



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA
“ANTONIO JOSÉ DE SUCRE”
VICE-RECTORADO PUERTO ORDAZ
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
TRABAJO DE GRADO



**EVALUACIÓN DEL NIVEL DE APRENDIZAJE
ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR TURISMO
DE CIUDAD GUAYANA**

U
N
E
X
P
O

Autor: Layonel J. Sánchez O.

C.I. 16.392.104

PUERTO ORDAZ, OCTUBRE DE 2012



**EVALUACIÓN DEL NIVEL DE
APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN EL
SECTOR TURISMO DE**

**U
N
E
X
P
O**



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA
“ANTONIO JOSÉ DE SUCRE”
VICE-RECTORADO PUERTO ORDAZ
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
TRABAJO DE GRADO**

EVALUACIÓN DEL NIVEL DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR TURISMO DE CIUDAD GUAYANA

LAYONEL J. SÁNCHEZ ODREMAN

Trabajo de Grado que se presenta ante el Departamento de Ingeniería Industrial de la UNEXPO Puerto Ordaz como requisito de aprobación para optar por el Título de Ingeniero Industrial.

Tutor Académico: Dra. Mayra D'Armas

Tutor Industrial: Dra. Minerva Arzola

PUERTO ORDAZ, OCTUBRE DE 2012

LAYONEL JOSE SANCHEZ ODREMAN (2012)

Evaluación del Nivel de Aprendizaje Organizacional en el Sector Turismo de Ciudad Guayana. 109 Pág.

Trabajo de Grado

Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre”. Vicerrectorado Puerto Ordaz. Departamento de Ingeniería Industrial.

Tutor Académico: Dra. Mayra D’ Armas.

Tutor Industrial: Dra. Minerva Arzola.

Bibliografía Página 106.

Apéndice Página 111.

Capítulos: I. El Problema, II. Marco Referencial, III. Marco Teórico, IV Marco Metodológico, V. Situación Actual, VI. Situación Propuesta, Conclusión, Recomendaciones, Bibliografía, y Anexos.

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA
“ANTONIO JOSÉ DE SUCRE”
VICERRECTORADO PUERTO ORDAZ
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
TRABAJO DE GRADO

ACTA DE APROBACIÓN

Quienes suscriben, miembros del Jurado Evaluador designados por la Comisión de Trabajo de Grado del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre”, Vicerrectorado Puerto Ordaz y Tutores Académico e Industrial, para examinar el Trabajo de Grado presentado por el **Br. Sánchez Odreman, Layonel José**, portador de la Cédula de Identidad número: C.I.: V-16.392.104. Titulado: **Evaluación del Nivel de Aprendizaje Organizacional en el Sector Turismo de Ciudad Guayana**, el cual es presentado para optar el grado académico de Ingeniero Industrial, consideramos que dicho trabajo cumple con los requisitos exigidos para tal efecto, y por lo tanto lo declaramos: **APROBADO**.

En la ciudad de Puerto Ordaz, a los _____ días del mes de _____ de dos mil doce.

Dra. Mayra D' Armas
(Tutor Académico)

Dra. Minerva Arzola
(Tutor Industrial)

MSc. Iván Turmero
Jurado Evaluador

Ing. Mónica Torres
Jurado Evaluador

Puerto Ordaz, Octubre de 2012

DEDICATORIA

Primero que todo a **Dios**, por darme salud, inteligencia y fortaleza en cada instante de mi vida, y permitirme estar con mis seres queridos. Por estar conmigo en el transcurso de mi vida, por escucharme y ayudarme, dándome fuerza y valor para continuar en todos los momentos buenos y malos.

A mi **Padres Olmarys Odreman y Víctor Rojas**, que me dieron el ser y la oportunidad de crecer a su lado. Educándome con rectitud y buenas costumbres, a ellos quiero dedicarles de manera especial este triunfo, les agradezco su apoyo incondicional en todo momento, por eso y más los quiero.

A mis **Hermanos, Javier S. y Alirio S.** Por su apoyo, cariño y comprensión que me han brindado hasta el día de hoy. Ustedes contribuyeron a alcanzar esta meta, por esto también les agradezco.

A **Francis Salazar**, por ser mi compañera, por brindarme su comprensión y apoyo, por estar presente en el cierre de esta etapa y el inicio de una nueva.

A todos mis seres queridos, por estar siempre pendiente de mi, dándome fuerza y valor para continuar viviendo cada día de mi vida.

A la **UNEXPO** por ser mi casa de estudio y a los **Profesores** por brindarme su apoyo en el momento que lo requerí.

Se los dedico....

Layonel Sánchez

AGRADECIMIENTOS

A Dios Todopoderoso, quien guía y cuida cada paso en mi vida, por darme paciencia, calma, fortaleza, entendimiento, sabiduría, tolerancia y sobretodo vida.

A mi madre Olmarys Odreman por haberme brindado refugio, apoyo y amor en esta etapa de mi vida. A mi padre Víctor Rojas, por estar en las diferentes etapas de mi vida pero siempre brindándome el apoyo moral y el cariño necesario para que lograré mi meta.

A mis hermanos Javier Sánchez y Alirio Sánchez por brindarme siempre su apoyo incondicional.

A mi novia Francis Salazar quien ha sido parte fundamental de este logro y que de una u otra forma sirvió de apoyo en esta etapa de mi vida. ¡Los quiero mucho!

A la UNEXPO, por haber sido mi segunda casa y principal motor para mi formación como Ingeniero Industrial, a la Dra. Mayra D' Armas, mi tutor académico quien dedico parte de su tiempo, persona a quien agradezco mucho sus consejos y apoyo.

Al Centro de Desarrollo Gerencial, adscrito al Departamento de Ingeniera Industrial del Vicerrectorado Puerto Ordaz, por brindarme su apoyo, Msc. Rommer Caraballo, quien estuvo pendiente de cada etapa del desarrollo de este proyecto.

A todos un millón de gracias...

Layonel Sánchez

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA
“ANTONIO JOSÉ DE SUCRE”
VICERRECTORADO PUERTO ORDAZ
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL
TRABAJO DE GRADO

**Evaluación del Nivel de Aprendizaje Organizacional en el Sector
Turismo de Ciudad Guayana.**

Autor: Layonel J. Sánchez O.
Tutor Académico: Dra. Mayra D' Armas
Tutor Industrial: Dra. Minerva Arzola

Año: 2012

RESUMEN

En el presente trabajo se efectuó la evaluación del Nivel de Aprendizaje Organizacional en el Sector Turismo de Ciudad Guayana. Aplicando el modelo de D' Armas (2012) y un diseño de mejoras. Este estudio se realizó a través de una investigación de campo con diseño no experimental, para esto se aplicaron entrevistas a los trabajadores de diferentes Hoteles y Posadas de la región, el trabajo comprendió las actividades siguientes: a) se diseñó una encuesta con base del modelo de D' Armas (2012), tomando como referencia investigaciones en el sector turismo de Ciudad Guayana; b) se determinó en tamaño de la muestra que fueron el universo poblacional correspondiente a los empleados del sector turismo de la región; c) se llevó a cabo la prueba para determinar la fiabilidad y validez de la encuesta aplicada; d) se procedió a identificar las variables mejores, medios y menos valoradas, según escala de Likert; e) se diseñó un plan de mejoras. Arrojando como resultado, el nivel de Aprendizaje Organizacional en el Sector Turismo de Ciudad Guayana es de un valor promedio de 3,39 aproximadamente; 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). El presente estudio se enmarcó dentro de las líneas de investigación de Ingeniería Industrial.

Palabras Claves: Nivel Organizacional, Aprendizaje Organizacional, Sector Turismo, Análisis Factorial.

ÍNDICE

CAPÍTULO	Página
ACTA DE APROBACIÓN.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTOS.....	vii
RESUMEN.....	viii
INTRODUCCIÓN.....	01
I EL PROBLEMA.....	03
1.1 Planteamiento del Problema.....	03
1.2 Objetivos.....	06
1.2.1 Objetivo General.....	06
1.2.2 Objetivos Específicos.....	06
1.3 Justificación e Importancia.....	07
1.4 Alcance.....	08
1.5 Limitaciones.....	08
II Generalidades de la Empresa.....	09
2.1 Descripción de la Empresa.....	09
2.2 Ubicación Geográfica de la Unexpo.....	10
2.3 Misión.....	11
2.4 Visión.....	11
2.5 Objetivos de la Unexpo.....	12
2.6 Estructura Organizativa.....	12
2.7 Descripción del Área de Trabajo.....	13
2.7.1 Generalidades.....	13
2.7.2 Misión.....	14
2.7.3 Visión.....	14
2.7.4 Objetivos.....	14
2.7.5 Objetivos Estratégicos.....	15
2.7.6 Fortalezas.....	15
2.7.7 Unidades Regionales de Investigación.....	16
2.8 Descripción del Trabajo del Trabajo Asignado.....	18

III	MARCO TEÓRICO.....	19
3.1	Antecedentes o Revisión de la Literatura.....	19
3.2	Bases Teóricas.....	21
3.2.1	Aprendizaje Organizacional.....	21
3.2.2	Las Características del Aprendizaje Organizacional.....	25
3.2.3	Tipos de Aprendizaje Organizacional.....	25
3.2.3.1	Aprendizaje Individual.....	26
3.2.3.2	Aprendizaje Organizacional.....	26
3.2.3.3	Aprendizaje Organizacional “Natural”.....	27
3.2.3.4	Aprendizaje Organizacional “Diseñado”.....	27
3.2.3.5	Aprendizaje Organizacional “Formal”.....	28
3.2.3.6	Aprendizaje Organizacional “No formal”.....	29
3.2.4	Objetivos del Aprendizaje Organizacional.....	30
3.2.5	Funciones del Aprendizaje Organizacional.....	31
3.2.6	Modalidades del Aprendizaje Organizacional.....	31
3.2.7	Las Cincos Disciplinas del Aprendizaje Organizacional....	33
3.2.8	Nivel de Aprendizaje.....	34
3.2.9	Estrategias para Mejorar la Capacidad de Aprendizaje Organizacional.....	35
3.2.10	El Aprendizaje Organizacional como Motor de la Innovación.....	36
3.3	Historia del Turismo.....	37
3.3.1	El Turismo.....	39
3.3.2	Las Actividades Turísticas.....	40
3.3.3	El Sector Turismo.....	40
3.3.4	Consideraciones Sobre la Empresa Turística en General	41
3.4	Clasificación del Turismo.....	42
3.4.1	Turismo de Descanso y Esparcimiento.....	42
3.4.2	Turismo de Negocios.....	43
3.4.3	Turismo Cultural y Científicos.....	44
3.4.4	Turismo de Deportes.....	45
3.5	Importancia Socioeconómica y Cultural del Turismo.....	45
3.5.1	Organismo Turismo.....	46
3.5.2	Ministerio del Poder Popular para el Turismo.....	46
3.6	Empresa de Servicios Turísticos.....	47
3.7	Ley Orgánica de Turismo.....	48
3.8	Definición de Términos Básicos.....	49
IV	MARCO METODOLÓGICO.....	52
4.1	Tipo de Estudios.....	52

4.2	Diseño de la Investigación.....	53
4.3	Tipo de Investigación.....	54
4.4	Unidad de Análisis.....	55
4.4.1	Población.....	55
4.4.2	Muestra.....	55
4.5	Técnica y/o Instrumentos de Recolección.....	56
4.5.1	Observación Directa.....	56
4.5.2	Análisis Documental Bibliográfico.....	57
4.5.3	Herramientas Computacionales.....	57
4.5.4	Recursos.....	57
4.6	Procedimiento Metodológico.....	58
V	Análisis y Presentación de Resultados.....	59
5.1	Análisis de Fiabilidad.....	66
5.2	Análisis Factorial.....	69
5.3	Matriz de Correlaciones.....	69
5.4	Requisitos Para el Análisis Factorial.....	70
5.4.1	Determinante de la Matriz de Correlaciones.....	70
5.4.2	Test de Esfericidad de Bartlett.....	72
5.4.3	Índice de Káiser-Meyer-Olkin.....	73
5.4.4	Análisis de Componentes Principal.....	74
5.4.5	Resultado del Análisis Factorial.....	76
5.5	Otros Análisis.....	81
5.5.1	Niveles de Aprendizaje Organizacional Sector Turismo...	81
5.5.2	Otras Estrategias Organizacionales para el Aprendizaje...	90
5.6	Niveles de Aprendizajes Organizacional.....	93
5.7	Análisis FODA.....	94
5.8	Propuesta del Plan de Mejora en el Nivel Organizacional...	95
	CONCLUSIONES.....	100
	RECOMENDACIONES.....	102
	BIBLIOGRAFÍAS.....	104
	INFOGRAFÍA.....	107
	APÉNDICE “A” Modelo de Encuesta Aplicada.....	106
	APÉNDICE “B” Resultados del Estadístico SPSS.....	109

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla	Página
1. Ítems Asociados a los Niveles de Aprendizaje Organizacional...	60
2. Ítems Asociados A LAS Condiciones para el Aprendizaje Organizacional.....	62
3. Ítems Asociados a las Estrategias Organizacionales para el Aprendizaje.....	63
4. El Modelo Teórico de las Variables.....	64
5. Coeficientes Alfa de Cronbach.....	68
6. Matriz de Correlaciones.....	71
7. Resultados del KMO y Test de Esfericidad de Bartlet.....	72
8. Guía para Interpretación del Índice KMO.....	73
9. Varianza Total Explicada.....	75
10. Varianza Total Explicada con 5 Componente.....	76
11. Matriz de Componente Extraído.....	77
12. Matriz de Componente Rotada Varimax.....	79
13. Análisis FODA en el Nivel de Aprendizaje Organizacional, Sector Turismo de Ciudad Guayana.....	96
14. Estrategias FODA en el Nivel de Aprendizaje Organizacional, Sector Turismo de Ciudad Guayana.....	96
15. Estrategias Propuesta para el Nivel de Aprendizaje Organizacional en Sector Turismo de Ciudad de Guayana.....	98

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	Página
1. Esquema de la Ubicación Geográfica de la UNEXPO en Venezuela.....	11
2. Ubicación de la UNEXPO Puerto Ordaz.....	14

ÍNDICE DE GRÁFICOS

1. Nivel Individual.....	82
2. Nivel Grupal.....	83
3. Nivel Organizacional.....	84
4. Cultura Organizacional.....	85
5. Distribución de la Información.....	86
6. Adiestramiento.....	87
7. Fuentes de Aprendizaje.....	88
8. Dirección Estratégica.....	89
9. Orientación al Aprendizaje.....	90
10. Conocimiento Compartido.....	91
11. Retención Y Recuperación del Conocimiento.....	92
12. Promedios Seguimiento por Hoteles y Posadas de Ciudad Guayana, Estado Bolívar, Venezuela.....	94

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, las actividades económicas han evolucionado significativamente, producto de la creciente preocupación por el desempeño, lo cual ha motivado la focalización de las tendencias de investigación hacia las particularidades de su gestión, haciendo que el servicio sea una de las armas estratégicas de las empresas para ser líderes en el mercado.

Hoy en días las empresas de servicios han venido atravesando cambios drásticos y el sector turismo de la región de Ciudad Guayana no escapa a esta realidad, por estar enmarcado en el área de servicio, es por ello que cada día es más necesario definir cuáles son los factores que determinan el grado de aprendizaje organizacional en este sector. El objetivo de la esta investigación es, obtener una visión completa como es el nivel de Aprendizaje Organizacional en el sector turismo de Ciudad Guayana, la cual será evaluada por el personal administrativo que elaboran en los diferentes Hoteles y Posada de la región y si cumple con lo requerimientos funcionales necesarios para el aprendizaje organizacional que brinda.

Esta evaluación se realizó a los diferentes Hoteles y Posadas de la región de Ciudad Guayana, lo cuales se aplicó una encuesta diseñada por D' Armas (2012), determinándose mediante un análisis de factores las dimensiones que en opinión de los usuarios determina en nivel de Aprendizaje Organizacional en el sector turismo de la región, con los resultados obtenido se propone la metodología a utilizar para diseñar un plan de mejoras.

El plan de mejoras permitirá proveer de soluciones prácticas al sector turismo de la región de Ciudad Guayana, entendiendo que el nivel de Aprendizaje Organizacional constituye una temática de vital crecimiento y desarrollo competitivo del sector.

Esté estudio se realizó a través de una investigación de campo con diseño no experimental, para esto se aplicaron entrevistas a los trabajadores de diferentes Hoteles y Posadas de la región.

Este trabajo contiene los Capítulos descritos a continuación. Capítulo I, donde se planteó el problema, objetivos de la Investigación. Capítulo II, generalidades de la empresa. Capítulo III, relacionado al Marco Teórico. Capítulo IV, en cual se describe el procedimiento de la Investigación, tipo de estudios, como la población y muestra del mismo. Capítulo V, se presenta el análisis y los resultados de la investigación y la propuesta para el diseño de un plan de mejora. Finalmente, se presenta la bibliografía consultada y apéndices.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

En este Capítulo se presenta y explica el problema, el cual será objeto de estudio, su justificación e importancia, el alcance del mismo y también se detallan los objetivos formulados para la solución de dicho problema.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En los últimos años, las actividades económicas han evolucionado hacia el desarrollo intensivo del sector servicios, desde ser considerada esta actividad como un aspecto de la función de mercadeo hasta el predominio de este tipo de organizaciones donde, en la mayoría de los casos, el producto es un intangible, lo cual ha motivado la focalización de las tendencias de investigación hacia las particularidades de su gestión (Arzola y Mejías, 2007).

Las empresas de servicios han venido atravesando cambios drásticos, producidos entre otros factores, por la globalización de la economía, las privatizaciones de las empresas, las innovaciones tecnológicas y la creciente exigencia de los clientes; estos cambios han llevado a una competencia permanente de las empresas por la participación en los mercados, haciendo que el servicio sea una de las armas estratégicas de las empresas para ser líderes en el mercado (Montaña et al, 2002).

El sector turismo en Venezuela no escapa a esta realidad, por estar enmarcado en el área de servicio, es por ello que cada día es más necesario definir cuáles son los factores que determinan el grado de aprendizaje organizacional en este sector.

El Aprendizaje Organizacional se ha convertido en un punto de atención estratégico para las empresas turísticas. Las actuales estrategias de trabajo que las empresas de Turismo realizan hacen que se mantengan actualizadas frente a los cambios del entorno y ayudan a reconocer el protagonismo del consumidor y en la necesidad de reorganizar los recursos para satisfacer los requisitos y expectativas de los clientes.

El conjunto de acontecimientos que se han producido en estos últimos años a nivel político, económico, social, han puesto percutido el sector económico de mayor pujanza (Sector Turismo). Estos hechos, unidos a reorientaciones en la demanda turística y en el tipo de alojamiento elegido, han provocado un cierto estancamiento dentro de esta rama empresarial. Ante estas circunstancias, se hace imprescindible que estas empresas adopten estructuras basadas en la gestión del conocimiento que poseen sobre la clientela, como forma de fidelizarla y de ajustarse a sus necesidades cambiantes, llegando a ser organizaciones “sabias” y ágiles en entornos cambiantes.

Estudiando el comportamiento del Sector Turismo ante esta situación, caracterizada por un cambio continuo y por una necesidad perentoria de aprender, los establecimientos de Alojamiento deben poseer unas características especiales que les permitan incorporar nuevos conocimientos y operativizar este aprendizaje de tal forma que estén perfectamente capacitadas para actuar en un entorno de cambios continuos. Tal y como opina Nonaka (2000), únicamente alcanzarán el éxito aquellas empresas que generen nuevos conocimientos, los difundan en su seno y los incorporen a sus tecnologías, productos o servicios. En materia de Aprendizaje Organizacional dentro de la empresas se plantean conceptos ya clásicos como empresa inteligente (Quinn, 1992) y organización inteligente (Senge, 1992 y Choo, 1998), basados en aportaciones aún más clásicas como las de Argyris y Schön

(1978) relativas al aprendizaje organizacional deben ser sustituidos por otro que pretende ser un paso más allá dentro de la cadena del conocimiento. De esta forma, tal y como propone Rodríguez (2003), las organizaciones sabias son las que van a poder enfrentarse ante situaciones como las arriba descritas. Una organización sabia es “aquella que posee profundos conocimientos de lo que ocurre en su seno y en su entorno, especialmente en lo relativo a las necesidades de sus clientes, utilizando dichos conocimientos de la forma más adecuada para alcanzar su misión”.

Según lo expuesto anteriormente, el Aprendizaje Organizacional es considerado como estratégico dentro del Sector Turismo para así fomentar mejoras laborales que conlleven a lograr una mejor economía nacional. Para los efectos de la realización de este anteproyecto es importante acotar que la competitividad futura de las empresas va a depender de su flexibilidad organizativa y del oportuno empleo de una adecuada gestión del conocimiento que se fundamente en dos grandes pilares: la motivación de los empleados por transmitir sus conocimientos y la aplicación de tecnologías de la información y las comunicaciones que permitan un sencillo proceso de introducción, almacenamiento y recuperación de dichos conocimientos.

El sector turismo ha experimentado, durante estos últimos años, un incesante incremento de actividad que le ha llegado a posicionar como el principal sector de la economía de este país. Sin embargo, su actividad es enormemente dependiente de acontecimientos exógenos al mismo sobre los que apenas puede influir, por ende las empresas del Sector Turismo deberán implementar el Aprendizaje Organizacional como una herramienta que facilite y potencie el aprendizaje sobre las necesidades cambiantes de dichos clientes. Este trabajo es de suma importancia ya que permitirá evaluar el nivel de aprendizaje organizacional en el Sector Turismo de Ciudad Guayana y a partir de los resultados de esta evaluación se podrá proponer un plan para mejorar la calidad de los servicios del sector turismo, que oriente la gestión de los entes involucrados en el mismo.

1.2 OBJETIVOS

Con la elaboración del presente trabajo se pretende cumplir con los siguientes objetivos.

1.2.1 Objetivo General

Evaluación del Nivel de Aprendizaje Organizacional en el Sector Turismo de Ciudad Guayana.

1.2.2. Objetivos Específicos

- a)** Revisar referencias bibliográficas, publicaciones, tesis e información electrónica, relacionado con el Nivel de Aprendizaje Organizacional en Sector Turismo.
- b)** Aplicar el instrumento de evaluación por D' Armas 2012, a los usuarios internos de los diferentes Hoteles y Posadas de la región, para la recolección de la información, donde se medirán aspecto como: Nivel Individual, Nivel Grupal, Nivel Organizacional, Cultura Organizacional, Distribución de la Información, Adiestramiento, Fuente del Aprendizaje y Dirección Estratégica.
- c)** Analizar los resultados obtenidos mediante el método estadístico multivariante, Análisis de Factores, sobre el nivel de Aprendizaje Organizacional del Sector Turismo en Ciudad Guayana.
- d)** Aplicación de la Matriz FODA y diseño de un plan de mejora para el Aprendizaje Organizacional del Sector Turismo de Ciudad Guayana.

1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

Con el presente trabajo se quiere evaluar el nivel de aprendizaje organizacional dentro del Sector Turismo, con el fin de mejorar las estructuras organizativas que faciliten y potencien el aprendizaje sobre las necesidades cambiantes de los clientes, puesto que son el principal motor de esta rama empresarial que busca posicionarse como fuente económica, puesto que se ha descuidado su comercialización en Ciudad Guayana que ha sido tomada más como un Sector Industrial debido a las grandes empresas que ella hacen vida, dejando a un lado que cuenta con grandes recursos naturales que invitan a ser conocidos y disfrutados.

Es de suma importancia el Aprendizaje Organizacional como estrategia organizativa porque una empresa inteligente es la que es capaz de estimular las capacidades y talentos individuales en sinergia, orientándolas hacia la aprensión en grupo a nivel organizacional. Aprender en grupo convierte a la organización en una especie de sistema que aumenta su capacidad y su competitividad. En la medida en que se aprenda a nivel organizacional se van derribando las barreras o modelos mentales que bloquean la posibilidad de mejorar, se van alejando los conflictos y se puede llegar a solucionar.

Esta investigación se realizara con el fin de Evaluar el Nivel de Aprendizaje organizacional dentro del Sector Turismo, ya que es de suma importancia que los integrantes de una organización que trabaja en pro de la satisfacción del cliente se encuentren integrados y liderados por personas que eliminen las barreras de aprendizaje y capaciten a su personal para generar cambios positivos dentro de la organización.

Las empresas vinculadas al Sector Turismo requieren una considerable mano de obra y, sobre todo, el mantener una reserva de trabajadores especializados. El

Sector Turismo ocupa alrededor de un 10% de la población activa del mundo, no sólo en empleo directo sino también en indirecto.

En consecuencia, todos los actores involucrados con el Sector Turismo, deben convertir la calidad y la productividad como una filosofía de trabajo, enfocando todas las políticas y acciones hacia la plena satisfacción del turista, estableciendo indicadores de gestión y monitoreando constantemente el comportamiento y grado de satisfacción del turista, indagando sobre sus preferencias y necesidades.

1.4 ALCANCE

El presente trabajo tiene como finalidad evaluar el nivel de aprendizaje organizacional del Sector Turismo en Ciudad Guayana, específicamente en el área de alojamiento turístico. Esto se llevará a cabo por medio de la investigación y descripción, de las actividades y de los procesos que dichas empresas realizan, con el fin de dar a conocer la importancia del conocimiento y el aprendizaje a nivel organizativo empresarial.

1.5 LIMITACIONES

La mayor restricción para el desarrollo de la investigación, es que las empresas Hotelera hacen difícil aplicar dicha encuesta, y que la recolección de información requiere de un estudio más prolongado del que se le puede realizar.

CAPÍTULO II

GENERALIDADES DE LA EMPRESA

La presente investigación se realizará en el Centro de Desarrollo Gerencial, adscrito al Departamento de Ingeniería Industrial de la UNEXPO Vicerrectorado Puerto Ordaz. A continuación se presenta la reseña histórica de la empresa, descripción de la empresa, la ubicación geográfica, misión y visión.

2.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre” empieza su historia con la propuesta de la UNESCO al gobierno nacional para instalar un Instituto Tecnológico en el país, con el propósito de fundar una Casa de Estudios Tecnológicos, para capacitar un profesional de nivel superior con orientación técnico-práctica. Tres ciudades se interesan en el ofrecimiento, que fueron Caracas, Valencia y Barquisimeto; siendo escogida ésta última como sede principal.

El 22 de Septiembre de 1962 aparece en la Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 26958, el decreto N° 864, donde se crea el Instituto Politécnico Superior (I.P.S.) con sede central en Barquisimeto. En Febrero de 1972, al I.P.S. se le cambia su nombre a Instituto Universitario Politécnico (IUP). También en 1971 es creado el Instituto Universitario Politécnico de Caracas, y dos años más tarde abre sus puertas el Instituto Politécnico de Puerto Ordaz.

El 20 de Febrero de 1979, mediante Decreto Ejecutivo No. 3.087, fue creada la Universidad Nacional Experimental Politécnica "Antonio José de Sucre". Los Institutos Universitarios Politécnicos de Barquisimeto, Caracas y Puerto Ordaz, pasaron a integrar esta institución de alta jerarquía en la tecnología nacional. La fundamentación histórica de la Universidad está conformada por una vasta experiencia acumulada en muchos años de servicio al país, los cuales se distribuyen de esta manera en los tres Institutos Politécnicos que le dieron un perfil nacional de amplia cobertura.

Hoy esta institución universitaria encara el futuro con una trayectoria en términos de espacio y tiempo que se fundamenta en los conocimientos y experiencias acumuladas, en áreas de la ciencia, la técnica y el humanismo, en el ámbito de sus Vice-Rectorados de Barquisimeto, Caracas y Puerto Ordaz. Debido a su excelencia académica, científica y tecnológica, la UNEXPO se ha convertido en una de las principales opciones de estudio en el país, al ofrecer diversas especialidades en el área de la ingeniería.

2.2 UBICACIÓN DE LA UNEXPO

La UNEXPO cuenta con distintas sedes (ver Figura 1), las cuales se encuentran ubicadas en:

1. Rectorado UNEXPO, Barquisimeto: Av. Corpahuaico entre Av. La Salle y Rotaria. Barquisimeto 3001, Edo. Lara.
2. Vice-Rectorado UNEXPO Barquisimeto: Av. Corpahuaico entre Av. La Salle y Rotaria. Barquisimeto 3001, Edo. Lara.
3. Vice-Rectorado UNEXPO "Luis Caballero Mejías": La Yaguara-El Junquito. Caracas, Edo Miranda, Núcleo Guarenas: Urb. Vicente Emilio Sojo. Terraza C, Edif. "Luis Caballero Mejías". Guarenas, Edo. Miranda.
4. Núcleo Charallave: Carretera Nacional Charallave Ocumare del Tuy, Diagonal a

Corimon Pinturas, Charallave Edo. Miranda.

5. Núcleo Carora: Calle Comercio entre calles Contreras y El Calvario, Zona Colonial. Carora, Edo. Lara.
6. Vice-Rectorado UNEXPO “Antonio José de Sucre” Puerto Ordaz: Urbanización Villa Asia. Final de la Calle China, Alta Vista Sur, Puerto Ordaz, Edo Bolívar.

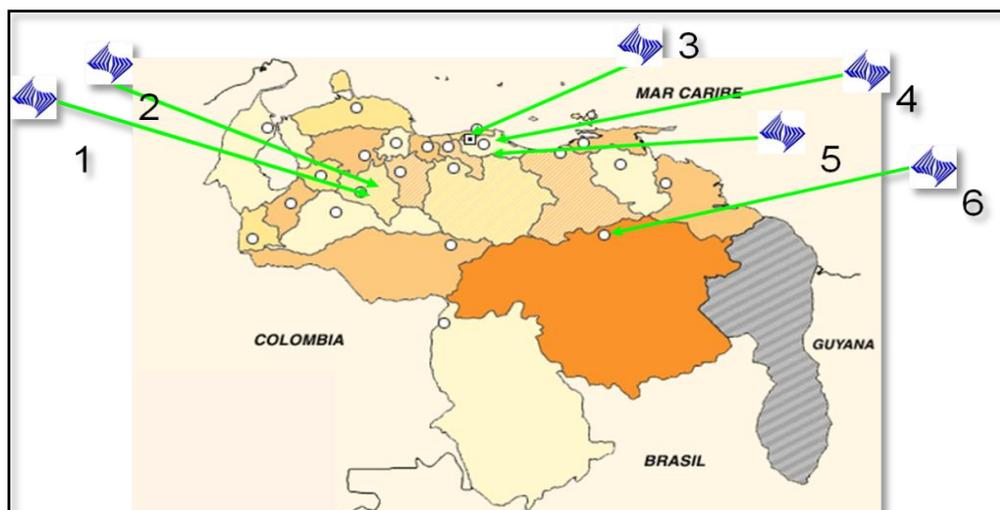


Figura 1: Esquema de la ubicación geográfica de la UNEXPO en Venezuela.
Fuente: OCORI (2011).

2.3 MISIÓN

La búsqueda de la verdad, el financiamiento de los valores trascendentales del hombre y la realización de una función rectora de la educación, la cultura, la ciencia y la tecnología mediante las actividades de docencia, investigación y extensión es misión oficial.

2.4 VISIÓN

Ser la Universidad líder a nivel nacional e internacional en la diversidad y universalidad del conocimiento con énfasis en la tecnología, mediante la generación y aplicación del conocimiento y en la formación del recurso humano con altos valores

éticos, capaz de interactuar en armonía con el medio ambiente para que produzcan la transformación que la sociedad requiere.

2.5 OBJETIVOS DE LA UNEXPO

La Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre”, tiene como objetivos estratégicos los siguientes:

- a)** Formar profesionales universitarios en el área científica, tecnológica, en ciencias aplicadas y en otras áreas del saber al nivel de Pre y Post-Grado.
- b)** Desarrollar programas de investigación en ciencias, tecnología y otras áreas del saber.
- c)** Fortalecer la integración entre la Universidad, Estado, Sectores Productivo y Social.
- d)** Establecer convenios regionales, nacionales, e internacionales de interacción y cooperación.
- e)** Promover actividades culturales, deportivas y recreativas de la comunidad universitaria.

2.6 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La UNEXPO se encuentra conformada por:

- a)** Un Rectorado y tres Vicerrectorados, designados en las ciudades de Caracas, Puerto Ordaz y Barquisimeto; esta última también sede del Rectorado.
 - b)** Una estructura interna de funcionamiento que consta de:
 - ✓ Consejo Universitario.
 - ✓ Vicerrectorado Administrativo.
 - ✓ Vicerrectorado Académico.
 - ✓ Dirección Nacional de Investigación y Post-Grado.
-

- ✓ Vicerrector Secretario.
- ✓ Unidades de Apoyo.

Cada Vicerrectorado tiene una estructura de funcionamiento regional; la del **Vicerrectorado Puerto Ordaz**, según el organigrama aprobado en el Consejo Directivo Regional Número 31, de fecha 01 de noviembre de 1996, es un nivel corporativo representado de la siguiente manera:

- ✓ Un Consejo Directivo Regional.
- ✓ El Staff y accesorios al Vicerrectorado.
- ✓ El nivel de Dirección: Académico, Administrativo y de Investigación y Postgrado.
- ✓ Un nivel de Departamentos y Secciones.

La presente investigación se llevará cabo en el Centro de Desarrollo Gerencial, adscrito al Departamento de Ingeniería Industrial del Vicerrectorado Puerto Ordaz.

2.7 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE TRABAJO

Centro de Desarrollo Gerencial

2.7.1 Generalidades.

Somos un centro de investigación dirigido a promocionar, apoyar y desarrollar la investigación y la asistencia técnica en el área de organización industrial; como un ente especializado, asesor y generador de conocimientos, cuyo objetivo principal es apoyar el desarrollo integral del sector empresarial de Ciudad Guayana.

El Centro de Desarrollo Gerencial se encuentra ubicado (ver Figura 2) en la Urbanización Villa Asia, Final Calle China, Edif. Mecánica 1er piso. Departamento de Ingeniería Industrial. UNEXPO, Vicerrectorado Puerto Ordaz.



Figura 02: Ubicación de la UNEXPO
Fuente: Google Mapas.

2.7.2 Misión.

Promover y consolidar líneas de investigación asociadas al área de organización industrial en el sector industrial de Ciudad Guayana.

2.7.3 Visión.

Convertirnos en una unidad de consultoría referencial en Ciudad Guayana, que preste servicios de asistencia técnica, asesoría, investigación y ejecución de proyectos, en el área de organización industrial para el sector empresarial, satisfaciendo sus necesidades, contribuyendo con el desarrollo sustentable y permitiendo la mejora continua del proceso.

2.7.4 Objetivos.

El Centro de Desarrollo Gerencial, tiene como objetivos los siguientes:

- a. Utilizar nuestros conocimientos teóricos-prácticos y los últimos enfoques de gestión, para promover y apoyar procesos de mejora en la competitividad de las empresas.

-
- b. Adiestramiento continuo del RRHH en las áreas de calidad, productividad y competitividad, así como en áreas donde la empresa lo requiera.
 - c. Desarrollar investigaciones en el área de organización industrial, de acuerdo con las necesidades del sector empresarial, las políticas públicas regionales y nacionales.

2.7.5 Objetivos Estratégicos.

- a. Utilizar nuestros conocimientos teóricos-prácticos y los últimos enfoques de gestión, para promover y apoyar procesos de mejora en la competitividad de las empresas.
- b. Adiestramiento continuo del RRHH en las áreas de calidad, productividad y competitividad, así como en áreas donde la empresa lo requiera.
- c. Desarrollar investigaciones en el área de organización industrial, de acuerdo con las necesidades del sector empresarial, las políticas públicas regionales y nacionales.

2.7.6 Fortalezas.

- a. Capital humano
- b. Relación con instituciones del entorno:
 - ✓ CEPROGUAYANA.
 - ✓ Fundación Premio a la Calidad del Estado Bolívar.
 - ✓ Dirección Territorial del MPP para la Ciencia y la Tecnología.
 - ✓ Asociaciones empresariales.
 - ✓ CVG y sus empresas tuteladas.
- c. Experiencia en solución de problemas en la industria.

2.7.7 Unidad Regional de Investigación (Vicerrectorado Puerto Ordaz).

Esta unidad tiene como objetivos:

- a) Planificar, Controlar y Evaluar las actividades de investigación del Vicerrectorado Puerto Ordaz con el fin de contribuir con el avance científico y tecnológico en la solución de problemas institucionales, regionales y nacionales.
- b) Fomentar a través de proyectos y centros de investigación que todos los docentes pueda adquirir destrezas y conocimientos para optimizar la labor docente y de investigación.
- c) Apoyar a los investigadores para que participen en congresos y eventos nacionales e internacionales, de igual forma fomentar la investigación a nivel estudiantil a través de proyectos y organización de eventos.

Entre sus funciones se pueden mencionar:

- ✓ Planificar, coordinar, supervisar y evaluar las actividades de investigación.
- ✓ Diseñar, promover y poner en práctica mecanismos para la creación y fortalecimiento de centros y líneas de investigación.
- ✓ Coordinar el financiamiento de proyectos.
- ✓ Orientar las acciones de investigación.
- ✓ Promover intercambios interinstitucionales en materia de investigación.
- ✓ Promover y coordinar la difusión de resultados de las investigaciones.
- ✓ Elaborar el presupuesto de investigación.
- ✓ Promover las Ayudantías de Investigación.
- ✓ Promover la interrelación de la Universidad con la Industria.
- ✓ Establecer actividades que involucren al empresario con las actividades académicas.
- ✓ Establecer convenios regionales y nacionales de integración y cooperación Universidad-Industria y otras instituciones y organismos cónsonos con la actividad de investigación y desarrollo tecnológico.

-
- ✓ Desarrollar Programas de Investigación en ciencia, Tecnología y otras áreas del saber que estimulen el talento y la inventiva, orientados por necesidades prioritarias de carácter local, regional y nacional.
 - ✓ Orientar Programas que permitan el desarrollo de recursos humanos y fortalecimiento de laboratorios, orientados a consolidar la Integración Universidad-Industria.

Su Estructura Organizativa está actualmente conformada por 27 Centros de Investigación, los cuales son:

1. Automatización y Control.
2. Corrosión y Biomateriales.
3. Centro de Desarrollo Gerencial.
4. Difracción de Rayos X.
5. Diseño microelectrónica.
6. Diseño y Mecanizado.
7. Electrónica de Potencia y Accionamientos.
8. Estudios Energéticos.
9. Fundición.
10. Ingeniería Biomédica.
11. Ingeniería de Fabricación.
12. Ingeniería en Redes e Informática.
13. Instrumentación y Control.
14. Interdisciplinario de Investigaciones Aplicadas a la Ingeniería.
15. Investigación de Ambiente, Salud y Nuevas Tecnologías.
16. Investigación de Sistemas eléctricos de Potencia.
17. Investigación Socio-Histórico de la Región Guayana.
18. Investigación y Desarrollo de la Ingeniería Industrial.
19. Investigaciones Educativas.
20. Mantenimiento Productivo Total.
21. Materiales Cerámicos y Refractarios.

-
22. Procesos Siderúrgicos.
 23. Redes Neuronales Artificiales y la Robótica.
 24. Soldadura y Desarrollo de Materiales.
 25. Tecnología Mineral.
 26. Telecomunicaciones.
 27. Transdisciplinario de Investigaciones.

2.8.- DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO ASIGNADO

El trabajo asignado está orientado hacia el nivel de aprendizaje organizacional que poseen las empresas que prestan Servicios Turísticos, de su clasificación, las bases legales que la rigen y a la eliminación de la disyuntiva entre satisfacción de necesidad y producción de riqueza para responder primordialmente a las necesidades humanas. El turismo tiene un efecto multiplicador y equilibrador en los países desarrollados, puesto que al generar empleo disminuye en cierta medida las diferencias económicas entre la población. La creación de riqueza se destinará a satisfacer las necesidades básicas de toda la población de manera sustentable y en consonancia con las propias exigencias de la naturaleza en cada lugar específico. Y así poder monitorear con mayor eficiencia y eficacia los servicios prestados por los centros de investigación y laboratorios, es por ello que el presente trabajo busca la Evaluación del Nivel de Aprendizaje Organizacional de las Empresas de Servicios Turísticos, y a su vez sirva como herramienta organizativa de información intra y extra institucional, para esto es necesario la elaboración de análisis, con el fin de tener un modelo formal. Inicialmente se deberá recolectar información sobre el problema planteado, mediante la aplicación de técnicas como la investigación. Para luego realizar el análisis de los resultados, y finalmente obtener conclusiones y recomendaciones, que permitan la deducción más clara del trabajo realizado. Es de gran importancia resaltar que el trabajo que se elaborará es un modelo que podría usarse, el cual permitiría una mejor relación de la universidad con el sector turismo.

CAPÍTULO III

MARCO TEÒRICO

El marco teórico de esta investigación contiene los antecedentes encontrados de trabajos previos relacionados con el problema planteado y además los enfoques que hacen comprender y sustentar la investigación, según lo planteado en los objetivos y el alcance del estudio.

3.1 ANTECEDENTES O REVISIÓN DE LA LITERATURA

Los antecedentes de la investigación constituyen una fuente incuestionable de valiosa información, la cual sirve como apoyo para establecer criterios que le permitan generar lineamientos y estrategias adecuadas a las necesidades propias del trabajo a desarrollar. Al respecto, Tamayo y Tamayo. (2004) afirman que en estos "se trata de hacer una síntesis conceptual de las investigaciones y trabajos realizados sobre el problema formulado con el fin de determinar el enfoque metodológico de la misma investigación."

Las empresas turísticas quieren adaptarse a la tendencia, de que la falta de información en la organización que conlleva la necesidad de establecer procesos de aprendizaje organizativo (Sharma y Vredenburg, 1998), bien de forma reactiva o proactiva, necesitan del aprendizaje de nuevos conocimientos, nuevas prácticas, nuevos métodos de trabajo y de gestión y la introducción de nuevas tecnologías

(Azzone y Bertelè, 1994; Boiral, 2002; Florida, 1996; Hart, 1995; Porter y Van der Linde, 1995; Shrivastava, 1995b). De manera que, el Aprendizaje Organizativo (AO) en su papel de “permitir la creación de conocimiento, así como su transformación, difusión, interpretación y utilización de forma conjunta y social por la propia empresa y por sus miembros; desarrolla un proceso que favorece la aparición de nuevas capacidades en la organización. Además, sirve de base para que toda la organización pueda contar con conocimientos y procedimientos comunes y, sobre todo, desarrollar nuevos conocimientos de forma conjunta” (Vidal, 2009).

Esta investigación será realizada bajo la modalidad de investigación cualitativa, con una metodología basada en la modalidad de campo, apoyada en investigación descriptiva y documental. En este orden de ideas, los aportes más significativos de la misma consistirán en recomendar a las empresas de servicio turístico el nivel de aprendizaje organizacional que deben tener para mantener una relación estrecha con el personal que labora dentro de dichas empresas y que hacen posible su buen funcionamiento. El turismo se ha erigido en una de las actividades económicas que más desarrollo tendrán en los años siguientes, con amplia diversidad organizacional que ha operado en el turismo desde que se volvió un servicio de consumo masivo, se ha convertido en un aspecto interesante para su estudio desde la perspectiva del Análisis Organizacional.

En el presente trabajo se busca reconocer la importancia de planear e instrumentar el conocimiento organizacional en el turismo, por tratarse de un sector estratégico para el país, al cual se dirigen importantes esfuerzos públicos y privados, con lo que su relevancia económica, lo convierte en constructora de estructuras sociales y culturales, que encuentran en el orden organizacional su raíz.

Mientras que el Aprendizaje Organizacional es usado para referirse al proceso de aprendizaje (Jones y Hendry, 1994; Huysman, 2000; Vidal, 2009), la idea de organización que aprende se refiere a un tipo de organización (Easterby- Smith,

1997; Huysman, 1996; Vidal, 2009); constituyendo un consenso generalizado el hecho de que una organización aprende cuando “el conocimiento generado es compartido por todos los miembros, cuando existe un compromiso real hacia el aprendizaje, cuando se manifiesta una perspectiva de sistema donde todos se agrupan en torno a una identidad común y cuando todos están abiertos a nuevas ideas y a un alto grado de experimentación” (Céspedes et al., 2005), donde el aprendizaje es considerado “un proceso continuo, sin comienzo ni final” (West, 1994). De ahí que, “una transformación mental es el primer paso hacia la creación de una organización que aprende” (Bayraktaroglu y Kutanis, 2003).

Pues bien, lo antes planteado guarda relación con el presente trabajo, ya que para las empresas que brindan servicios turísticos deben de mantener un nivel de aprendizaje organizacional abierto en donde los trabajadores analicen los problemas no solo desde la perspectiva de sus puestos de trabajo, sino que visualizan a la empresa como un todo donde cada uno aporta y aprende de la experiencia colectiva para mejorar o cambiar los resultados deseados; a la vez que se sienten comprometidos con la empresa y sus aspiraciones son afines a los objetivos de esta.

3.2 BASES TEÓRICAS

Estas bases exponen y sustentan sistemáticamente, desde el punto de vista teórico, la presente investigación.

3.2.1 Aprendizaje Organizacional.

Es el proceso mediante el cual las entidades, grandes o pequeñas, públicas o privadas, adquieren y crean conocimiento, través de sus trabajadores con el propósito de convertirlo en conocimiento institucional, que le permita a la organización adaptarse a tal condiciones cambiantes de su entorno o transformarlo. Existen dos rutas de aprendizaje organizacional: del individuo a la organización y de

la organización al individuo. El aprendizaje organizacional genera innovación y procesos de cambio, para bien, en los estilos de vida y actitudes del personal que integra las organizaciones.

Las definiciones de aprendizaje organizacional son muy numerosas, y cada definición ofrece una aproximación distinta; a continuación definiciones de varios autores:

1. Cyert y March (1963) definen al aprendizaje organizacional como un ajuste del comportamiento de la organización como respuesta a las variaciones del entorno.
2. Según Argyris y Shön (1978) aprender organizacionalmente consiste en compartir nuevos marcos cognoscitivos y de comportamiento.
3. Para Kolb (1984) el aprendizaje es el proceso de creación de conocimientos y habilidades a partir de la experiencia y de la acción.
4. En la misma línea Fiol y Lyles (1985) definen el aprendizaje organizacional como el proceso de mejorar las acciones gracias a una mejor comprensión.
5. Bennis y Nanus (1985) definen el aprendizaje organizacional como el medio por el cual la organización aumenta su potencial de sobrevivir gracias a su capacidad de gestionar los cambios en el entorno.
6. Según De Geus (1988) el aprendizaje institucional es el proceso mediante el cual los equipos directivos cambian sus modelos mentales sobre la compañía, sus mercados y sus competidores.
7. Para Huber (1991) existe aprendizaje organizacional cuando una de las unidades de la organización (personas, grupos, institución) adquiere conocimientos potencialmente útiles para la organización.
8. Para Dogson (1993) el aprendizaje organizacional es el proceso por el cual las empresas construyen, desarrollan y organizan sus conocimientos en función de sus actos y de sus características culturales.
9. De acuerdo con Mendoza (1996), el único factor permanente de ventaja competitiva de una empresa, es el aprendizaje organizacional, pues es la base

del mejoramiento y la innovación, los dos pilares de la competitividad contemporánea, dado que la sociedad actual esta dominada por el conocimiento, en la cual tiene mucha importancia la forma como este se desarrolla en la empresa, aspecto que había permanecido inexplorado.

- 10.** Para Nonaka y Takeuchi (1996), el aprendizaje organizacional es el proceso mediante el cual se amplifica el conocimiento creado por los individuos organizadamente y se cristaliza como parte del sistema de conocimientos de la organización.

Finalmente, Dixon (1999) define aprendizaje organizacional como el uso de procesos de aprendizaje a escala individual, grupal y sistémica para transformar continuamente la organización en una dirección que satisfaga cada vez más a las personas interesadas en ella.

Las definiciones anteriores no deben considerarse contradictorias, sino complementarias. El aprendizaje organizacional puede ser comprendido simultáneamente como una respuesta a los cambios del entorno, como el resultado de una repetición y mejora de acciones, como un proceso de adquisición de nuevos conocimientos o como un cambio en las estructuras de cognición y actuación individual o colectiva.

March (2001) considera que "las relaciones entre el aprendizaje individual y el de la organización, constituyen un sistema cíclico en el que los integrantes de la organización, guiados por sus correspondientes teorías de acción, despliegan sus conductas individuales" (Pág. 95). Estas conductas individuales se transforman en acciones de la organización, las que a su vez, provocan respuestas del ambiente que retroalimentan la teoría de acción original de los miembros de la organización y el ciclo se inicia nuevamente. Cuando este ciclo se completa, se habrá efectuado el aprendizaje organizacional.

Bolívar (2002) plantea que el aprendizaje organizacional funciona como "memoria organizativa" teniendo en cuenta que descansa en procesos requeridos para la adquisición del conocimiento, su disseminación y uso. Para él solo es posible si existe una cultura organizacional y especialmente, del aprendizaje.

La primera cuestión de interés está en que se refiere al conocimiento, a la instrumentación de procesos que permitan actuar con él de diferentes formas. Esto que parece obvio, se complica cuando se considera el escenario en que se realiza la propuesta: la organización. Con esta afirmación se está señalando que el medio donde se actúa está orientado hacia fines productivos o de servicios. Organizaciones que están conformadas para procesos de otro tipo, productivos, asistenciales, etc.

Sin embargo, aunque en ellas no se plantea de manera consciente el conocimiento, existe un flujo constante, un volumen considerable que está presente. Esto significa que es un proceso real, interrumpido, que está teniendo lugar de manera caótica o desordenada si no se dirige a que pueda aportar un desarrollo para la organización. Este proceso se mantiene aunque cambien los miembros de la organización, aunque algunos sean bajos o se trasladen.

Al hablar de aprendizaje organizacional se está considerando un "proceso que emplea el conocimiento y entendimiento orientado al mejoramiento de las acciones"(Fiol y Lyles, citado por López, 2002). Por ello requiere no sólo cambios estructurales sino en la mentalidad de los directivos.

El concepto de Huysman (citado por Bolívar, 2002) insiste en que "es el proceso mediante el que una organización construye conocimiento o reconstruye conocimiento existente". Para que sea una organización que aprende, tiene que hacer uso intencional de los procesos de aprendizaje a nivel individual y grupal (Dixon, 1994, citado por Bolívar, 2002). El conocimiento no puede diluirse o

"esfumarse", lo que sucede cuando no se toma conciencia de ello. Es necesario dirigirlo intencionalmente. No es posible esta dirección si no hay comprensión de la naturaleza del proceso de aprendizaje y no aprendizaje en el interior de la organización (Bolívar, 2002).

Ramírez (2009), define al aprendizaje organizacional como la actividad social donde el conocimiento y las habilidades se desarrollan como parte de la organización, se ponen en práctica y son integrados como oportunidades para optimizar el aprendizaje, requiriendo un aporte activo de las personas.

3.2.2 Las Características del Aprendizaje Organizacional.

De las diferentes experiencias organizacionales, las principales características del Aprendizaje Organizacional consisten en:

- a) Aumenta la capacidad estratégica de la organización, o sea se actúa de forma realista y se enfoca a su visión respondiendo más eficientemente a las demandas del medio.
- b) Refuerza la capacidad de cambiar, al manejar todos los recursos apoyados en tecnologías apropiadas para ello, se mejora la capacidad para visualizar los problemas y las diferentes alternativas utilizando la experiencia y sabiduría almacenada de la organización.
- c) Mejora el rendimiento o el desempeño de la organización al guiarse por ciertos estándares y poner atención a las debilidades en el proceso.

3.2.3 Tipos de Aprendizaje Organizacional.

No existen acuerdos ni estudios profundos en cuanto a una tipología. En la literatura se hace referencia a algunas formas que permiten comprender mejor el proceso del cual se trata. Con un criterio en ese sentido, se presentan algunas ideas al respecto.

3.2.3.1 Aprendizaje individual.

Se refiere a "la manera en que las personas adquieren conocimiento que puede ser a través de la educación, la experiencia o la experimentación". (Steib, 1997). La persona de manera individual aprende cuando recibe conocimientos mediante la escuela y otras actividades educativas en cualquier organización. Ella está sujeta a un proceso de socialización individual mediante el cual adquiere conocimientos, que le son propios. Por eso, también incorpora ideas, concepciones, conocimientos mediante las experiencias concretas que han vivido en el transcurso de su vida. En el desarrollo individual de la persona en las diferentes etapas de su vida, ha incorporado un caudal de conocimientos, de modos de proceder, de formas de actuar. Si se trata de un profesional este conocimiento se orienta hacia un área específica de la actividad social y laboral.

3.2.3.2 Aprendizaje organizacional.

El aprendizaje de la organización como conjunto, subraya Bolívar (200) es el más complejo y difícil de explicar. Es el que realiza la organización como conjunto, el que permite crear capacidades organizacionales diferentes a las individuales. Es un conjunto de procesos de adquisición de conocimientos, de distribución y utilización que no pertenece a una persona concreta, sino que es un sistema de inteligencia distribuida en el interior de la organización. "Trasciende la suma de los aprendizajes individuales" (Bolívar, 2002). Es el conjunto de procedimientos, métodos, medios, recursos y contenidos que se crean en una organización para desarrollar sus competencias organizacionales, para que pueda dar solución conjunta a los problemas y demandas que se le presentan. No es producto de la implantación de un programa de formación continua (Steib, 1987) porque éste no es suficiente para la transformación de la organización como integridad.

3.2.3.3 Aprendizaje Organizacional "Natural".

Para Forester (citado por Sotaquirá, 2002) este tipo de aprendizaje es un proceso no dirigido, que va creando una capacidad de juicio en cada persona a partir de las diferentes experiencias en las decisiones que toma y en las acciones que realiza dentro de la organización. Es un aprendizaje no consciente de cómo acontecen las acciones y sus productos. Su asimilación por la persona hace que oriente su actuación futura, pero que no queden explícitas para ella la noción de las causas y efectos de una situación dada. Para Sotaquirá (2002) el aprendizaje "natural" queda implícito e inconsciente. Se crean y practican concepciones, principios, ideas, procedimientos que nunca llegan a conformarse en conocimientos transferibles a otros, que se desvanecen o pueden perderse en la dinámica propia del trabajo.

3.2.3.4 Aprendizaje Organizacional "Diseñado".

Surge a partir de la teoría de Dinámica de Sistemas basada en la utilización de modelos (culturales, matemáticos, de simulación). Según Sotaquirá (2002) esta teoría se aplica al aprendizaje organizacional debido a lo costoso que resulta, por lo que propone experimentar con laboratorios administrativos. Se trata de crear un mundo virtual similar al natural para evitar las limitaciones de éste. Aunque son válidas estas propuestas, sobre todo porque plantean la participación de los miembros en la creación del modelo; el hecho de que trate de un proceso que se produce en las propias interacciones entre las personas limita el modelado de todo su contenido, ni puede garantizar la transformación cabal de ellas desde el punto de vista subjetivo.

Las ideas acerca de aprendizaje organizacional con el enfoque de Dinámica de Sistemas apuntan un carácter más bien instrumental. Con respecto a esto, hay autores (Senge, citado por Sotaquirá, 2002) que se preocupan por la cuestión de

qué es lo esencial entre el pensamiento y el sistema, entre lo instrumental y la función social de las organizaciones.

Cuando se trata de organizaciones cuyo papel y fin están claros en beneficio de la sociedad, tiene sentido buscar las ventajas de un diseño de laboratorio en aras del desarrollo del aprendizaje organizacional, pero en casos en que los fines no se justifican socialmente, la introducción de estas ideas contribuye a desvirtuar la esencia social de la organización.

3.2.3.5 Aprendizaje Organizacional "Formal".

Es el proceso mediante el cual se adquieren conocimientos y habilidades por los miembros de la organización en aulas y centros educacionales. Con este tipo de aprendizaje la organización adquiere las capacidades que necesita para mejorar su actividad. Tiene la particularidad de que se realiza fuera del puesto de trabajo, por lo que su transferencia a la organización, aunque parece evidente, en realidad puede no producirse. Para que el aprendizaje organizacional formal resulte un incentivo en el actuar de la organización, los directivos tienen que plantearse cómo el miembro que se ha capacitado va a contribuir con esos conocimientos a la actividad de la organización.

Es imprescindible crear vías para introducir su adquisición de conocimientos, habilidades, etc. en el proceso productivo o de servicios, de las mejoras de la actividad laboral. En muchas ocasiones, esta es la única forma en que el dirigente concibe el desarrollo de su organización y está presto a dar vía libre a todos los que desean pasar cursos de diferentes niveles. Eso es adecuado, pero no es la única forma de aprendizaje y no vale mucho si se queda en el plano individual y no se dirige como un nuevo recurso para la organización.

3.2.3.6 Aprendizaje organizacional "No Formal".

Es el proceso de aprendizaje que se realiza en la propia actividad laboral, durante su realización y mediante vías adecuadas al contenido y características de la organización. En el proceso de trabajo, en las interacciones de los miembros y en acciones incorporadas a la realización del mismo, se produce este aprendizaje. Se realiza por todos los miembros simultáneamente y su contenido está enmarcado en cuestiones necesarias al conjunto de personas como tal.

Está basado en la participación de los miembros en experiencias donde se facilite el aprendizaje, en no desaprovechar la realización propia de la actividad laboral para destacar sus contenidos esenciales, el nivel de sus métodos y procedimientos, las expectativas no logradas, etc. Solo se produce si se facilitan sus formas.

Según Davenport (2000) pueden considerarse cuatro formas de aprendizaje no formal: intrapersonal, interpersonal, pragmático y cultural. Una manera de lograr este aprendizaje es estimulando la autorreflexión en la organización, colectiva e individual acerca de como se realiza la actividad, de sus aciertos y limitaciones. Es desarrollar el trabajo reflexivo, pensar en cómo se trabaja más que en trabajar. Una actitud auto evaluativa en el propio individuo permite el autoaprendizaje y cuando se produce a nivel de organización es posible mediante los intercambios interpersonales que pueden provocarse oficialmente en reuniones, talleres, círculos, orientados a esos fines.

Sin embargo, pueden realizarse esas acciones y no producir aprendizaje si no se reflexiona sobre el propio trabajo, si se salta el proceso y se va a los resultados, si no se valora qué capacidades se tienen y cuáles faltan a la organización para alcanzar un nivel superior. Por otra parte se produce el aprendizaje no formal cuando se asimilan las normas de organización, cuando se aclaran las metas, sus valores y expectativas. Todo ello forma parte de la cultura organizacional que también

contribuye al aprendizaje. Quizás, la forma más frecuente de aprendizaje organizacional es la que se produce en el propio desempeño del puesto de trabajo.

En esta forma la más típica son las llamadas comunidades de práctica (Davenport, 2000). Estas se producen de manera espontánea cuando dos trabajadores se comunican e interaccionan a causa de que necesitan aprender a realizar alguna actividad, una tarea o una acción. En esa interacción se produce una transferencia de conocimientos desde aquellos que lo poseen hasta los que lo necesitan.

En estas comunidades los miembros se agrupan sin designación oficial. Se produce una interacción que facilita la colaboración, se comparte información y se enseñan unos a otros. Este autor plantea que esas comunidades deben estimularse, reconocerse, valorar el aprendizaje que generen; pero no oficializarlas formalmente ni crearlas de manera impuesta.

3.2.4 Objetivos del Aprendizaje Organizacional.

- ✓ Ayudar a los individuos a actuar con autonomía, a derivar sus propias conclusiones, cuestionar las cosas difíciles y correr el riesgo de fracasar, a fin de desarrollar capacidades para el éxito futuro.
- ✓ El sistema global aprende en la medida en que obtiene retroalimentación del medio y prevé nuevos cambios.
- ✓ En todos los niveles, el conocimiento recién adquirido se traduce en nuevas metas, procedimientos, expectativas, estructuras de rol y medidas de éxito. Incrementar la capacidad de una persona para tomar decisiones efectivas.
- ✓ Desarrollar nuevo conocimiento o insights (descubrimientos por reflexión) que tengan potencial para influenciar el comportamiento organizacional. Solución de problemas para el desarrollo o mejoramiento de procesos y productos.

3.2.5 Funciones del Aprendizaje Organizacional.

Alcanzar un alto nivel de precisión en la descripción de un objeto o en la predictibilidad de su comportamiento en el futuro.

- ✓ Su gestión permite incorporar el valor del trabajo en las actividades de la organización, lo hace tangible cuando se lo recoge de alguna forma visible y comunicable por ejemplo a través de documentos, informes, bases de datos, estudios, etc.
- ✓ Realizar cambios y modificaciones con un menor número de errores, se pierde menos recursos en los procesos.
- ✓ Mejorar los procesos de comunicación a partir de los marco de referencia compartidos entre los miembros de una organización o contexto.
- ✓ Construir nuevos espacios de participación, de productos y servicios en los sistemas.
- ✓ Mejorar la forma en que se hacen las cosas.
- ✓ Manejar eficientemente un gran volumen de datos e información.
- ✓ Generar nuevos conocimientos sobre la realidad en que se actúa.

3.2.6 Modalidades de Aprendizaje Organizacional.

Organizacional Las empresas aprenden de formas diferentes. En este sentido, podemos hablar de tres modalidades de aprendizaje organizacional:

a) Aprendizaje Asimilativo.

Es bastante común en las organizaciones, y es aquel en el cual la empresa recaba información de algunas fuentes, por diferentes medios, y la evalúa descriptiva o explicativamente. Dicha información se utiliza para desarrollar acciones que pretenden repetir a nivel práctico lo que se ha asimilado. Es el caso, por ejemplo, de un empresario que va al exterior, observa una máquina nueva, recibe información

acerca de su desempeño, la compra y la integra a su proceso productivo sin mayor creación. Este tipo de aprendizaje se usa en aquellas situaciones que podemos denominar como de trasplantes. Por desgracia, todavía es bastante utilizado en nuestro medio. Su uso extensivo se relaciona, obviamente, con el sistema educativo. Su base pedagógica es la repetición, sustentada en la memoria y, en menor proporción, en el pensamiento racionalizador. El peligro del aprendizaje asimilativo estriba en que la medicina suministrada no corresponda a la enfermedad presentada y, por tanto, que la organización la rechace por considerarla un cuerpo extraño.

b) Aprendizaje Creativo.

Se caracteriza porque la empresa, además de asimilar la información del exterior, aporta a nivel de creación, proponiendo modelos o esquemas de trabajo, los cuales, por cualquier motivo, no se llevan a la práctica. En este caso, hay creación pero no innovación, pues lo nuevo no se ejecuta. Es una especie de aprendizaje implícito, porque la gente de la empresa desarrolla cosas nuevas pero la administración no entiende la dimensión de lo nuevo, o simplemente no tiene canales para que lo propuesto se lleve a la práctica. Por tanto, lo creado permanece sin ejecutarse; es una simple «propuesta en secreto».

c) Aprendizaje Innovativo.

En este caso, la empresa efectivamente lleva a la práctica las propuestas que se presenten, y ello implica un retro aprendizaje, pues se requiere no sólo creatividad para ponerla en ejecución sino seguir el desarrollo práctico, para ver si se necesita revisar lo propuesto. En este tipo de aprendizaje, el proceso completo implica que se comprende la realidad actual, se crítica, se propone una cosa nueva y se pone en práctica, se crítica ésta otra vez, y así sucesivamente. Por tanto, aquí no sólo entra en juego la parte racional del cerebro humano sino también la parte heurística, e incluso se va más allá de la función mental: se incluye la capacidad volitiva (tomar

decisiones, por ejemplo, cuando se adopta un determinado proyecto) y la energía cinética humana para ejecutar el proyecto propuesto.

3.2.7 Las Cinco Disciplinas del Aprendizaje Organizacional.

- ✓ **Desarrollo Personal:** Aprender a expandir nuestra capacidad personal resultados que más deseamos y crear un entorno organizacional que anime a todos sus componentes a desarrollarse a si mismos para alcanzar los ideales y propósitos que elijan.

- ✓ **Modelos Mentales:** En los cuales continuamente nos reflejamos, clarificamos y mejoramos nuestras imágenes mentales del mundo y vemos como muestran nuestras acciones y decisiones.

- ✓ **Visión Compartida:** Construcción de un sentido de compromiso en un grupo, mediante el desarrollo de visiones compartidas del futuro que buscamos crear, y los principios y guías mediante las cuales llegaremos a él.

- ✓ **Aprendizaje en Equipo:** Transformando nuestras aptitudes conversacionales y de pensamiento de cada uno de los componentes del equipo, de tal forma que los grupos de personas pueden desarrollar una inteligencia y habilidad superior a la suma de los talentos individuales de los componentes.

- ✓ **Pensamiento de los Sistemas:** Una manera de pensar, y un lenguaje para describir y comprender las fuerzas e interrelaciones que conforman el comportamiento de los sistemas. Esta disciplina nos ayuda a comprender como cambian los sistemas de una forma más efectiva, y actuar en consonancia con procesos más extensos del mundo natural y de la economía.

3.2.8 Niveles de Aprendizaje.

Hay cinco niveles de aprendizaje: adquisición, utilización, reflexión, cambio y flujo.

a) Adquisición. El primer nivel consiste en adquirir actitudes, creencias, valores, principios, información, conocimiento y oficio. Gran parte de la adquisición tiene lugar incluso antes de contratar a un empleado.

b) Utilización. El segundo nivel consiste en utilizar los elementos adquiridos. Sin embargo, la utilización es sólo una actividad, no un aprendizaje real, a menos de que se cree un círculo de retroalimentación de manera que el rendimiento real se pueda comparar con el rendimiento pretendido.

c) Reflexión. El tercer nivel requiere que usted se aleje del proceso, con el fin de ver el bosque en vez de los árboles. La reflexión es pensar en la "perspectiva más amplia". La reflexión está libre de una acción externa. Se caracteriza por el interrogatorio, el análisis y la superación de suposiciones. Por ejemplo, un aprendedor o un grupo que sepa reflexionar podría enfocarse en los aspectos culturales dentro de la organización y en el efecto que causan esos aspectos en la forma en la que está situado el negocio, o debería estarlo, en comparación con la competencia. Si vamos un poco más lejos, la reflexión podría implicar la construcción de nuevos paradigmas, o sea, de modelos mentales de cómo funcionan las cosas. La reflexión en los paradigmas podría significar una redefinición de en qué negocio se encuentra usted y de la forma en la que realiza sus negocios.

d) Cambio. El cuarto nivel combina el pensamiento y la acción. La persona o el grupo responden a una oportunidad o un problema mediante una estrategia, asignando recursos y emprendiendo una acción con el fin de asegurarse de que el cambio deseado resulte en una aplicación de alto impacto del aprendizaje.

e) **Flujo.** Este nivel recibió su nombre del libro de Mihaly Csikszentmihalyi, titulado Flow (Flujo). En el nivel del flujo, los aprendizajes mínimos se siguen reforzando unos a otros sin esfuerzo consciente. El aprendizaje y la actividad relacionada parecen unirse en una corriente que sigue su curso, hacia adelante.

3.2.9 Estrategias Para Mejorar la Capacidad de Aprendizaje Organizacional.

- ✓ Desarrollar capacidades relacionadas con la obtención de información, procesamiento, creación de conocimiento que le permita adaptarse y prever los cambios por venir en el ámbito de sus procesos, productos y servicios.
- ✓ Desarrollar las capacidades de aprendizaje incluyen la estructura, los procesos, la tecnología, el uso de la información y los procesos de generación de conocimiento que detonan en la renovación de la organización en todos sus aspectos. Las capacidades de aprendizaje están relacionadas con los procesos humanos de la organización.
- ✓ Las capacidades de aprendizaje relacionadas a las habilidades directivas pueden clasificarse en capacidad de dialogo y discusión, pensamiento compartido, habilidad de comunicación operacional, autonomía, entendimiento de la diversidad, para trabajar en equipo, para desaprender y aprender.
- ✓ Establecer mecanismos que facilitan el desarrollo de mecanismos de uso de información que incorporan el discernimiento sobre la información y su uso a la par de desarrollar las destrezas basadas en aptitudes y características personales como: la responsabilidad, la creatividad, iniciativa, capacidad de discusión y análisis y solución de problemas.

3.2.10 El Aprendizaje Organizacional Como Motor de la Innovación.

La apropiación del conocimiento se da por medio del aprendizaje, por lo que la capacidad de aumentar el stock de conocimiento va a depender en parte por la capacidad que tenga la persona o la organización de aprender. La Teoría de las Capacidades Dinámicas (*dynamic capabilities*) enfatiza que el conocimiento, especialmente su constante renovación, es el principal recurso de la innovación. La capacidad de absorción de conocimiento se realiza por medio de la integración de diversos conocimientos especializados que van generando nuevas competencias y beneficios en resultados. De acuerdo con varios autores, el desarrollo del conocimiento que se lleva a cabo dentro de la “trama social”, va a depender de la “capacidad innata de los individuos para reconocer similitudes” pues los llamados elementos tácitos que se encuentran dentro de la organización, tienen un papel clave en la creación de nuevo conocimiento. La generación del conocimiento se realiza mediante ciertas operaciones, entre las principales operaciones que se utilizan para transformar los datos y la información de un objeto se encuentran:

1. La comparación de datos e información nuevos con las categorías almacenadas,
2. La identificación de consecuencias por medio de tramos basados en la inducción y La deducción (dependiendo del caso),
3. La nueva conectividad que se le ha dado a los datos y a la información,
4. Las diversas conexiones que se visualizan entre este nuevo conocimiento estructurado y los que se encuentran en nuestro marco de referencia,
5. La opinión que nos dan otros u otras sobre los datos y la información que se maneja. La velocidad en que se realicen este tipo de operaciones determina la eficiencia de un sistema en responder a las demandas del medio.

Por esa razón el Aprendizaje Organizacional debe ser gestionado junto con el Conocimiento Organizacional como parte de las estrategias de desarrollo. Esto lo

visualizamos especialmente en los sectores con mayores problemas como las microempresas, los programas de reforma del sector público entre otras.

3.3 HISTORIA DEL TURISMO

Las primeras manifestaciones del Turismo se encuentran en los hechos que refieren viajes como antigua forma de turismo. En la literatura se pueden observar claramente esos viajes: La Eneida, La Odisea y La Ilíada. Los juegos olímpicos Griegos causando muchos desplazamientos con motivaciones características de turismo y recreación.

Edad Media: El deseo de conquista motiva desplazamientos humanos con deseos de conquistar regiones. Guerra de la "Cruzadas", peregrinaciones a Santiago de Compostela, existencia de posadas en los caminos, expansión y búsqueda de nuevas rutas comerciales. A mediados del siglo XVI aparece en Italia el uso de coches y carrozas, en Alemania surge el coche de uso ligero denominado Berlina. El siglo XVII se caracteriza por el viaje del Caballero y la Diligencia.

En el siglo XIX se desarrollan las líneas ferroviarias especialmente en Europa y Estados Unidos. A mediados de este siglo se considera a los Museos y Monumentos como lugares de interés turístico y se establecen regulaciones de horarios y precios. Surgen las primeras Agencias de Viajes por el señor Thomas Cook en 1.841, quien ofrecía servicios de medidora entre la demanda del cliente y una oferta de transporte, alojamientos y atractivos Turísticos. Entre otras manifestaciones tenemos el surgimiento de promotores internaciones y el desarrollo de grandes compañías ferrocarrileras. Se desarrolla la tendencia a eventos deportivos, Clubs Alpinos y una primitiva labor propagandística y la creación de oficinas de información.

En el siglo XX se vivencia un tímido crecimiento, cortado bruscamente por la primera guerra mundial (1.914 – 1.918). El Turismo se recupera en la post guerra, hasta el

año 1.929 que decae por efectos negativos de la gran depresión de los Estados Unidos.

El Transporte Marítimo se establece como único medio transcontinental. Entre los barcos podemos mencionar: El Lucitania, Mauritania de la Cunard Line; Titanic de la White Star Line. Comienzan las rutas en el Mediterráneo y los Cruceros con iniciación de las rutas turísticas. Sustitución de los antiguos vehículos de vapor por los de combustión interna (Henry Ford). Los acontecimientos que marcan el principio de la transportación aérea: 1.919 un NC4 de Estados Unidos cruzó el Atlántico en vuelo New York- Plymouth un avión británico recorre desde Terranova a Irlanda sin escala. Desde la II guerra mundial el continente Europeo entra en una etapa de reconstrucción y recuperación económica y social, el mejoramiento de los niveles de vida incrementa el turismo y se inicia una etapa de avances dentro de la transportación aérea:

- ✓ 1.944 Creación de la I.A.T.A
- ✓ 1.947 Aparece el Constellation
- ✓ 1.948 Primer vuelo del Vickers Viscount, turbo hélice
- ✓ 1.955 Aparece el Carabelle
- ✓ 1.957 El B-707 turbomotor a reacción, El Comet I, El Tupolev.

1.968 Aparece el Concorde, que en vuelo de prueba recorre 1.500 millas por hora. Debido al avance técnico comienza la era de los aviones modernos como por ejemplo: la familia de los Douglas DC3 hasta DC10 con capacidad para 200 pasajeros; la Boeing con sus 707, 727, 747 con capacidad para más de 300 pasajeros y por último los aviones Supersónicos como el Concorde y Tupolev.

En materia de navegación se construyen barcos cada vez más lujosos, que la rapidez la proporcionan los aviones. Los Ferry Boats usados en el continente europeo; Las Car-Ferry para transportar al pasajero y su automóvil y los Hovercraft.

3.3.1 El Turismo.

Mucho se ha hablado y se ha dicho sobre el turismo, dando en cada caso en particular una conceptualización que lo define de maneras diferentes, en todo caso, solo se concreta como una actividad humana realizada al desplazarse de un lugar a otro con diferentes motivos.

- ✓ Conceptos: es la suma de las relaciones y prestaciones de servicios que se derivan de los desplazamientos humanos voluntariamente efectuados, de una manera temporal y por razones diferentes, tanto de los negocios como de las consideraciones profesionales.
- ✓ Es el conjunto de integraciones humanas como: transportes, hospedaje, diversión, enseñanza derivadas de los desplazamientos humanos transitorios, temporales o de transeúntes de fuertes núcleos de población, con propósitos tan diversos como son múltiples los deseos humanos y que abarcan gamas variadas de motivaciones.
- ✓ El turismo es la actividad que se realiza, según las motivaciones que experimenta el individuo para satisfacer sus necesidades y en busca de la consumación de sus deseos. Este concepto nos permite un enfoque completo de la actividad, o funciones que se puedan desempeñar al mismo tiempo que se recrea o se disfruta en un momento dado, exista o no desplazamiento.
- ✓ Turismo Social: es el conjunto de relaciones y fenómenos que proviene de la participación en el campo del turismo de estratos sociales económicamente débiles, participación que se hace posible o se facilita por medidas de carácter bien definido, pero que implican un predominio de la vida de servicio y no la del lucro.

3.3.2 La Actividad Turística.

A lo largo de las últimas décadas, el turismo se ha consolidado como uno de los motores básicos en la economía de muchas áreas geográficas. El aumento del tiempo libre disponible para el ocio, del nivel de vida y la comodidad y rapidez de los modernos medios de transporte han propiciado la generación de grandes corrientes viajeras, con motivaciones de ocio en la mayoría de los casos, que se desplazan a lo largo y ancho del planeta, generando un intercambio cultural, social y económico.

Esta corriente viajera requiere de múltiples servicios para su normal desarrollo. Servicios que facilitan diversos tipos de empresas, sin cuyo concurso no sería posible el mundo del turismo tal y como hoy se conoce y que constituye una de las actividades económicas más pujantes del mundo actual.

3.3.3 El Sector Turismo.

El Sector Turismo incluye a todas aquellas empresas, organizaciones e instituciones, tanto de titularidad pública como privada, dedicadas a prestar servicios a los turistas. La diversidad de los servicios necesarios para la realización de un simple viaje exige la participación de empresas especializadas en cada una de las actividades. Empresas de transporte, de alojamiento de restauración, de ocio, de mediación son fundamentales en la prestación de servicios. Las organizaciones turísticas así como las instituciones, ponen en marcha iniciativas y regulaciones ordenando mediante diversos mecanismos el sector.

Sin embargo el peso fundamental del Sector Turismo recae sobre las empresas que facilitan los servicios de forma directa a los viajeros: transporte, alojamiento, manutención y ocio, así como los que median entre todas estas empresas y los usuarios finales de los servicios turísticos.

3.3.4 Consideraciones Sobre la Empresa Turística en General.

Todas las empresas mencionadas configuran el grueso sector turístico. Las empresas de transporte sus variantes fundamentales: transporte aéreo, transporte por carretera, por ferrocarril y marítimo y fluvial, ofrecen el servicio de desplazamiento de los viajeros de sus puntos de residencia habitual a los destinos turísticos. Mención aparte, merecen las empresas de comercialización turística, Agencias de Viajes y Tour Operadores cuya misión fundamental es la de mediar entre las empresas prestatarias de los servicios turísticos y los usuarios finales de dichos servicios, sin olvidar que estas empresas, elaboran productos turísticos (viajes combinados o paquetes turísticos) mediante la unión de diversos servicios relacionados entre sí, todo ello debidamente regulado con objeto de que dichos viajes combinados tengan la correspondiente garantía de organización técnica.

Las empresas de alojamiento ofrecen este servicio, acompañado en muchas ocasiones con el servicio de manutención y otros servicios complementarios a cambio de un precio previamente pactado. Existe una gran diversidad de empresas de alojamiento dependiendo de la naturaleza del servicio, siendo las principales las siguientes:

- ✓ Alojamientos hoteleros (hoteles, moteles, aparthoteles, hostales, pensiones).
- ✓ Apartamentos de uso turístico.
- ✓ Campamentos de turismo o camping.
- ✓ Alojamientos del turismo rural.
- ✓ Ciudades de Vacaciones.
- ✓ Albergues.
- ✓ Time sharing, Multipropiedad o alojamiento compartido.

Todos estos establecimientos dedicados a ofrecer alojamiento están convenientemente regulados por distintas Administraciones Públicas, en sus correspondientes ámbitos geográficos, cada uno de los tipos de alojamiento existentes, si bien se tomó como base fundamental, las antiguas regulaciones turísticas

3.4 CLASIFICACIÓN DEL TURISMO

El turismo se puede clasificar según la actividad que se realiza al desplazarse y las motivaciones del individuo en: comercial, cultural, de aventura, diversión, fin de semana, inversión, investigación, recuperación, salud, deportivo, estudiantil, insular, político, sociológico, técnico y vacacional.

De acuerdo a la intención que tenga el turista, o que se persiga al practicar el turismo, éste puede clasificarse de miles maneras. Pudiéramos llenar infinidad de páginas clasificando el turismo. Cualquiera que sea las causas por la que el hombre turísticamente se desplace, éstas nos van sugiriendo la clasificación del mismo. Con la clasificación del turismo sucede lo mismo que con su definición. Tomemos algunas de ellas, pongámosle sus nombres y así iremos clasificando el turismo, según vayan aflorando motivos, intenciones, deseos, oportunidades, necesidades y en fin tantas otras.

3.4.1 Turismo de Descanso y Esparcimiento.

Este es el turismo más estrictamente apegado a la definición tradicional del mismo, es decir, a la más generalizada y la más primaria. Turismo de descanso y esparcimiento es el que practica la persona que desea vacacionar, descubrir bondades y costumbres de otras regiones, distintas al sitio donde reside Venezuela posee infinidad de atractivos para el descanso y esparcimiento. Diferentes climas se

consiguen a lo largo y ancho del país. Nuestra geografía tiene montañas, planicies, playas, vegetación, riachuelos, ríos navegables, lagunas y lagos. Poseemos selvas intrincadas, fauna abundante y flora estupenda. La naturaleza ha favorecido nuestra geografía. En Ciudad Guayana se han creado obras y monumentos muy importantes e interesantes para el esparcimiento. Indiscutiblemente que la naturaleza dotó generosamente a Venezuela y el venezolano amplió sus posibilidades para desarrollar el tipo de turismo que ahora analizamos y el cual no hemos aprovechado como elemento para el desarrollo del país. Últimamente ha proliferado a gran escala la construcción de posadas en muchas partes del país, las cuales son sitios interesantes para el descanso.

3.4.2 Turismo de Negocios.

Es el turismo que practica el hombre de negocios (Comerciante, profesional o técnico) cuando a desarrollar sus actividades mercantiles o profesionales aprovecha la oportunidad para disfrutar de las bondades climáticas, bellezas paisajísticas y sitios de diversión. Venezuela específicamente en Ciudad Guayana existen muchas instalaciones industriales, tales como a Siderúrgica con su diferentes plantas de procesamiento de metates, su grandes industrias, etc. que hacen que muchos comerciantes, inversionistas, profesionales especializados y técnicos que vienen a la Ciudad en plan de negocios compartan su viaje con el turismo, si le presentamos facilidades para tal fin. Si nos atuviéramos a la definición que hacen los suizos de la Escuela de Altos Estudios Económicos de la universidad de Berna, la cual dice así; "Se entiende por turismo al conjunto de relaciones y fenómenos resultantes del viaje y de la estada de no residentes siempre que esa estada no cree un establecimiento durable ni derive en actividad lucrativa", no podríamos considerar la existencia del turismo de negocios, pero si consideramos que el hombre de negocios, al conseguir facilidades para practicar el turismo, comparte su tiempo en esparcimiento, si podemos incluir dentro de la clasificación del turismo, el turismo de negocios.

3.4.3 Turismo Cultural y Científico.

Es el turismo que practican individualidades o grupos en función de manifestaciones culturales, festivales de músicas, de arte, de poesía, de cine, de teatro o de ciencia y tecnología que visitan sitios apropiados a tales fines y comparten su tiempo con actividades turísticas. Las reuniones de tipo cultural o científico, de grupos, se realizan, así como las de comerciantes e industriales, a través de las convenciones o congresos. Las corrientes turísticas que este tipo de convenciones producen son muy importantes porque generalmente están integradas por personas de un nivel superior de cultura que enriquece el acervo del sitio donde se desarrollan y además, que por su posición social, son a la vez, económicamente más dadas a un mayor gasto turístico per capital.

El turismo cultural y científico, es selecto y educativo y como el comercial e industrial o de hombres de negocios, es también productivo. En el turismo de convenciones como en el turismo de negocios nunca se sabe cuando "termina la obligación ni comienza el placer", o sea, no se puede determinar "donde empieza el negocio y donde acaba el disfrute" como dice el Dr. Donald E. Luna Herg en su texto "El Negocio del Turismo" y más adelante anota: "El asunto de las Convenciones, que es en sí todo un negocio, va creciendo en proporciones y en importancia cada año.

El convencionista, ¿Viaja por negocios o por placer? Probablemente por ambas cosas ¿Y por qué no habría de ser placentero el negocio?" El turismo de convenciones generalmente va ligado a la realización de exposiciones de maquinarias, proyectos, fotos, productos industriales, etc. Estas exposiciones proporcionan trabajo a muchas personas de la localidad y atrae al sitio la presencia de técnicos en la preparación y montaje de las exposiciones quienes a su vez consumen y practican turismo.

3.4.4 Turismo de Deportes.

Posiblemente este turismo, podríamos decir que es el "Turismo del Entusiasmo", porque es el que mueve más gente joven y además es el turismo "más sano" porque su motivo principal es el deporte y el deporte es salud. Este turismo es de vital importancia para un país porque entretiene a su juventud en actividades y disciplinas sanas

3.5 IMPORTANCIA SOCIOECONÓMICA Y CULTURAL DEL TURISMO

El turismo es un factor realmente importante para el desarrollo socioeconómico y cultural de un país, dada la diversidad de actividades favorables que traen bonanzas económicas: es un instrumento generador de divisas, al ser una actividad que canaliza una inversión para producir una expansión económica general; genera asimismo un mercado de empleos diversificado con una inversión relativamente baja en comparación con otros sectores de la economía; genera una balanza de pagos favorables y sobre todo desarrolla las actividades económicas locales.

El Turismo es un medio de intercambio social, ya que muestra efectivamente que la sociedad que desarrolla más activada se capacita hacia la comprensión, para la adaptación de sus medios habituales, juzgando de una manera positiva su propia sociedad. En cuando a la cultura es realmente el radio dentro del campo de la acción de la empresa turística.

Cultura es el término que determina el imán que poseen las regiones para el turismo comprendido su geografía, historia, costumbres, tradiciones, folklore y artesanía. Generalizando el Turismo es la industria del futuro de todos aquellos países en vías de desarrollo que sepan aprovechar al máximo todos sus recursos.

3.5.1 Organismo de Turismo.

O.M.T (Organización mundial del Turismo): es la única organización intergubernamental cuya actividad se extiende a todos los sectores del turismo a escala mundial, y comprende como Miembros del Estados, territorios dependientes y a representantes del sector operacional privado. La O.M.T funciona a nivel universal y a través de seis (6) Comisiones Regionales (África, América, Asia, Meridional, Asia Oriental y el Pacífico). La organización ofrece a sus Estados Miembros un mecanismo permanente de consulta, cooperación y toma de decisiones en todos los campos del Turismo. A nivel internacional hay una serie de organismos que se encargan entre otras funciones importantes, de la atención del turismo y su desarrollo.

- ✓ O.N.U: Organización de las Naciones Unidas.
- ✓ O.E.A: Organización de los Estados Americanos.

3.5.2 Ministerio del Poder Popular para el Turismo.

En Venezuela existe según GACETA OFICIAL GACETA OFICIAL N° 38.124 (2005), el Ministerio del Poder Popular para el Turismo MINTUR, creado mediante la promulgación del Decreto N° 3.464, su función es facilitar mecanismos necesarios para el desarrollo endógeno del turismo, mediante la inversión pública y privada, fomentar una cultura turística y la participación protagónica de los actores que conforman el Sistema Turístico Nacional.

- a) Corporación del Turismo en Venezuela: es un instituto autónomo, adscrito al Ministerio de Información y Turismo, su finalidad consiste ordinariamente en la gestión de servicios públicos, sean estos de carácter administrativos Industriales y Comerciales.

b) Sistema Turístico Nacional: Estará integrado por las personas y empresas que realizan actividades turísticas y de acuerdo a la Ley del Turismo, sus integrantes serán: servicios de información, protección y auxilio, higiene de Seguridad turista sin perjuicios de los establecidos en otras leyes, los servicios de guías y conductores que se dediquen al transporte del Turista, las empresas y fondos de comercio que tengan por objeto la explotación comercial e industrial de: transporte, alojamiento, alimentación y cualquier otro servicio, y las empresas dedicadas al negocio de viajes.

3.6 EMPRESAS DE SERVICIOS TURÍSTICOS

Empresa es la unidad económica de producción, la cual tiene como objetivo primordial crear la utilidad de los bienes, es decir, hacer que los bienes produzcan y sirvan a los fines del hombre. Las empresas turísticas son sociedades, u organizaciones estructuradas en variedades de comercio, las cuales tienen como objetivo comercializar personales de servicios que satisfagan las necesidades del turista. Las empresas prestatarias de servicios turísticos se clasifican en:

- ✓ Empresas de transporte turístico terrestre.
- ✓ Empresas de transporte turístico.
- ✓ Empresas de alojamiento.
- ✓ Agencias de Turismo.
- ✓ Empresas turísticas de alimentación.

El conjunto de empresas que conforman la Industria Turística responde a los múltiples servicios que deben prestarse a las personas en desplazamiento (turistas), es por está razón que se hace necesario el estudio de cada una ellas. La importancia que tiene las empresas prestatarias de servicios turísticos se debe a la diversidad de

funciones que cumplen y a la interrelación entre ellas; ya que su operación debe ser en conjunto para responder a las necesidades del turista.

3.7 LEY ORGÁNICA DE TURISMO

Decreto N° 5.999, con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de Turismo.- Véase N°5.889 Extraordinario de la GACETA OFICIAL DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA, del 31 de julio de 2008. DECRETO CON RANGO, VALOR Y FUERZA DE LEY ORGANICA DE TURISMO:

Capítulo II

Artículo 9º.

14. Dirigir, fomentar e impulsar la capacitación y formación de las ciudadanas y ciudadanos para el desarrollo sustentable y sostenible del turismo.

Capítulo III

Instituto Nacional de Turismo (INATUR)

Del objeto

Artículo 11. El Instituto Nacional de Turismo (INATUR), es un ente adscrito al Ministerio del Poder Popular con competencia en turismo y tendrá por objeto la capacitación y formación de las ciudadanas y ciudadanos para el desarrollo del turismo, atendiendo especialmente aquellas actividades educativas que procuren el desarrollo y fortalecimiento de las comunidades organizadas.

De la formación y capacitación.

Artículo 19. Corresponde al Instituto Nacional de Turismo (INATUR), para lograr la formación y capacitación de las ciudadanas y ciudadanos en materia turística, lo

siguiente:

1. Organizar programas de formación y capacitación turística, en coordinación con las dependencias y órganos de la administración pública nacional, estatal y municipal; instituciones privadas, nacionales e internacionales, con el objeto de crear centros de educación y capacitación para la formación de profesionales y técnicos para la actividad turística.

Esta investigación se apoyará en la Ley Orgánica del Turismo, como base legal que fomenta la formación y capacitación del personal que conforman las distintas organizaciones dedicadas a las actividades turística, mediante el establecimiento de estrategias que garanticen la orientación, y facilitación del conocimiento necesario, para desenvolverse de manera competente dentro de sus distintas áreas, impulsando al Sector Turismo a posicionarse como factor de desarrollo económico y social del país.

3.8. DEFINICION DE TÉRMINOS BÁSICOS

a) Activismo: Actividad humana intensamente consagrada a un fin político, social o sindical.

b) Aprendizaje Organizacional: Es un proceso mediante el cual las entidades, grandes o pequeñas, públicas o privadas, adquieren y crean conocimiento, a través de sus trabajadores, con el propósito de convertirlo en conocimiento institucional, que le permita a la organización adaptarse a las condiciones cambiantes de su entorno o transformarlo.

c) Aprendizaje: Es un proceso en el que intervienen distintos objetos de conocimiento con sus diferentes características y jerarquías racionales.

-
- d) Autogestión:** Gestión con base a recursos propios de cualquier asociación, Sin injerencia externa.
- e) Autonomía:** Que se gobierna o se da sus propias leyes. Etimológicamente equivale a regularse por sí mismo o autorregulación.
- f) Capital:** Relación social de producción. Es dinero que se independiza y se vuelve un sujeto autónomo.
- g) Clase social:** Grupo de personas que se hallan en igual situación social o en situación semejante.
- h) Cogestión:** Sistema puesto en funcionamiento en algunas empresas en el que se otorga a obreros y empleados una cierta participación en la gestión de la misma.
- i) Conocimiento:** Información almacenada o modelos de conducta que es utilizada por una persona para interpretar, predecir y responder apropiadamente al mundo exterior.
- j) Dato:** Objeto o evento observable.
- k) Desarrollo Organizacional:** Es la aplicación sistemática de los conocimientos de las ciencias de la conducta en varios niveles (grupales, intergrupales y de toda la organización) para la efectiva realización de un cambio planeado. Sus objetivos son una mayor calidad de vida laboral, productividad, adaptabilidad y eficacia.
- l) Desarrollo:** Evolución progresiva de una economía hacia mejores niveles de vida.
- m) Gestión del Conocimiento:** Significa reconocer y gobernar todas aquellas actividades y elementos de apoyo que resultan esenciales para poder atribuir a la organización y a sus integrantes la capacidad de aprender.

- n) Información:** Significado humano asociado a un objeto evento observable.
- o) Intelecto:** Capacidad humana de ir al interior de las cosas para leer, saber, entender, y crear conocimiento.
- p) Mercado Turístico:** El término mercado esta relacionado con las actividades de compra-venta (oferta y demanda), que el caso turístico se refiere a los servicios que demandan los clientes potenciales, y la oferta de servicios por parte de las empresas prestadoras de los mismos.
- q) Relaciones de producción:** Conjunto de relaciones económicas que se establecen en el proceso de producción, cambio, distribución y consumo de los bienes materiales.
- r) Recursos Turísticos:** Es todo aquello que posee características que implican un atractivo para el turismo, bien sea de carácter natural de esparcimiento y recreación, histórico - cultural.
- s) Guía Turística:** Expresión que designa los fascículos, libros u otro tipo de publicación que tiene como fin esencial dotar al turista de la información histórica, artística, de servicios de un lugar.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se presenta la metodología que se emplearon para la realización del proyecto, especificando el diseño de la investigación, la identificación de la población y muestra a evaluar, los instrumentos disponibles y finalmente se especifica el procedimiento, para el cumplimiento del estudio.

4.1. TIPO DE ESTUDIO

Las diferentes definiciones que existen de la investigación documental, coinciden en que es una técnica que permite obtener documentos nuevos con los que es posible describir, explicar, analizar, entre otras actividades intelectuales, un tema o asunto de interés.

La presente investigación es descriptiva porque constituye el punto de partida de las líneas de investigación, su objetivo es determinar la situación de las variables involucradas en el estudio en un momento dado con relación a su presencia o ausencia, la frecuencia con que se presenta un fenómeno, características de las personas, lugar y periodo donde ocurre.

El investigador se limita a la observación de los hechos tal como ocurren con el objeto de describirlos, no busca explicar ni analizar las causas de esos hechos sino presentarlos. De esta manera las investigaciones descriptivas brindan las bases

cognoscitivas para otros estudios descriptivos o explicativos pues se generan hipótesis susceptibles de comprobación.

En este caso la investigación es descriptiva transversal, ya que describe la situación en un momento dado y no requiere la observación de los sujetos estudiados durante un periodo de tiempo.

4.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Al detallar el marco donde se realiza el proyecto, el procedimiento y estrategias que guíen el desarrollo del mismo, se precisa que la investigación base para la Evaluación del Nivel de Aprendizaje Organizacional del Sector Turismo de Ciudad Guayana sigue los lineamientos de un Diseño No Experimental.

Según Hernández y otros (2006), un diseño no experimental es: “donde se observa el fenómeno tal y como da en su contexto natural; se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador”.

Esto debido a que se realiza sin manipular deliberadamente las variables. Es la investigación en donde no se hace variar intencionalmente la variable Independiente. No existe una manipulación deliberada de variables, sino que se observará y detallará la situación existente en el ambiente de trabajo.

De esta forma, se logró analizar la metodología de trabajo y los fenómenos asociados a ésta, en su contexto natural y sin la alteración de las variables involucradas en los procesos, lo cual permitió una propuesta de soluciones y mejoras, que contribuyeron a los objetivos planteados.

4.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Es importante tener una visión clara de cómo se realizará el estudio, por ello de acuerdo a los diferentes tipos de investigación, se consideraron como los más acertados al objetivo general los siguientes:

Primeramente según la estrategia de recolección de datos a cumplir, la investigación es del tipo de Campo, dado que la información se obtendrá al presente y en el sitio donde se genera, es decir, la data con que se sustentará al proyecto se recolectará en el ambiente de trabajo donde se desarrolla.

De acuerdo con Cázares y Zamudio (2000), “la Investigación de Campo es aquella en que el mismo objeto de estudio sirve como fuente de información para el investigador. Consiste en la observación, directa y en vivo, de cosas, comportamiento de personas, circunstancia en que ocurren ciertos hechos; por ese motivo la naturaleza de las fuentes determina la manera de obtener los datos”

Sin embargo, no se puede obviar a los datos históricos, dado que estos sirven como información de análisis para las tendencias del Sector Turismo, la demanda que presenta y el comportamiento de las diferentes variables involucradas, por lo cual la investigación también es considerada del Tipo Documental. Se consultarán libros y trabajos publicados relacionados con la investigación pertinente, Aprendizaje Organizacional, Aprendizaje Organizativo, Internet, y de igual manera se consultarán folletos, trípticos y resúmenes encontrados en las distintas bibliotecas.

Según Cázares y Zamudio (2000) se entiende por Investigación Documental, el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos”.

Por otra parte, Tamayo y Tamayo (2002) manifiestan que una investigación descriptiva “Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos... trabaja sobre realidades de hecho, y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta”, De acuerdo a esto, el estudio efectuado aplica al tipo descriptivo, porque se requiere la descripción y diagnóstico de la situación presente, para poder realizar una interpretación adecuada de los hechos.

4.4 UNIDAD DE ANÁLISIS

Es necesaria la definición de las unidades de estudio, debido a que mediante esta delimitación se lograron adecuar los análisis de trabajo e información a la aplicabilidad del estudio y de los objetivos previamente definidos.

4.4.1 Población.

Valera Ibarra (1996) expresa que la población “es el conjunto completo de individuos, objetos o medidas que poseen alguna característica como observable”. Esta investigación estará constituida por una población de 16 Hoteles y 13 posadas ubicadas en Ciudad Guayana, Estado Bolívar, técnicamente el procedimiento de selección de la población se realizaron de manera no aleatoria e intencional con el objeto de estudiar las posadas que operacionalmente representaran mejor las características del sector que van hacer evaluadas.

4.4.2 Muestra.

Salkind et al (1998), mencionan que “si no es posible someter a prueba a todos los miembros de la población, la única opción es seleccionar una muestra, un subconjunto de la población”. Para este caso y por la amplitud que abarca el tema se

tomó en cuenta el área de alojamiento turístico del Sector Turismo de Ciudad Guayana, y se tomará como muestra el 30% de las empresas pertenecientes al área.

4.5 TÉCNICAS Y/O INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Rojas de Narváez (1997) en torno a los instrumentos de recolección de datos o información expresa lo siguiente:

“Por instrumento para recolectar datos o información para una investigación se entenderá todos aquellos medios, herramientas, recursos, métodos, modelos, técnicas o implementos, tales como: cuestionarios (encuestas, pruebas, entrevistas, test), utensilios (herramientas), aparatos, mecanismos, dispositivos, máquinas, equipos, materiales, modelos, sistemas, programas o paquetes de computación u otros objetos que el investigador elabora, selecciona, adapta, produce o crea para efecto de estudio; con el fin de obtener los datos e información de acuerdo con el diseño de la investigación que se planteó”.

De acuerdo a esto, en el estudio se utilizaron los siguientes instrumentos de recolección de datos e información.

4.5.1 Observación Directa.

La observación es directa cuando el investigador se pone en contacto personalmente con el hecho o fenómeno que trata de investigar. En relación a la técnica, Eyssautier de la M. (2006) expresa que la observación directa consiste en interrelaciones de manera directa con el medio y con la gente que lo forman para realizar los estudios de campo.

4.5.2 Análisis Documental Bibliográfico.

Se consultarán libros y trabajos publicados relacionados con la teoría básica y metodología de trabajo aplicadas en los procedimientos de trabajo por parte del personal de la empresa. El análisis de estos documentos tiene por finalidad realizar un estudio más profundo de la información recogida en las entrevistas.

4.5.3 Herramientas Computacionales.

Para el óptimo análisis de la data se considera necesaria la utilización de equipos computacionales con programas de procesamiento de texto, como lo es Microsoft Word, todos los mencionados se desempeñan bajo el ambiente Windows.

4.5.4 Recursos.

a) Recursos Físicos:

- ✓ Bock de Notas.
- ✓ Bolígrafos.
- ✓ Computadoras.
- ✓ Hojas Papel Tamaño Carta.
- ✓ Impresoras.
- ✓ Lápices.

c) Recursos Humanos:

- ✓ Un asesor industrial: Ingeniero Industrial.
- ✓ Un asesor académico: Ingeniero Industrial.
- ✓ Un investigador: Tesista de Ingeniería Industrial.

4.6 PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

Para evaluar el Aprendizaje Organizacional en Sector Turismo de Ciudad Guayana, se llevaron a cabo los siguientes procedimientos:

1. Se hizo un análisis de la Referencias bibliográfica y de los antecedentes relacionados el aprendizaje organizacional y la importancia dentro del Sector Turismo.
2. Se aplicó el instrumento de encuesta D' armas 2012, para ver las opiniones de los diferentes usuarios de Hoteles y Posadas de la región, sobre el aprendizaje organizacional dentro del Sector Turismo en Ciudad Guayana.
3. Se identificaron mediante el SPSS versión 18, la Validación del instrumento, Análisis de Factores, y validez del instrumento de medición.
4. Se identificaron mediante la aplicación del análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).
5. Se diseño un plan de mejorar el Aprendizaje Organizacional en el Sector Turismo de Ciudad Guayana.
6. Se establecieron criterios de acciones dentro del plan de mejoras.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Para llevar a cabo la presente investigación que se pretende evaluar, en este caso, el nivel de Aprendizaje Organizacional en el Sector Turismo de Ciudad Guayana, Estado Bolívar, Venezuela, Se aplicó una encuesta diseñada por D' Armas (2012), que define cuantitativamente las variables más relevantes para la evaluación del aprendizaje organizacional.

El instrumento está conformado de 33 ítems, los cuales están asociados a tres (03) niveles de aprendizaje: individual, grupal y organizacional; y a las condiciones para que el aprendizaje se lleve a cabo: cultura organizacional, distribución de la información, adiestramiento, fuentes del aprendizaje y dirección estratégica.

De acuerdo con la encuesta el aprendizaje como tal es personal, ya que se origina y reside en las personas. El aprendizaje organizacional está asociado a tres niveles de aprendizaje: Individual, Grupal y Organizacional, tal y como se muestra a continuación en la Tabla 1, Ítems asociados a los niveles de aprendizaje organizacional.

Tabla 1. Ítems asociados a los 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 empresa producimos conocimiento ensayando y probando.
Aprendemos de la documentación disponible en la empresa.
Cuando requiero de alguna información o conocimiento hay personas en la empresa 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 esta empresa.
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.

El Aprendizaje Individual, se orienta hacia nuevas experiencias de conocimiento; el desarrollo de la capacidad de aprender a usar procesos que puedan modificar su acercamiento a las cosas, a olvidar información inútil y estar abiertos a nuevos conocimientos.

El Aprendizaje Grupal, apunta a la necesidad de crear condiciones y mecanismos para la construcción de equipos orientados al aprendizaje. Esta dimensión indica el esfuerzo que se hace para la conformación y preparación de los equipos de trabajo, haciendo énfasis en el aspecto colaborativo, es por esto que las actividades deben diseñarse de tal forma que los miembros de los equipos puedan aprender de ellos mismos y a trabajar en conjunto.

El Aprendizaje Organizacional, se produce cuando se mejoran las capacidades, cuando los procesos se mejoran en base al conocimiento de sus trabajadores, respondiendo a los cambios del entorno, a los requisitos variables de clientes, así como innovando y creando nuevos mercados.

En la Tabla 2, se presentan las dimensiones asociadas a las condiciones para el aprendizaje organizacional.

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.

Tabla 2. Ítems asociados a las condiciones para el aprendizaje organizacional

CULTURA ORGANIZACIONAL
La empresa promueve situaciones para que los trabajadores intercambiamos conocimiento.
En esta empresa 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 empresa 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 empresa.
ADIESTRAMIENTO
En esta empresa todos recibimos cursos de adiestramiento.
La capacitación que recibimos en la empresa la aplicamos al trabajo.
Siempre se recibe inducción de la empresa 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 empresa 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.

Además, el instrumento incluye 8 ítems relacionados con las estrategias organizacionales para el aprendizaje: orientación al aprendizaje, conocimiento compartido y retención y recuperación del conocimiento (Tabla 3).

Tabla 3. Ítems asociados a las estrategias organizacionales para el aprendizaje

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

La Orientación al Aprendizaje, se define como la dimensión que recoge las manifestaciones de los procesos de adquisición e interpretación del conocimiento. Incluye decisiones relativas a la creación y desarrollo de conocimiento, a su exploración interna y externa.

El Conocimiento Compartido, se define como la dimensión que recoge las manifestaciones del proceso de integración. Se refiere a la visión compartida de los objetivos estratégicos y el conocimiento requerido para alcanzarlos, la percepción compartida de la distancia entre el rendimiento actual y el deseado.

La Retención y Recuperación del Conocimiento, se define como la dimensión que recoge las manifestaciones del proceso memoria organizacional. Incluye decisiones relativas a mantenimiento del conocimiento y a la habilidad para aprender de fallas y sucesos pasados.

Para la realización del estudio, y dado su carácter exploratorio, se tomó en cuenta las opiniones de una muestra representativa de Ciento Veinticinco (125) muestra de hoteles y posadas de Ciudad Guayana, Estado Bolívar, Venezuela, en el Apéndice A se puede observar el instrumento aplicado, el cual consta de 33 ítems, en la tabla 4 se muestra el modelo teórico de las variables diseñado por D` Armas (2011).

Tabla 4. El Modelo Teórico de las Variables

DIMENSIÓN 01: NIVEL INDIVIDUAL
V01 Discutimos abiertamente sobre los errores con el fin de aprender de las experiencias.
V04 Aprendemos observando a nuestros compañeros de trabajo.
V15 En esta empresa producimos conocimiento ensayando y probando.
V06 Aprendemos de la documentación disponible en la empresa.
V29 Cuando requiero de alguna información o conocimiento hay personas en la empresa dispuestas a ayudarme.
DIMENSIÓN 02: NIVEL GRUPAL
V19 Aprendemos mediante el diálogo con otros trabajadores.
V31 Intercambiamos conocimiento libremente cuando trabajamos en grupo.
V10 Todos nos ayudamos en el proceso de aprendizaje.
V11 Las ideas generadas las percibimos como resultado de las discusiones en grupo y por la información recogida por el grupo.
DIMENSION 03: NIVEL ORGANIZACIONAL
V12 Todos aplicamos el conocimiento con que cuenta esta empresa.
V08 Esta empresa responde a los cambios del entorno aprendiendo en el tiempo requerido.
V23 Los procesos se mejoran con base en el conocimiento de los trabajadores que trabajamos en ella.
V13 El conocimiento de los trabajadores que trabajamos en esta empresa sirve para generar nuevos productos o servicios.
DIMENSIÓN 04: CULTURA ORGANIZACIONAL
V09 La empresa promueve situaciones para que los trabajadores intercambiemos conocimiento.

Tabla 4. El Modelo Teórico de las Variables. Continuación.

V14 En esta empresa se reconocen a los trabajadores que son proactivos.
V17 Colaboramos mutuamente de forma voluntaria aunque no forma parte de nuestras funciones.
V18 Siempre tenemos confianza en que la empresa actuará según nuestras recomendaciones.
DIMENSION 05: DISTRIBUCIÓN DE LA INFORMACIÓN
V03 La información que necesitas la consigues en cualquier momento rápida y fácilmente.
V20 Recibes información de las reuniones y los eventos a los que asisten los jefes.
V22 Los medios que se utilizan en esta empresa para compartir la información son eficientes.
V24 Cuando se solicita información laboral a otro compañero de trabajo ésta se obtiene en el tiempo requerido.
V25 Tienes a tu disposición prácticas operativas, informes, manuales, normas y procedimientos, etc. que se generan en la empresa.
DIMENSION 06: ADIESTRAMIENTO
V27 En esta empresa todos recibimos cursos de adiestramiento.
V28 La capacitación que recibimos en la empresa la aplicamos al trabajo.
V07 Siempre se recibe inducción de la empresa al ingresar.
DIMENSION 07: FUENTES DEL APRENDIZAJE
V30 Se utiliza soporte tecnológico para procesar y consultar la información de los clientes y de la competencia.
V32 Tengo acceso a tecnología computarizada para enviar y recibir información.
V05 Las fuentes externas (informes, consultores, periódicos, etc.) son muy importantes para las operaciones de esta empresa.
V33 Existen en esta empresa prácticas operativas, informes, manuales, normas y procedimientos, etc.
DIMENSION 08 : DIRECCIÓN ESTRATÉGICA
V21 Los dirigentes comparten con nosotros información actualizada sobre la competencia, las tendencias y las líneas directrices de la organización.
V02 Los dirigentes siempre me brindan el apoyo necesario para las oportunidades de aprendizaje y entrenamiento.
V16 Continuamente los dirigentes de esta empresa buscan oportunidades de aprendizaje tanto para ellos como para nosotros.
V26 Los dirigentes de esta organización consideran el impacto de las decisiones en nuestra moral.

Fuente: D' Armas (2012)

A continuación, se realiza la verificación de la fiabilidad y la validación del instrumento, lo que refuerza la capacidad que tiene el instrumento para la comparación de resultados.

5.1 ANÁLISIS DE LA FIABILIDAD.

Una de las propiedades que determinan la utilidad de los resultados de una escala de medición es el grado de homogeneidad de las variables de la escala con respecto a la característica que se pretende evaluar, en este caso, el nivel de Aprendizaje Organizacional en el Sector Turismo de Ciudad Guayana. La fiabilidad se refiere a la estabilidad de las mediciones cuando no existen razones teóricas ni empíricas para suponer que la variable a medir haya sido modificada diferencialmente por los sujetos, por lo que se asume su estabilidad mientras no demuestre lo contrario (Prieto, 2006). Teóricamente, los valores dados por los encuestados en la escala usada (valores observados, x_t) se interpretan como la suma de los valores verdaderos (x_v) y el error en la medición (x_e), tal como se representa en la siguiente ecuación:

$$x_t = x_v + x_e$$

Entonces la variabilidad de estos elementos puede descomponerse para cuantificar la variación debido a cada uno de ellos, así:

$$\sigma^2 = \sigma^2.v + \sigma^2.e$$

De donde se puede visualizar el coeficiente de fiabilidad (ρ), definido como la proporción de variación de los valores totales que es asignable a los valores verdaderos:

$$\rho = \frac{\sigma_v^2}{\sigma_t^2}$$

Así mismo, este coeficiente se puede expresar en función del error:

$$\rho = 1 - \frac{\sigma_e^2}{\sigma_t^2}$$

Existen diferentes procedimientos para estimar el coeficiente de confiabilidad, de acuerdo a los escenarios planteados anteriormente; los más usados son: (a) *Modelo*

Alfa, el cual valora la consistencia interna de la escala a partir de la correlación inter-variables promedio, (b) *Modelo de dos mitades*, asume que la escala está constituida por dos partes iguales y calcula la fiabilidad a partir de la correlación entre ambas partes, y (c) *Modelo de prueba paralelas*, el cual asume que las variables de la escala son versiones paralelas (equivalentes) de una población de variables que miden la característica que se intenta medir. Para realizar el análisis de fiabilidad del instrumento usado, se utilizó el modelo de consistencia interna de Cronbach o alfa de Cronbach, el cual asume que la escala está compuesta por variables homogéneas que mide la misma característica y que la consistencia interna de la escala puede evaluarse mediante la correlación existente entre todas sus variables.

El coeficiente alfa Cronbach es una estimación del límite inferior de la fiabilidad poblacional y asume que una escala es fiable cuando la variabilidad de los valores observados es asignable a las diferencias existentes entre los sujetos. Este valor depende del número de variables (o ítems) que contiene la escala (K) y del cociente entre la covarianza promedio de las variables y la varianza promedio de la escala; (ver Ecuación 1).

Coeficiente alfa Cronbach

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_T^2} \right] \quad (\text{Ecuación 1})$$

Fuente: Adaptado de Cronbach (1971).

Dónde:

- S_i^2 es la sumatoria de la varianza del ítem i ,
- S_T^2 es la varianza de la suma de todos los ítems y
- K es el número de preguntas o ítems.

A continuación, se presenta los valores de cada variable calculado por el coeficiente alfa Cronbach, ver Tabla 5. Coeficientes Alfa de Cronbach.

Tabla 5. Coeficientes Alfa de Cronbach

Dimensión	Variable	α Global, si la variables es eliminada	α para la dimensión	α para la dimensión, si la variable es eliminada
1	V01	0,962	0,962	0,668
	V04	0,963		0,689
	V15	0,961		0,668
	V06	0,961		0,677
	V29	0,962		0,677
2	V19	0,962	0,962	0,823
	V31	0,962		0,825
	V10	0,962		0,794
	V11	0,962		0,799
3	V12	0,961	0,961	0,793
	V08	0,961		0,792
	V23	0,961		0,785
	V13	0,961		0,829
4	V09	0,961	0,962	0,743
	V14	0,961		0,687
	V17	0,962		0,754
	V18	0,962		0,727
5	V03	0,962	0,962	0,732
	V20	0,961		0,690
	V22	0,961		0,641
	V24	0,962		0,726
	V25	0,962		0,727
6	V27	0,962	0,961	0,614
	V28	0,960		0,606
	V07	0,962		0,822
7	V30	0,961	0,961	0,781
	V32	0,961		0,789
	V05	0,961		0,900
	V33	0,961		0,781
8	V21	0,961	0,961	0,859
	V02	0,961		0,828
	V16	0,960		0,798
	V26	0,960		0,760
Alfa global $\alpha = 0,961$				

Fuente: Elaboración Propia.

Observación, los valores del alfa de Cronbach, se expresan de 0 a 1, el valor alcanzado por dicho análisis es $\alpha = 0,961$ y el número de elementos de Treinta y Tres (33) Ítems y Ocho (08) dimensiones. Este valor se obtuvo usando los paquetes estadísticos SPSS versión 18. Donde valores cercanos a los extremos expresa bajo o alta consistencia interna. Por lo tanto, el valor expresado para el alfa de Cronbach

indica una alta homogeneidad y equivalencia de respuesta entre todos los ítems a la vez y para todos los encuestados.

Adicionalmente, no se recomienda eliminar la variable V04 de la tabla 05, debido a que esta variable recolecta información muy importante a la hora de ser analizado por el Alfa de Cronbach. Es decir, si al eliminar la variable y recalculamos el alfa de Cronbach, su valor global disminuye, sólo será recomendable si el alfa global aumenta significativamente.

5.2 ANÁLISIS FACTORIAL

Seguidamente, se presenta el Análisis de Factores, que identifica un reducido número de factores F , y donde el número de factores es menor que el número de las variables ($F < N$).

5.3 MATRIZ DE CORRELACIONES

El primer paso en el Análisis Factorial es el cálculo de la matriz de correlaciones mediante el estadístico SPSS versión 18. Entre todas las variables que entran en el análisis, se puede observar en Tabla 6. La Matriz de Correlaciones, donde se representan los coeficientes de correlación entre cada par de variables (matriz cuadrada $M \times N$, con $M = N = 33$); resaltado en negrita los valores significativos. Los coeficientes de correlación son estimados de acuerdo al coeficiente propuesto, ver Ecuación 2.

Matriz de Correlaciones

$$R = \frac{\sum_{i=1}^n y_i(x_i - \bar{x})}{[\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x}) \sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})]} \quad \text{Ecuación 2}$$

Fuente: Montgomery, D. y Runger G. (1996).

En donde R es el estimado del coeficiente de correlación (ρ), x e y son cualquiera de las 33 variables; nótese que cuando x es igual a y, por ejemplo V1 y V1, el coeficiente de correlación muestral es 1 ($R = 1$), así como en toda la diagonal principal de la matriz.

5.4 REQUISITOS PARA EL ANÁLISIS FACTORIAL

Una vez que se dispone de ésta matriz, concierne examinarla para comprobar si sus características son adecuadas para realizar un análisis factorial. Uno de los requisitos que deben cumplirse para que el análisis factorial tenga sentido es que las variables estén altamente correlacionadas. Pueden utilizarse diferentes métodos para comprobar el grado de asociación entre las variables, para los efectos de esta evaluación se plantea cumplir con los siguientes pasos.

- ✓ Calcular el determinante de la Matriz de Correlaciones
- ✓ Aplicar el Test de Esfericidad de Bartlett.
- ✓ Calcular el índice KMO de Kaiser-Meyer-Olkin.
- ✓ Analizar los componentes principales.
- ✓ Presentar los resultados de análisis factorial.

5.4.1 El Determinante de la Matriz de Correlaciones.

La muestra de la determinante de la matriz de correlaciones, aparece en una nota a pie de la Tabla 6. Matriz de Correlaciones. Los determinantes próximos a cero están indicando que las variables utilizadas están linealmente relacionadas, lo que significa que el análisis factorial, es una técnica pertinente para analizar esas variables. Para el caso en estudio, el valor del determinante es $1,32 \cdot 10^{-6}$ este valor es pequeño, lo cual es un buen dato desde el punto de vista de la idoneidad del análisis.

Tabla 6. Matriz de Correlaciones

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17	V18	V19	V20	V21	V22	V23	V24	V25	V26	V27	V28	V29	V30	V31	V32	V33
Correlación V1	1,000	,322	,411	,519	,465	,225	,235	,535	,417	,483	,493	,461	,283	,305	,223	,219	,417	,213	,478	,195	,339	,300	,560	,573	,269	,374	,383	,146	,433	,074	,340	,122	,062
V2	,322	1,000	,522	,265	,584	,707	,569	,567	,620	,458	,642	,664	,598	,668	,553	,587	,412	,498	,317	,457	,469	,646	,533	,521	,334	,647	,374	,498	,395	,552	,362	,448	,436
V3	,411	,522	1,000	,656	,206	,445	,490	,435	,432	,635	,597	,438	,314	,385	,387	,287	,373	,247	,491	,300	,245	,376	,225	,621	,052	,315	,196	,190	,482	,295	,568	,298	,203
V4	,519	,265	,656	1,000	,125	,188	,135	,416	,363	,578	,482	,429	,224	,337	,295	,183	,355	,235	,495	,209	,338	,203	,315	,396	,143	,202	,278	,021	,296	,074	,389	,197	,155
V5	,465	,584	,206	,125	1,000	,522	,419	,674	,528	,184	,443	,495	,604	,589	,516	,573	,174	,322	,207	,455	,551	,627	,650	,372	,443	,651	,375	,538	,327	,485	,224	,382	,456
V6	,225	,707	,445	,188	,522	1,000	,626	,503	,473	,387	,439	,441	,457	,618	,531	,502	,312	,352	,249	,424	,451	,628	,329	,374	,442	,588	,434	,635	,365	,537	,371	,485	,524
V7	,235	,569	,490	,135	,419	,626	1,000	,387	,327	,317	,392	,285	,597	,443	,408	,614	,286	,351	,289	,451	,258	,559	,321	,407	,431	,618	,435	,442	,244	,608	,426	,516	,562
V8	,535	,567	,435	,416	,674	,503	,387	1,000	,784	,423	,617	,606	,524	,559	,489	,532	,333	,430	,447	,464	,670	,641	,669	,531	,358	,595	,410	,469	,556	,388	,385	,272	,355
V9	,417	,620	,432	,363	,528	,473	,327	,784	1,000	,331	,526	,641	,465	,604	,622	,495	,361	,427	,279	,414	,546	,649	,570	,413	,374	,603	,409	,513	,477	,430	,342	,261	,321
V10	,483	,458	,635	,578	,184	,387	,317	,423	,331	1,000	,689	,549	,341	,299	,184	,214	,534	,207	,670	,201	,254	,361	,356	,651	,101	,288	,316	,176	,605	,265	,552	,375	,227
V11	,493	,642	,597	,482	,443	,439	,392	,617	,526	,689	1,000	,614	,559	,504	,383	,450	,472	,468	,583	,361	,429	,546	,577	,684	,214	,470	,291	,337	,643	,371	,588	,329	,249
V12	,461	,664	,438	,429	,495	,441	,285	,606	,641	,549	,614	1,000	,550	,495	,485	,339	,359	,328	,464	,350	,486	,496	,607	,574	,345	,521	,316	,368	,516	,418	,328	,407	,296
V13	,283	,598	,314	,224	,604	,457	,597	,524	,465	,341	,559	,550	1,000	,627	,533	,741	,149	,387	,262	,609	,543	,618	,609	,395	,516	,712	,521	,521	,378	,646	,246	,585	,590
V14	,305	,668	,385	,337	,589	,618	,443	,559	,604	,299	,504	,495	,627	1,000	,752	,689	,366	,560	,195	,590	,635	,676	,522	,357	,504	,742	,553	,646	,427	,556	,248	,482	,540
V15	,223	,553	,387	,295	,516	,531	,408	,489	,622	,184	,383	,465	,533	,752	1,000	,612	,357	,509	,106	,456	,477	,620	,458	,298	,433	,639	,434	,620	,277	,546	,266	,399	,479
V16	,219	,587	,287	,183	,573	,502	,614	,532	,495	,214	,450	,339	,741	,689	,612	1,000	,321	,559	,137	,733	,555	,681	,540	,201	,592	,806	,633	,658	,329	,733	,237	,634	,739
V17	,417	,412	,373	,355	,174	,312	,286	,333	,361	,534	,472	,359	,149	,366	,357	,321	1,000	,554	,570	,230	,157	,282	,351	,381	,194	,400	,422	,372	,470	,314	,458	,312	,300
V18	,213	,498	,247	,235	,322	,352	,351	,430	,427	,207	,468	,328	,387	,560	,509	,559	,554	1,000	,371	,494	,344	,359	,469	,296	,285	,516	,399	,449	,348	,391	,317	,305	,342
V19	,478	,317	,491	,495	,207	,249	,289	,447	,279	,670	,583	,464	,262	,195	,106	,137	,570	,371	1,000	,254	,263	,222	,392	,623	,061	,228	,388	,200	,568	,256	,574	,288	,194
V20	,195	,457	,300	,209	,455	,424	,451	,464	,414	,201	,361	,350	,609	,590	,456	,733	,230	,494	,254	1,000	,744	,586	,440	,185	,549	,675	,647	,613	,405	,610	,281	,706	,607
V21	,339	,469	,245	,338	,551	,451	,258	,670	,546	,254	,429	,486	,543	,635	,477	,555	,157	,344	,263	,744	1,000	,635	,526	,311	,495	,595	,508	,530	,400	,378	,223	,465	,369
V22	,300	,646	,376	,203	,627	,628	,559	,641	,649	,361	,546	,496	,618	,676	,620	,681	,282	,359	,222	,586	,635	1,000	,535	,451	,487	,781	,515	,644	,497	,668	,429	,537	,583
V23	,560	,533	,225	,315	,650	,329	,321	,689	,570	,356	,577	,607	,609	,522	,458	,540	,351	,469	,392	,440	,526	,535	1,000	,538	,549	,636	,452	,468	,401	,402	,301	,355	,449
V24	,573	,521	,621	,396	,372	,374	,407	,531	,413	,651	,684	,574	,395	,357	,298	,201	,381	,296	,623	,185	,311	,451	,538	1,000	,125	,337	,240	,285	,593	,186	,608	,186	,101
V25	,269	,334	,052	,143	,443	,442	,431	,358	,374	,101	,214	,345	,516	,504	,433	,592	,194	,285	,061	,549	,495	,487	,549	,125	1,000	,661	,611	,560	,170	,469	,048	,582	,690
V26	,374	,647	,315	,202	,651	,588	,618	,595	,603	,288	,470	,521	,712	,742	,639	,806	,400	,516	,228	,675	,595	,781	,636	,337	,661	1,000	,630	,643	,446	,766	,319	,619	,692
V27	,383	,374	,196	,278	,375	,434	,435	,410	,409	,316	,291	,316	,521	,553	,434	,633	,422	,399	,388	,647	,508	,515	,452	,240	,611	,630	1,000	,696	,392	,536	,277	,577	,624
V28	,146	,498	,190	,021	,538	,635	,442	,469	,513	,176	,337	,368	,521	,646	,620	,658	,372	,449	,200	,613	,530	,644	,468	,265	,560	,643	,896	1,000	,449	,653	,286	,594	,710
V29	,433	,395	,482	,296	,327	,365	,244	,556	,477	,605	,643	,516	,378	,427	,277	,329	,470	,348	,568	,405	,400	,497	,401	,593	,170	,446	,392	,449	1,000	,409	,565	,427	,265
V30	,074	,552	,295	,074	,485	,537	,608	,388	,430	,265	,371	,418	,646	,556	,546	,733	,314	,391	,256	,610	,378	,668	,402	,186	,469	,766	,536	,653	,409	1,000	,398	,747	,752
V31	,340	,362	,568	,389	,224	,371	,426	,385	,342	,552	,588	,328	,246	,248	,266	,237	,458	,317	,574	,281	,223	,429	,301	,608	,048	,319	,277	,286	,565	,398	1,000	,272	,172
V32	,122	,448	,298	,197	,382	,485	,516	,272	,261	,375	,329	,407	,585	,482	,399	,634	,312	,305	,288	,706	,465	,537	,355	,186	,582	,619	,577	,594	,427	,747	,272	1,000	,773
V33	,062	,436	,203	,155	,456	,524	,562	,355	,321	,227	,249	,296	,590	,540	,479	,739	,300	,342	,194	,607	,369	,583	,449	,101	,690	,692	,624	,710	,265	,752	,172	,773	1,000

5.4.2 Test de Esfericidad de Bartlett.

Una posible forma de examinar la matriz de correlaciones es mediante el Test de Esfericidad de Bartlett que contrasta, bajo la hipótesis de normalidad multivariante, si la matriz de correlación se ajuste a la matriz identidad I, es decir ausencia de correlación significativa entre las variables. Esto significa que la nube de puntos se ajusta a una esfera perfecta, expresando así la hipótesis nula por:

$$H_0: R = I$$

Es decir, que el determinante de la matriz de correlaciones es 1.

$$H_0: |R| = 1$$

$$H_1: \neq 1$$

La fórmula correspondiente asume la siguiente expresión:

$$x^2 = -[n - 1 - 1/6 * (2 * V + 5)] * \ln|R| \quad (\text{Ecuación 3})$$

Fuente: Peña, D. (2002)

Dónde:

n = Tamaño muestral.

Ln = Logaritmo Neperiano.

v = Número de variables.

R = Matriz de correlaciones.

La regla es que si $p > 0,05$ no se rechaza la hipótesis nula, lo que significa que las variables no están intercorrelacionadas y por tanto no tiene mucho sentido llevar a cabo un Análisis Factorial. En la Tabla 7. Se presenta una adaptación de la salida obtenida del programa SPSS versión 18.

Tabla 7. Resultados del KMO y Test de Esfericidad de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.	0,873
Prueba de esfericidad de Bartlett.	Chi-cuadrado aproximado. 3625,992
	Grados de Libertad. 528
Sig. Unilateral	0,000
Alpha (Alfa).	0,05

Fuente: Adaptado de la salida del programa SPSS 18.

Observación, de los resultados obtenidos se concluye que la prueba de esfericidad de Bartlett obtuvo un valor de 3625,992 y el Alfa = 0,05. Se rechaza la hipótesis nula, lo que permite la aplicación del análisis factorial.

5.4.3 Índice de Kaiser-Meyer-Olkin.

Es muy útil cuando el tamaño es pequeño y está por la ecuación planteada.

$$KMO = \frac{\sum \sum_{i \neq j} r_{ji}^2}{\sum \sum_{i \neq j} a_{ji}^2} \quad (\text{Ecuación 4})$$

Fuente: Peña, D. (2002)

Donde.

r_{ij} = correlación simple.

A_{ij} = Correlación parcial.

En la Tabla 8, se presenta una guía para interpretar la calidad del Índice KMO. Se puede observar que los valores del índice KMO indica que no es aconsejable para la utilización del análisis factorial.

Tabla 8. Guía para Interpretación del Índice KMO

0,9 > KMO > = 1	Muy bueno
0,8 > KMO > = 0,9	Meritorio
0,7 > KMO > = 0,8	Mediano
0,6 > KMO > = 0,7	Mediocre
0,5 > KMO > = 0,6	Bajo
KMO < = 0,5	Inaceptable

Según las salidas de los programas estadísticos usado y tal como puede observarse en Anexo 1 se obtuvo un KMO = 0,873 por lo tanto existe un **nivel meritorio** para el Índice, lo que es suficiente para continuar con la aplicación del análisis factorial a los datos en estudios.

5.4.4 Análisis de Componentes Principal.

Es un método de extracción para representar los datos originales, es también conocido como un método de análisis multivariado (considerado como una etapa del análisis de factores). Consiste en un conjunto reducido de factores, siendo los primero que explican una parte cada vez menor de la variabilidad restante y que no explican los factores anteriores. Los últimos factores suelen contribuir relativamente poco a la explicación de la variabilidad total.

Generalmente, uno de los problemas que se plantean, por tanto, consiste en determinar el número de factores que se deben conservar. En realidad, la decisión sobre el número total de factores a extraer es arbitraria, dado que se basa en el criterio del investigador. Uno de los más conocidos y utilizados es el criterio o regla de Kaiser el cual indica conservar solamente aquellos factores cuyos valores propios (eigenvalues / eigenvalores) son mayores a la unidad.

El software estadísticos SPSS versión18, utiliza este criterio por defecto. En la Tabla 9. Se muestra la varianza total explicada, usando el método de extracción de componentes principal y cuyos resultados se muestran en la Tabla 9. La varianza total explicada, se obtiene Seis (06) componentes con autovalores mayores a uno, entre los cuales se acumula un 75,080 % de la varianza total explicada.

Tabla 9. Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales		
	Valor Propio Total	% de la varianza Total	% acumulado
01	15,276	46,291	46,291
02	3,989	12,088	58,379
03	1,860	5,636	64,015
04	1,414	4,284	68,300
05	1,193	3,615	71,915
06	1,045	3,166	75,080
07	0,962	2,916	77,996
08	0,827	2,507	80,503
09	0,780	2,365	82,868
10	0,616	1,866	84,734
11	0,514	1,558	86,292
12	0,480	1,454	87,746
13	0,443	1,343	89,089
14	0,422	1,277	90,367
15	0,414	1,255	91,622
16	0,366	1,110	92,732
17	0,291	0,881	93,613
18	0,288	0,874	94,487
19	0,245	0,743	95,230
20	0,193	0,584	95,815
21	0,182	0,552	96,366
22	0,162	0,490	96,856
23	0,156	0,472	97,328
24	0,139	0,422	97,749
25	0,123	0,371	98,120
26	0,116	0,353	98,473
27	0,103	0,312	98,785
28	0,092	0,279	99,064
29	0,077	0,234	99,298
30	0,076	0,231	99,529
31	0,070	0,211	99,739
32	0,052	0,157	99,897
33	0,034	0,103	100,000

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Fuente: adaptado de la salida de SPSS ver 18.

En Tabla 10. Se presenta la varianza total explicada, sólo los Seis (06) primeros factores seleccionados según el criterio de Kaiser, destacando en rojos el porcentaje de varianza explicada individualmente y el porcentaje de varianza explicado acumulado.

Tabla 10. Varianza total explicada con 5 componentes.

Componente	Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza Total	% acumulado
01	15,276	46,291	46,291
02	3,989	12,088	58,379
03	1,860	5,636	64,015
04	1,414	4,284	68,300
05	1,193	3,615	71,915
06	1,045	3,166	75,080

**Método de extracción: Análisis de Componentes principales
Fuentes: Elaboración Propia.**

5.4.5 Resultados del Análisis Factorial.

Con el software estadísticos SPSS versión18, se obtiene la matriz de correlaciones entre las variables y los componentes, pero debido a que muchas variables saturan en varios de ellos, se aplicó la Matriz de componentes Extraídos, que es un método de rotación ortogonal que minimiza el número de variables que tienen saturaciones altas en cada factor y simplificar la interpretación de los mismo optimizado la solución por columna. En la Tabla 11 se muestra la Matriz de Componentes Extraídos, donde se encuentra la solución de factores propiamente dicha destacado en color Rojo los valores mayores a $> 0,5$ (análisis exploratorio).

Tabla 11. Matriz de componentes ^(a) Extraído

Variables	Componente					
	Factor 01	Factor 02	Factor 03	Factor 04	Factor 05	Factor 06
V01	0,507	0,468	-0,281	0,319	-0,124	-0,018
V02	0,781	0,054	-0,081	-0,372	0,059	-0,003
V03	0,563	0,508	0,211	-0,287	-0,066	0,397
V04	0,437	0,518	-0,010	0,227	-0,021	0,623
V05	0,697	-0,154	-0,396	-0,088	-0,150	-0,220
V06	0,707	-0,100	0,097	-0,372	-0,001	0,037
V07	0,653	-0,126	0,322	-0,330	-0,169	-0,017
V08	0,764	0,185	-0,392	0,014	-0,012	-0,054
V09	0,725	0,093	-0,379	-0,107	0,187	0,060
V10	0,561	0,606	0,267	0,042	-0,173	0,063
V11	0,723	0,454	-0,031	-0,097	-0,026	-0,084
V12	0,697	0,275	-0,240	-0,030	-0,125	-0,010
V13	0,767	-0,206	-0,062	-0,055	-0,275	-0,015
V14	0,799	-0,182	-0,159	-0,090	0,220	0,199
V15	0,702	-0,195	-0,162	-0,205	0,337	0,235
V16	0,791	-0,404	0,058	0,011	0,052	0,058
V17	0,530	0,326	0,299	0,215	0,505	-0,115
V18	0,597	-0,008	0,035	0,085	0,605	-0,071
V19	0,508	0,592	0,272	0,275	-0,009	-0,158
V20	0,719	-0,329	0,104	0,227	-0,053	0,134
V21	0,694	-0,131	-0,323	0,204	-0,110	0,174
V22	0,818	-0,157	-0,085	-0,205	-0,085	-0,065
V23	0,725	0,058	-0,355	0,244	-0,065	-0,225
V24	0,595	0,590	-0,047	-0,126	-0,145	-0,197
V25	0,604	-0,444	-0,052	0,314	-0,161	0,066
V26	0,859	-0,290	-0,038	0,000	0,005	-0,050
V27	0,689	-0,222	0,189	0,431	0,042	0,027
V28	0,733	-0,370	0,093	0,033	0,172	-0,174
V29	0,638	0,372	0,131	0,098	-0,008	-0,262
V30	0,733	-0,349	0,323	-0,141	-0,053	-0,113
V31	0,531	0,466	0,333	-0,141	0,033	-0,152
V32	0,679	-0,308	0,423	0,147	-0,237	0,066
V33	0,683	-0,474	0,315	0,111	-0,103	0,034

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Fuente: adaptado de la salida de SPSS versión 18.

Comparando las correlaciones o saturaciones relativas de cada variable, se identificaron Seis (06) factores con el estadístico SPSS.

a) Primer factor, se agrupa las variables: V01, V02, V03, V04, V05, V06, V07, V08, V09, V10, V11, V12, V13, V14, V15, V16, V17, V18, V19, V20, V21, V22, V23, V24, V25, V26, V27, V28, V29, V30, V31, V32, V33 y es identificado como: **Satisfacción y Nivel Organizacional.**

-
- b) Segundo factor**, se agrupa las variables: V01, V03, V04, V10, V19, V24 (se discute abiertamente sobre los errores con el fin de aprender, información que necesitas la consigues en cualquier momento, aprendemos observando a nuestros compañeros, aprendemos mediante el diálogo, todos nos ayudamos, cuando se solicita información laboral a otro se obtiene en el tiempo requerido) y es identificado como: **Aprendizaje Organizacional**.
- c) Tercer factor**, el estadístico SPSS no muestra agrupaciones por lo tanto no es identificado.
- d) Cuarto factor**, el estadístico SPSS no muestra agrupaciones por lo tanto no es identificado.
- e) Quinto factor**, se agrupa las variables: V17 y V18 (Colaboramos mutuamente de forma voluntaria aunque no forma parte de nuestras funciones y Siempre la confianza en que la empresa actuará según nuestras recomendaciones) y es identificado como: **Cultura Organizacional**.
- f) Sexto factor**, se agrupa la variable: V04 (Aprendemos observando a nuestros compañeros de trabajado) y es identificado como: **Aprendizaje**.

Observando los resultados del modelo experimental obtenido por el estadístico SPSS, se encuentra una distribución de variables que no obedece a lo mostrado por el modelo teórico de Ocho (08) dimensiones diseñado por D' Armas 2012, debido a esto se realizó un análisis confirmatorio asociándolo al modelo experimental de Seis (06) dimensiones.

En la Tabla 12 se muestra la Matriz de componentes rotados Varimax, donde se encuentra la solución de factores propiamente dicho, destacada en color Rojo los valores mayores a 0,5 (análisis exploratorio).

Tabla 12. Matriz de componentes rotados ^(a) Varimax

Variables	Componente					
	Factor 01	Factor 02	Factor 03	Factor 04	Factor 05	Factor 06
V01	0,043	0,511	0,563	-0,182	0,031	0,243
V02	0,287	0,297	0,438	0,597	0,201	0,044
V03	0,067	0,576	0,075	0,504	0,025	0,516
V04	0,055	0,428	0,195	0,004	0,085	0,817
V05	0,359	0,096	0,722	0,249	0,016	-0,157
V06	0,417	0,216	0,245	0,602	0,131	0,023
V07	0,530	0,301	0,059	0,553	-0,029	-0,042
V08	0,209	0,328	0,740	0,189	0,166	0,114
V09	0,171	0,178	0,655	0,318	0,330	0,167
V10	0,134	0,809	0,117	0,144	-0,025	0,287
V11	0,129	0,653	0,432	0,291	0,138	0,116
V12	0,186	0,426	0,588	0,219	0,037	0,157
V13	0,605	0,180	0,464	0,303	-0,079	0,022
V14	0,468	0,047	0,471	0,386	0,388	0,225
V15	0,358	-0,042	0,395	0,469	0,461	0,221
V16	0,736	0,031	0,320	0,295	0,253	0,042
V17	0,191	0,571	0,014	-0,011	0,652	0,062
V18	0,272	0,207	0,222	0,137	0,742	0,011
V19	0,135	0,838	0,113	-0,115	0,157	0,109
V20	0,756	0,089	0,267	0,081	0,158	0,164
V21	0,468	0,056	0,621	0,046	0,076	0,267
V22	0,511	0,204	0,486	0,453	0,098	-0,034
V23	0,345	0,306	0,729	-0,054	0,143	-0,045
V24	-0,024	0,739	0,416	0,244	-0,010	0,027
V25	0,741	-0,066	0,360	-0,061	0,036	0,079
V26	0,675	0,143	0,462	0,295	0,222	-0,016
V27	0,741	0,226	0,206	-0,130	0,272	0,120
V28	0,664	0,095	0,283	0,225	0,365	-0,172
V29	0,234	0,683	0,286	0,075	0,171	-0,056
V30	0,738	0,196	0,099	0,407	0,133	-0,149
V31	0,115	0,729	0,031	0,291	0,155	0,006
V32	0,852	0,247	0,007	0,153	-0,025	0,073
V33	0,871	0,069	0,076	0,186	0,099	-0,004

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Fuente: adaptado de la salida de SPSS versión 18.

Se puede observar del modelo experimental obtenido nuevamente por el estadístico SPSS a la tabla 12. Matriz de componentes rotados Varimax. Que aun cuando las variables saturan significativa en diferente factores, el análisis no lo hacen de acuerdo con el planteamiento teórico diseñado por D' Armas 2012, por el contrario posee una agrupación particular de Seis (06) factores.

-
- a) **Primer factor**, se agrupa las variables: V07, V13, V16, V20, V22, V25, V26, V27, V28, V30, V32, V33 (Inducción de la empresa, conocimiento de los trabajadores, los dirigentes buscan oportunidades de aprendizaje al trabajador, recibes información de las reuniones y los eventos de la empresa, los medio de información son eficientes, tiene a tu disposición práctica operativas, informes, manuales, normas y otros, los dirigente consideran las decisiones, todos reciben cursos de adiestramiento, la capacitación recibida lo aplica, se utiliza soporte tecnológico, tengo acceso a la tecnología computarizado, existen en la empresa práctica operativas, informes, manuales, normas y procedimientos) y es identificado como: **Oportunidad Organizacional**.
- b) **Segundo factor**, se agrupa las variables: V01, V03, V10, V11, V17, V19, V24, V29, V31 (Discute abiertamente sobre los errores con el fin de aprender, la información que necesitas la consigues en cualquier momento, todos nos ayudamos en el proceso de aprendizaje, las ideas generadas las percibimos como resultado de la discusiones en grupo, colaboramos mutuamente de forma voluntaria, aprendemos mediante el diálogo, cuando se solicita información laboral a otro compañero de trabajo la obtiene en el tiempo requerido, cuando requiere de alguna información o conocimiento hay persona en la empresa dispuesta a ayudar, intercambiamos conocimientos libremente) y es identificado como: **Aprendizaje Grupal**.
- c) **Tercer factor**, se agrupa las variables: V01, V05, V08, V09, V12, V21, V23 (Discute abiertamente sobre los errores con el fin de aprender, fuentes externas (informes, consultores, periódico, etc.) son muy importante para las operaciones de la empresa, la empresa responde a los cambios, la empresa promueve conocimiento, todos aplicamos el conocimiento, los dirigentes de la empresa comparte con nosotros información actualizada, los procesos se mejoran con base en el conocimiento de los trabajadores que trabajamos en ellas) y es identificado como: **Calidad y Nivel Organizacional**.
-

- d) Cuarto factor**, se agrupa las variables: V02, V03, V04, V06, V07 (Los dirigente brinda apoyo de aprendizaje y entrenamiento, la información que necesitas la consigues en cualquier momento, aprendemos observado nuestros compañeros, aprendemos de la documentación disponible, siempre recibe inducción de la empresa) y es identificado como: **Nivel de Adiestramiento**.
- e) Quinto factor**, se agrupa las variables: V17 y V18 (Colaboramos mutuamente de forma voluntaria aunque no forma parte de nuestras funciones y Siempre tenemos confianza en que la empresa actuará según nuestras recomendaciones) y es identificado como: **Cultura Organizacional**.
- f) Sexto factor**, se agrupa las variables: V03 y V04 (la información que necesitas la consigues en cualquier momento, aprendemos observado nuestros compañeros) y es identificado como: **Nivel de Aprendizaje e Información**.

5.5 Otros Análisis.

Una vez realizados todos los análisis de rigor, se inició una exploración de los datos generados en la aplicación del instrumento diseñado por el autor (D' Armas 2012), para hallar información adicional que pudiera ser útil en la búsqueda de una mejor visión general del nivel de Aprendizaje Organizacional en el Sector Turismo.

5.5.1 Niveles de Aprendizaje Organizacional en el Sector Turismo.

A continuación se presenta una descripción general a partir de las respuestas emitidas. Para efecto del análisis se agruparon los valores 1-2; 3; y 4-5 de la escala de Likert empleada en el instrumento de medición del aprendizaje organizacional.

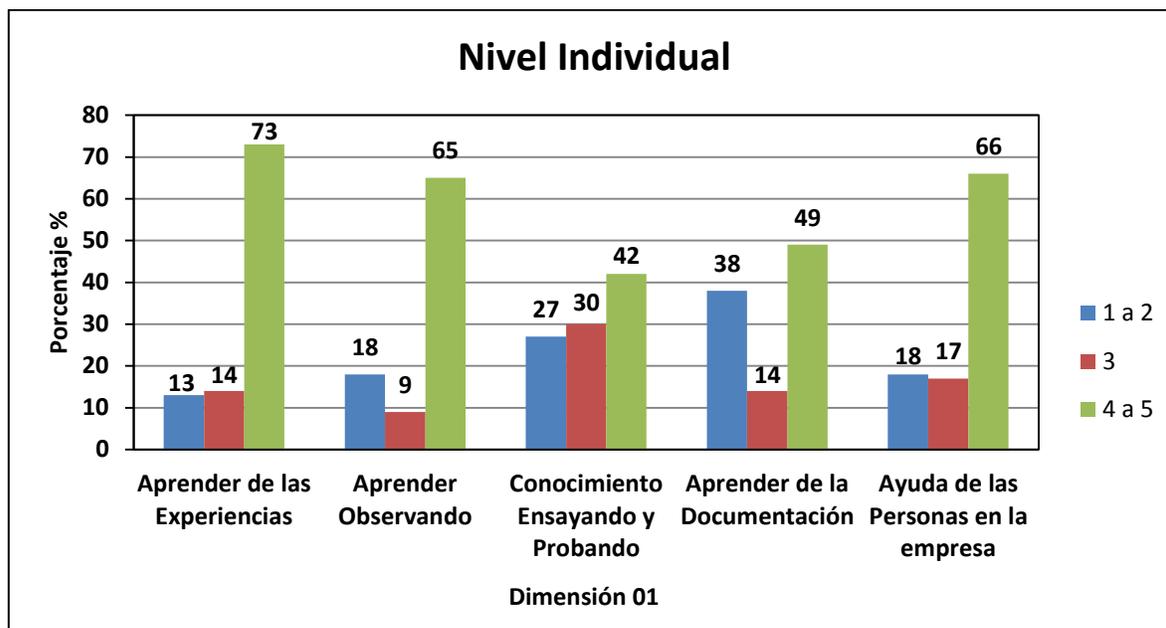
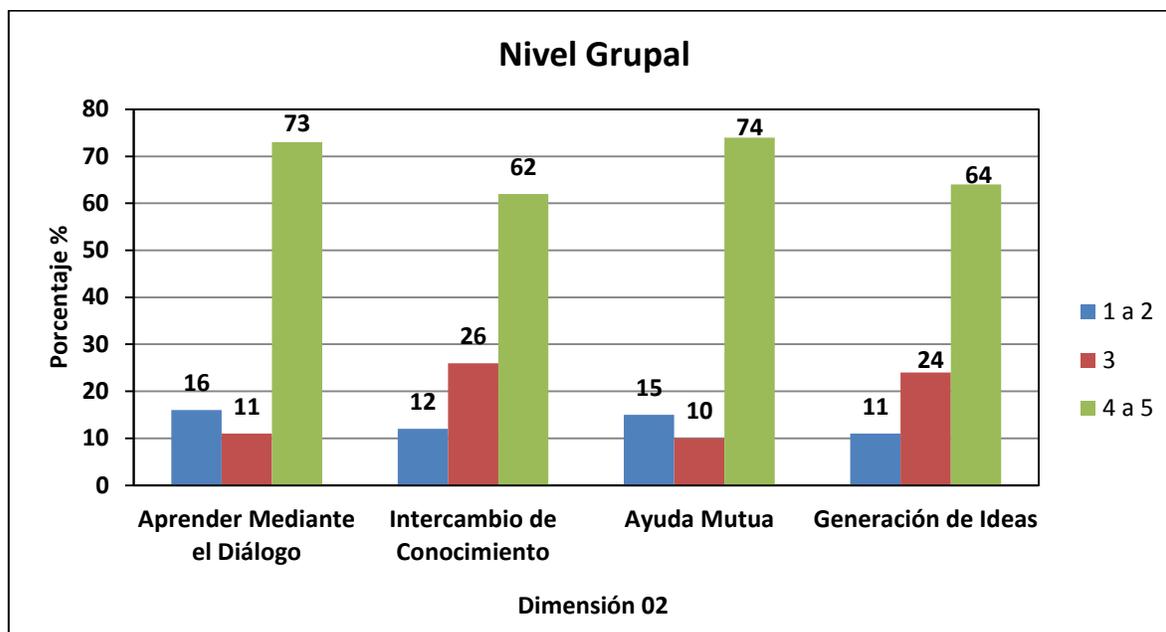


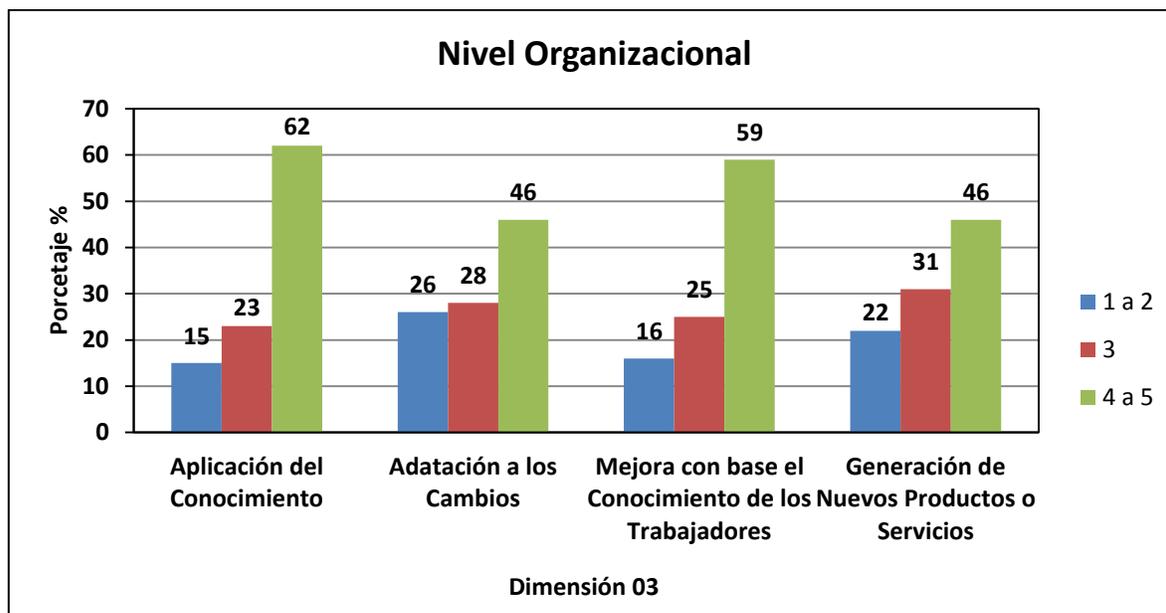
Gráfico 1. Nivel Individual
Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar en el gráfico 1, (vinculado al nivel individual del aprendizaje organizacional) es desglosada por diferentes porcentajes obtenidos de los encuestados de los diferentes Hoteles y Posadas de Ciudad Guayana, Estado Bolívar, Venezuela. Se muestra a continuación, con un 73% discute abiertamente sobre los errores con el fin de aprender de las experiencias, el 65% aprende observado a sus compañeros de trabajo, el 49% opina aprender de las documentaciones y el 66% considera que cuando requiere de alguna información o conocimiento hay personas en la empresa dispuesta a ayudar. También se puede resaltar la parte débil con un 13% que apenas aprende de las experiencias.



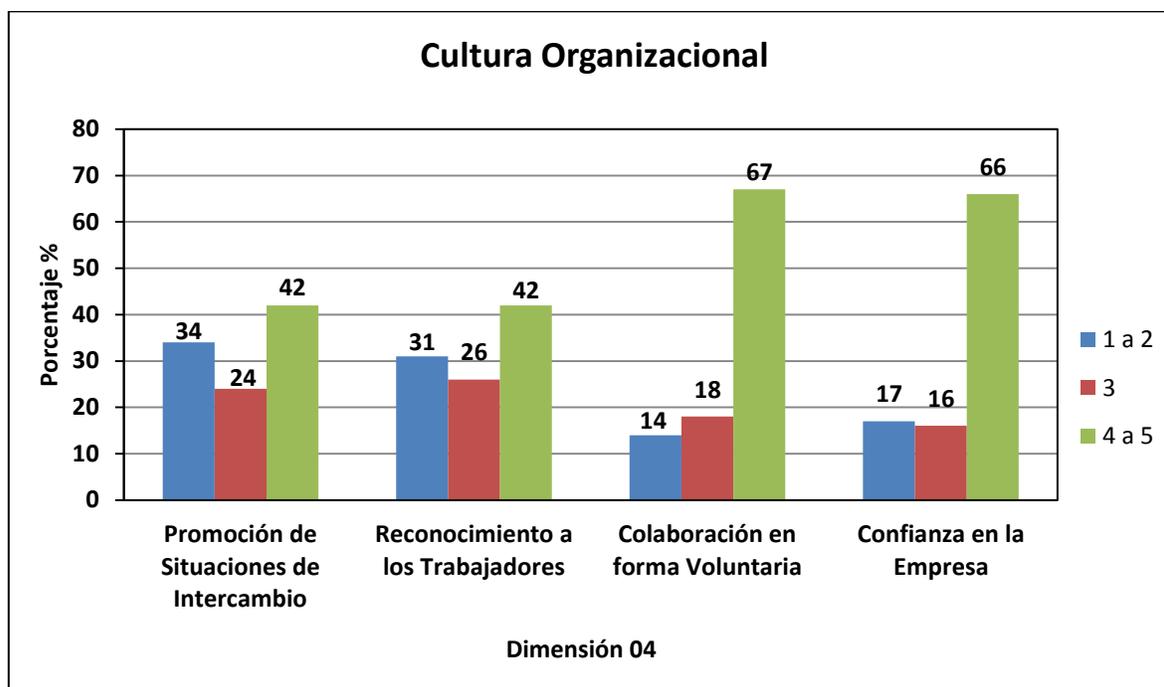
Gráfica 2. Nivel Grupal
Fuente: Elaboración Propia

En el Gráfico 2, se puede observar el nivel grupal un factor fundamental para la mayoría de los empleados, con un 73% aprende mediante el diálogo con otros trabajadores, con un 62% el intercambio libre de conocimiento cuando se trabaja en grupo, con un 74% ayuda en el proceso de aprendizaje mutua, y un 64% perciben las ideas generadas como un resultado de las discusiones en grupo. También se puede resalta un 11% apenas aprende mediante el diálogo y generación de ideas.



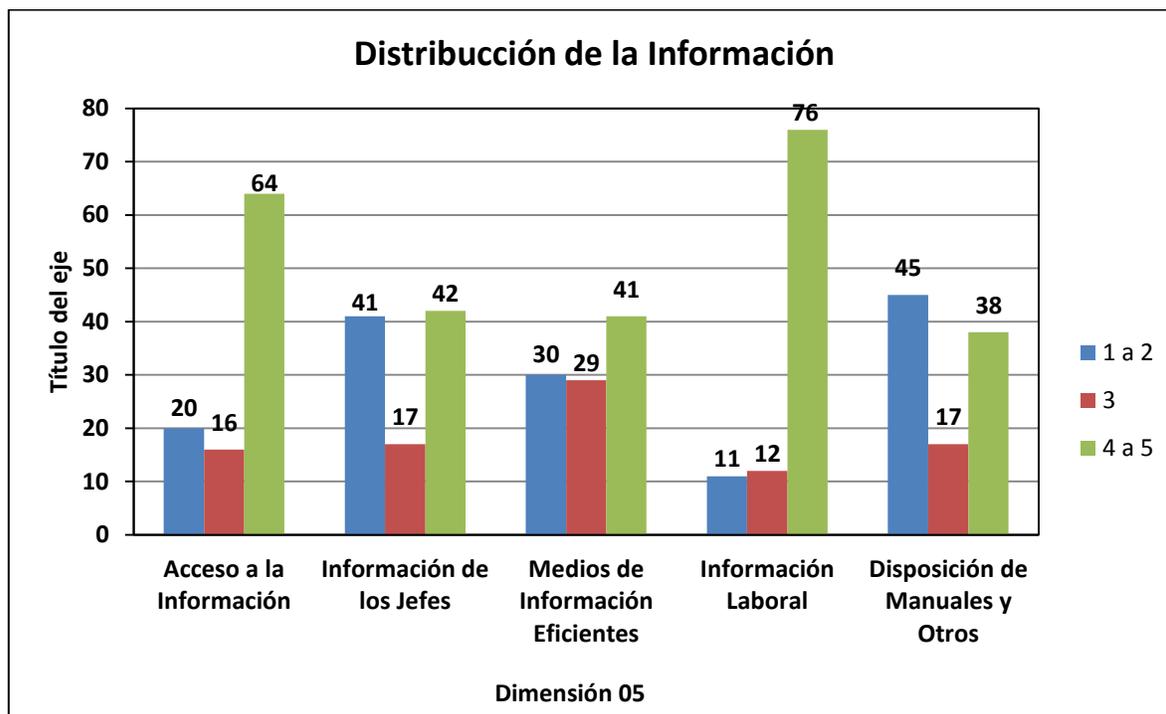
Gráfica 3. Nivel Organizacional
Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico 3 se puede observar la aplicación del aprendizaje en el nivel Organizacional en las personas encuestadas. Con un 62% aplica el conocimiento, Un 46% opina que la empresa responde a los cambios del entorno y en el tiempo requerido, un 59% opina que los proceso se mejoran con base en el conocimiento de los trabajadores, un 46% opina que aprovecha el conocimiento para generar nuevos producto o servicios.



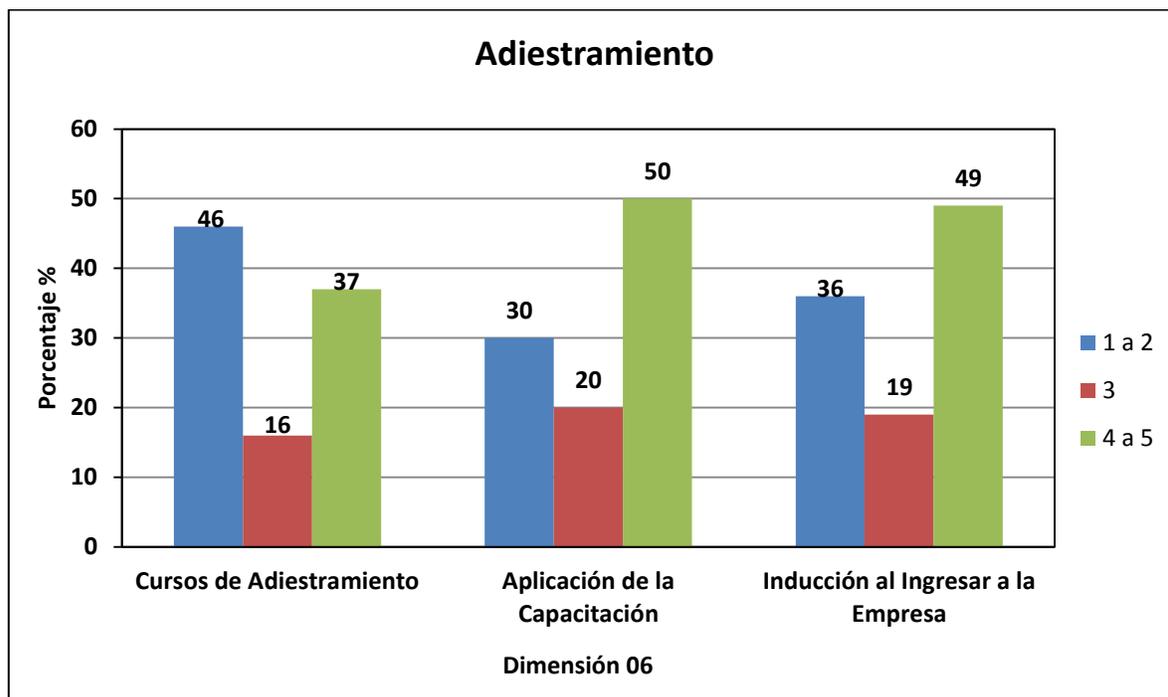
Gráfica 4. Cultura Organizacional
Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico 4, se puede observar los diferentes promedios obtenidos de los encuestados, con un 42% a la promoción de intercambio y reconocimiento por parte de la empresa a sus trabajadores proactivos, con un 67% colabora en forma voluntaria aun cuando no forma parte de la funciones del trabajador y un 66% tiene confianza en la empresa para la mejora de sus trabajadores.



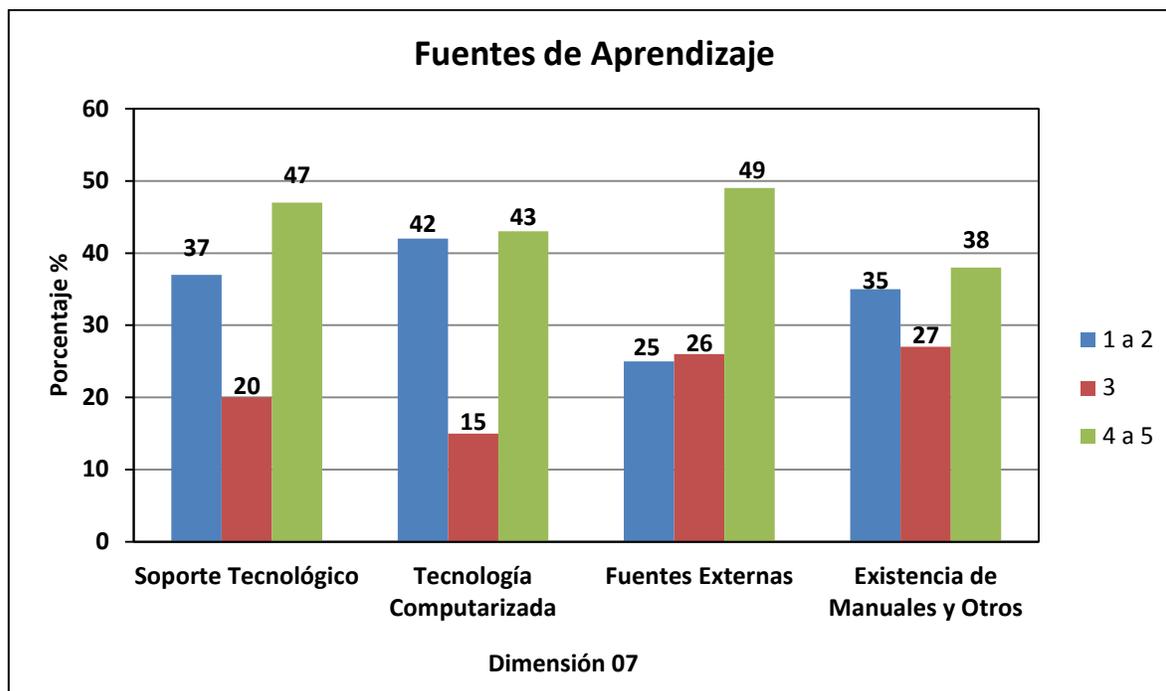
Gráfica 5, Distribución de la Información
Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar en el gráfico 5, los aspectos relacionados con la distribución de la información. Con un 64% tiene acceso rápido a la información, con un 42% le llega información de los jefes como reuniones y eventos, con un 41% la eficiencia de los medios que se utilizan en las empresas para compartir la información, con un 76% tiene información laboral solicitada a los compañeros, y un 38% tiene acceso a la disposición de práctica operativas, informes, manuales, normas y procedimientos, etc.



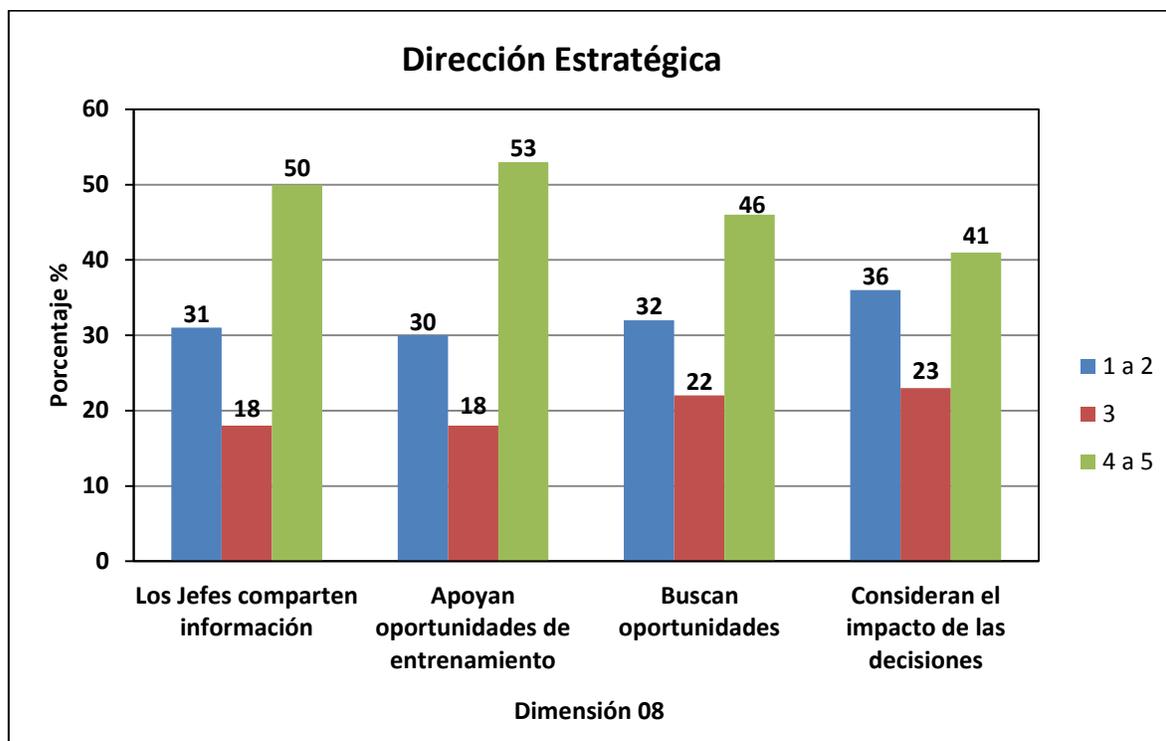
Gráfica 6. Adiestramiento
Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar en el gráfico 6, un 46% no recibe cursos de adiestramiento y un 37% ha recibido cursos de adiestramiento, un 30% no aplica la capacitación recibida y 50% han recibido capacitación aplican lo aprendido en el trabajo, y un 36% no ha recibido inducción al ingresar a la empresa y un 49% han recibido inducción.



Gráfica 7. Fuentes de Aprendizaje
Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar en el gráfico 7, la fuente de aprendizaje (informe, consultores, periódicos, etc.) ya que esta son muy importantes para la empresa, con un 37% no utiliza soporte tecnológico para procesar y consultar la información y un 47% utiliza soporte tecnológico para procesar y consultar la información de los clientes, con un 42% no posee acceso a tecnología computarizada y un 43% si tiene acceso a esta tecnología, con un 26% utiliza fuentes externa, con un 35% no cuenta con existencia de manuales y otros, y un 38% si cuenta con manuales y otros.

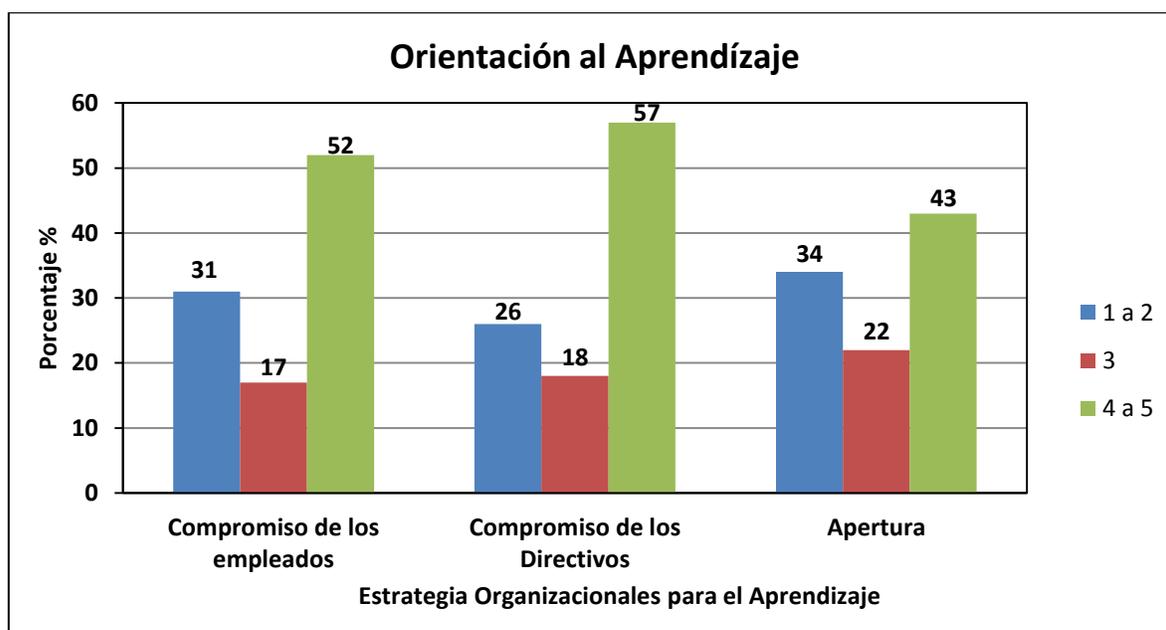


Gráfica 8. Dirección Estratégica
Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar en el gráfico 8, los aspectos relacionados con la dirección estratégica, el 50% opina que los jefes comparten información laboral, el 53% opina que la empresa debe apoyar las oportunidades de entrenamiento, el 46% buscan mejorar las oportunidades de aprendizaje en la empresa, el 36% no siempre considera el impacto de las decisiones en la moral del trabajador y 41% si considera el impacto de las decisiones.

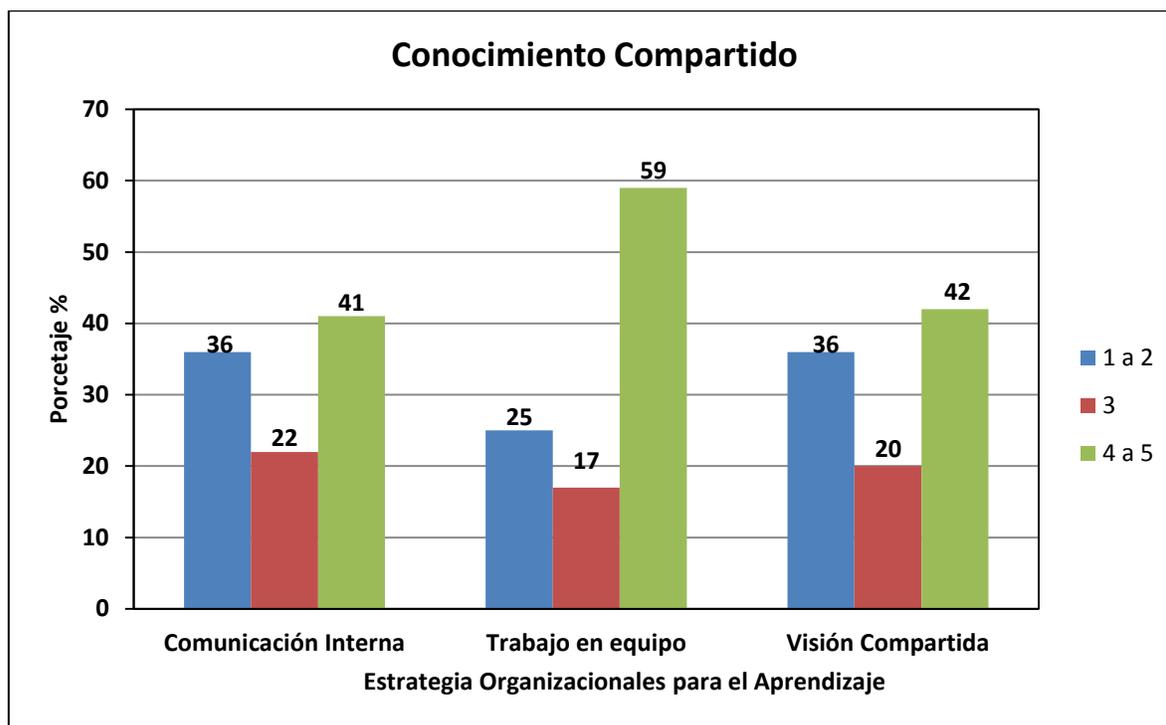
5.5.2 Otras Estrategias organizacionales para el aprendizaje.

A continuación se describe 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.



Gráfica 9. Orientación al Aprendizaje
Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar en el gráfico 9, el 52% considera que existe un compromiso de los empleados con el aprendizaje, el 57% opina que existe un compromiso de los directivos con los empleados en el aprendizaje, un 34% no tener ideas innovadora mientras que un 43% si lo manifiesta frecuentemente.



Gráfica 10. Conocimiento Compartido
Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar en el gráfico 10, con un 41% de las personas opina que la comunicación interna es un factor fundamental y clave para el existo de una empresa y un 36% opina que la comunicación interna no es suministrada en su debido proceso, el 59% de los encuestados opina que el trabajo en equipo se comparte conocimientos y experiencias a través del diálogo, el 42% de los encuestados también considera que se tiene una visión compartida entre la situación actual de la empresa y la deseada.

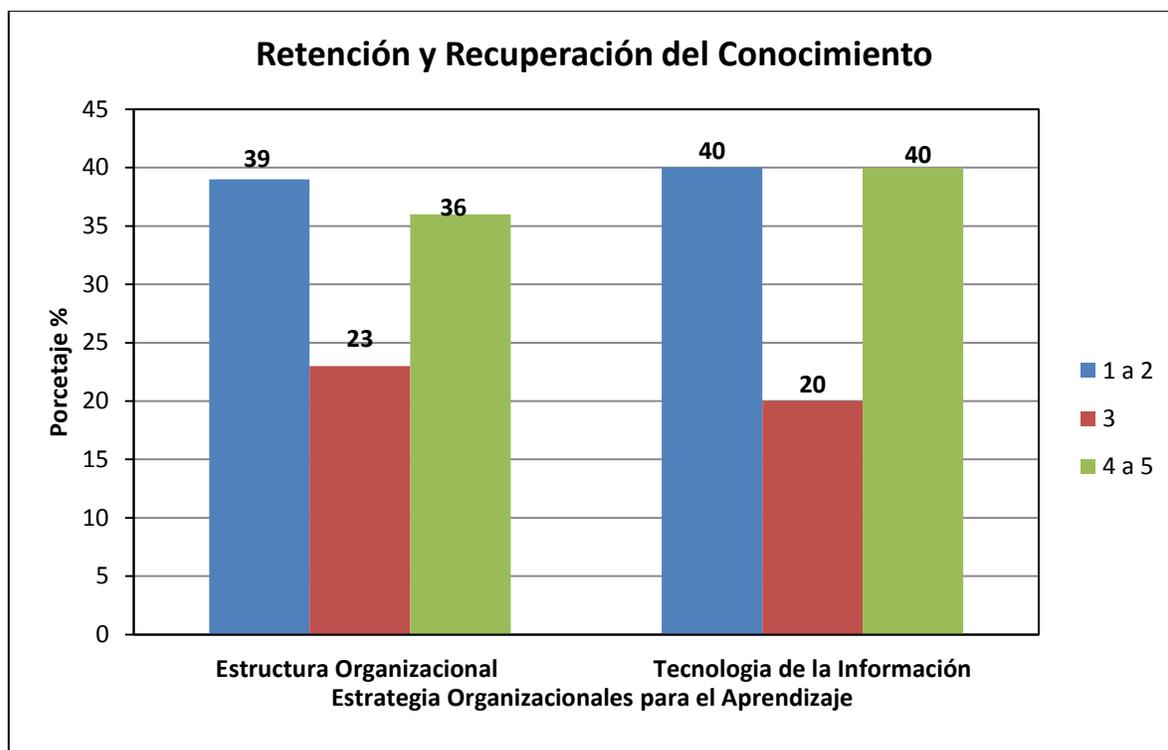


Gráfico 11. Retención y Recuperación del Conocimiento
 Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar en el gráfico 11, que el 39% de los encuestados opina de la falta de documentaciones basadas en prácticas operativas, manuales y otros dispensables para la retención de la información en la empresa, el 36% opina de si poder contar con una estructura organizativa. Para el proceso de nuevas tecnología hay empresa que cuentas con tecnología de punta y otras no cuentas con tecnología de punta.

5.6 Nivel de Aprendizaje Organizacional.

Para conocer en qué nivel se encuentra el Nivel de Aprendizaje Organizacional en el Sector Turismo de Ciudad Guayana. a) Se calculan los promedios totales de las (33) variables que mide el instrumento. b) Se aplica la Ecuación 05, que calcula teóricamente el nivel de aprendizaje organizacional.

Ecuación 05. Nivel de Aprendizaje Organizacional	
$\text{Nivel} = \frac{\sum_{i=1}^N V_i}{N}$	Donde N = 33, y Vi es el promedio de las Variables

Fuente: Elaboración Propia.

El promedio arrojó un **valor de 3,39** aproximadamente; 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).

En el gráfico 12, se presentan los promedios y niveles de Aprendizaje Organizacional segmentado por Hoteles y Posadas de Ciudad Guayana, Estado Bolívar, Venezuela. Se puede observar Hoteles y Posadas de la ciudad con promedios máximos, como son el Hotel Plaza con 4,48 punto y Hotel Yoli con 4,44 punto, seguidos de las Posada Victoria con 4,80 punto y Posada Méru con 4,67 punto, respetivamente.

También se observa que los menos valorados son el Hotel Habana Cuba con 2,42 Punto y el Hotel Embajador con 2,59 punto, seguidos de la Posada Pavón Dorado con 2,71 punto y la Posada Ciudad Dorada con 2,88 punto, respetivamente.

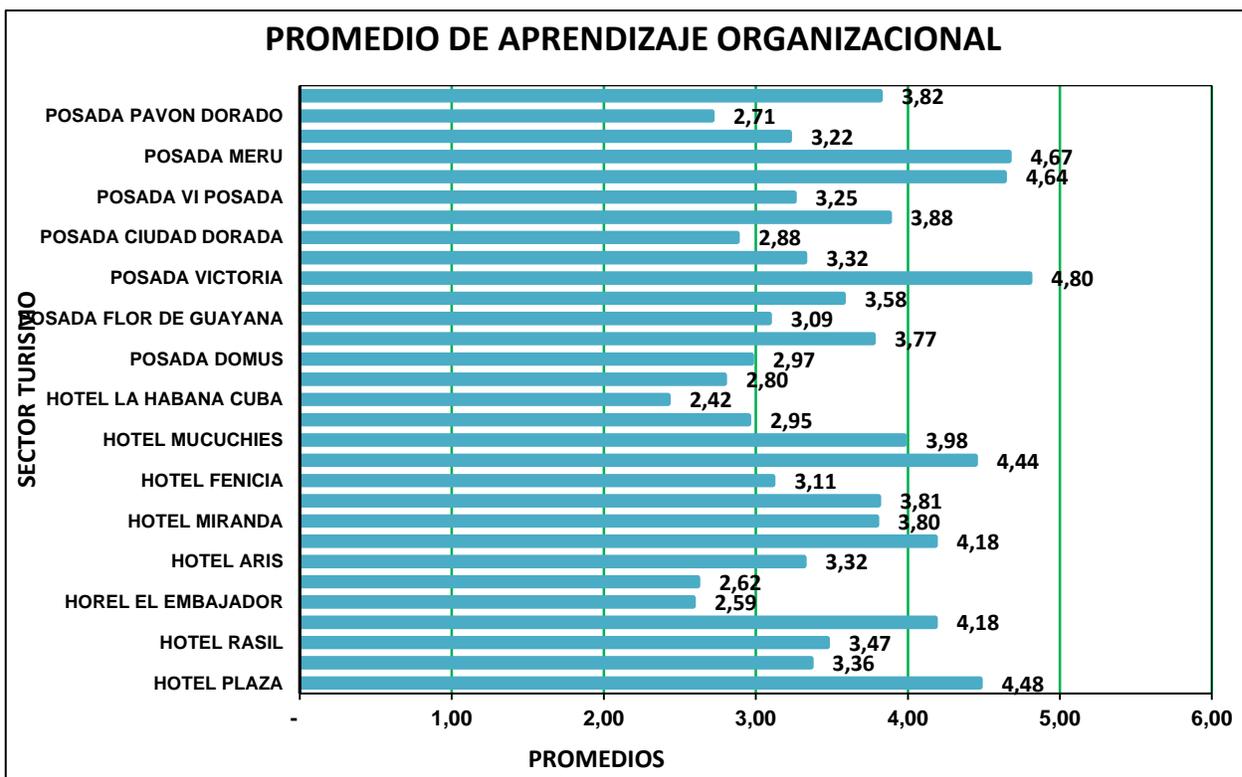


Gráfico 12. Promedios segmentado por Hoteles y Posadas de Ciudad Guayana, Estado Bolívar, Venezuela.

5.7 Análisis FODA

Luego de haber identificado y analizado el nivel de Aprendizaje Organizacional en el Sector Turismo de Ciudad Guayana, Estado Bolívar, Venezuela, a continuación se presenta la Matriz FODA (ver Tabla 13) para cruzar las Fortalezas y Debilidades en Sector Turismo con las Oportunidades y Amenazas identificadas mediante este estudio.

Seguidamente, en la Tabla 14 se plantean las estrategias Fortalezas y Oportunidades (FO), Fortalezas y Amenazas (FA), Debilidades y Oportunidades (DO) y Debilidades y Amenaza (DA).

Tabla 13. Análisis FODA en el Nivel de Aprendizaje Organizacional, Sector Turismo de Ciudad Guayana.

Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aceptable nivel de aprendizaje organizacional. 2. Alto conocimiento técnico de aprendizaje para el personal de los niveles jerárquicos. 3. Existencia de mecanismos de información computarizada. 4. Se da importancia a la capacitación interna. 5. Facilidad de adaptación del tiempo en la participación de un programa de aprendizaje. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nuevas filosofías de gestión organizacional. 2. Disponibilidad de innovación tecnológica. 3. Formación profesional organizacional. 4. Expansión de Áreas de trabajos con buen ambiente organizacional.
Debilidades	Amenaza
<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de capacitación y desarrollo del personal. 2. Falta de compromiso de los empleados. 3. Falta de acceso a tecnología computarizada. 4. Falta de manuales, normas y procedimientos administrativos. 5. Falta de información hacia los empleados. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Llegada de profesionales extranjeros a ejercer cargos. 2. Arremetidas de los clientes al no sentirse bien atendidos. 3. Adaptaciones a las innovaciones tecnológicas computarizadas. 4. No se cuenta con mediciones sobre atención al visitante. 5. Capacitación insuficiente del personal al público.

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 14. Estrategia FODA en el Nivel de Aprendizaje Organizacional, Sector Turismo de Ciudad Guayana.

Fortalezas / Oportunidades	Fortalezas / Amenazas
Estrategias FO	Estrategias FA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructurar un programa de participación de aprendizaje, adaptado a los requerimientos del personal. 2. Fomentar el trabajo en equipo para el logro de la sinergia positiva. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inducir al personal objeto de estudio en la importancia de convertirse en una organización que aprende. 2. Mejorar los procesos internos en la resolución de problemas a través del dialogo y una toma de decisiones asertivas.
Debilidades / Oportunidades	Debilidades / Amenazas
Estrategias DO	Estrategias DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Promover cursos de mejoramiento profesional. 2. Establecimiento de un ambiente laboral agradables. 3. Automatizar procesos de servicios y atención al cliente. 4. Generar manuales, normas y procedimientos, interno. 5. Generar un plan de capacitación para el talento humano. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructurar un programa de participación adaptado a los requerimientos del personal. 2. Implementar un sistema de comunicación interna eficiente. 3. Establecer mecanismo de discusión y aplicación de las Leyes del sector Turismo.

Fuente: Elaboración Propia.

5.8 Propuesta del Plan de Mejora en el nivel de aprendizaje organizacional.

Una vez realizado un proceso de diagnóstico de las Debilidades, Fortalezas, Oportunidades y Amenaza en el nivel de aprendizaje organizacional, se formula los siguientes planteamientos los cuales están enmarcados dentro de los alineamientos para su fortalecimiento.

Las estrategias que se proponen a continuación responden al análisis de la matriz FODA especificado en las Tablas 14. Se consideró la situación actual del nivel organizacional en sector turismo en Ciudad Guayana, sus Fortaleza, Debilidades; y sobre todo, los retos y Oportunidades que se identificaron.

El conjunto de estrategias propuestas pretenden establecer vías para impulsar el cambio en el Sector Turismo a través del aprendizaje organizacional y las acciones que se pueden emprender de ella, para lograr implementar herramientas de mejoras (ver Tabla 15).

Tabla 15. Estrategias Propuestas para el aprendizaje organizacional en el Sector Turismo de Ciudad Guayana.

Estrategias	Acciones
<p>Estrategia 1:</p> <p>Implementación de herramienta para el programa de aprendizaje organizacional en el sector turismo de Ciudad Guayana.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Acción 1.1 Formular y ejecutar planes de desarrollo para el Talento Humano en el aprendizaje organizacional. • Acción 1.2 Desarrollo e implementación de proyecto piloto para su aplicación en todo el sector Turismo de la región. • Acción 1.3 Desarrollar un modelo que permita generar procesos de evaluación y seguimiento. • Acción 1.4 Formular e implantar, paquetes computarizados, manuales, procedimientos, normas e innovaciones tecnológicas para el desarrollo del personal.
<p>Estrategia 2:</p> <p>Elaboración de Manuales y Normas para el programa de aprendizaje organizacional en el sector turismo de Ciudad Guayana.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Acción 2.1 Normalizar y estandarizar los procesos organizacionales mediante de: Planes, Programas, Proyectos, Capacitación al Personal, normas y otros. En materia de fomentar el logro de la Sinergia. • Acción 2.2 Diseñar y ejecutar plan de capacitación para el Talento Humano organizacional del sector Turismo de la región.

Estrategias	Acciones
<p style="text-align: center;">Estrategia 3:</p> <p>Fortalecimiento de los Planes y programa de aprendizaje organizacional en el sector turismo de Ciudad Guayana.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Acción 3.1 Fortalecer y posicionar la gestión del Talento Humano organizacional en el sector Turismo de Guayana. • Acción 3.2 Implementar, diseñar y ejecutar programas de sensibilización, capacitación, y asistencia técnica permanente para el personal prestadores de servicio Turístico de los hoteles. • Acción 1.3 implementar mecanismos de evaluación, seguimiento y fortalecimiento del Talento Humano organizacional.

Continuación. Tabla 15. Estrategias Propuestas para el aprendizaje Organizacional en el Sector Turismo de Ciudad Guayana.

CONCLUSIONES

Una vez finalizada la etapa de análisis y validación de la información recolectada en la presente investigación, se llegaron a las siguientes conclusiones:

1. Se aplicó un instrumento como base a la investigación diseñado por D' Armas (2012), como herramienta para la evaluación del nivel de Aprendizaje Organizacional en el sector turístico de Ciudad Guayana. Esta herramienta alcanzó un alto grado de Validez y Confiabilidad, con un Alpha de Cronbach $\alpha = 0,961$.
2. Por medio del Análisis Factorial se identificaron de manera objetiva seis (6) dimensiones: Oportunidad Organizacional, Nivel Grupal, Calidad y Nivel Organizacional, Nivel de Adiestramiento, Cultura Organizacional y Nivel de Aprendizaje e Información.
3. Los resultados del Modelo Experimental obtenido por el estadístico SPSS, no obedece a lo mostrado por el Modelo Teórico de ocho (8) dimensiones diseñado por D' Armas (2012).
4. Se analizaron las variables (para efecto del análisis se agruparon los valores de 1-2 menos valoradas; 3 medio valoradas; y 4-5 mejor valoradas; de la escala LIKERT). Las mejores valoradas por los empleados de diferentes hoteles y posadas de la región de Ciudad Guayana fueron: Aprender de las experiencia con 73%, Aprender mediante el diálogo 73%, Aplicación del conocimiento con 62%, Colaboración en forma voluntaria con 67%, Información Laboral con 76%, Aplicación de la capacitación con 56%.
5. Las variables que fueron menos valoradas fueron: Aprender de las experiencia 13%, Generación de ideas 11%, Aplicación del conocimiento 15%, Colaboración

en forma voluntaria 14%, Información laboral 11%, Aplicación de la capacitación 30%, Fuentes externas 25%, Apoyan oportunidades de entrenamiento 30%.

6. Se encontró que el nivel de Aprendizaje Organizacional en el Sector Turismo de Ciudad Guayana, es de **3.39**, en una escala que va desde (1) uno a (5) cinco.

7. Se elaboró la Matriz FODA para cruzar las Fortalezas y Debilidades, Oportunidades y Amenazas derivadas del nivel de Aprendizaje Organizacional en el Sector Turismo de Ciudad Guayana. Se plantearon estrategias donde se recomendó con mayor importancia la Estrategia Implementar herramienta para el programa de aprendizaje organizacional en el Sector Turismo de Ciudad Guayana.

RECOMENDACIONES

Planteadas las dimensiones del nivel de Aprendizaje Organizacional en el sector turismo de Ciudad Guayana que por supuesto no son únicas y excluyentes, se presentan algunas recomendaciones para futuras investigaciones.

1. Es importante seguir trabajando en el nivel de Aprendizaje en estrategias Organizacional que tengan como fin la integración de proyectos y la sustentabilidad de los mismos a largo plazo. Las sugerencias para el sector turismo de la región se orientan hacia una integración organizacional en donde los proyectos tengan un interés conjunto, el cual es uno de los más importantes para la consecución de objetivos encaminados al posicionamiento del sector turístico de la región, es por esto que antes de plantear cualquier proyecto es importante realizar un estudio de mercado enfocado en conocer también las necesidades de información y divulgación que estos requieran para sus planes de turismo.
2. Es necesario hacer seguimiento y evaluación de los procesos de aprendizaje, que se ejecuten para el fortalecimiento del Sector Turismo de la Región, por lo que la recomendación es que establezca indicadores de gestión y programas de monitoreo que permitan evaluar el impacto y resultados de los proyectos, lo que permitiría actuar para realizar los cambios necesarios y pertinentes que puedan mejorar los resultados de dichos proyectos.
3. Igualmente es conveniente disponer de momentos de reflexión que permitan cuestionar las formas de trabajo entre el personal y proponer constantemente mejoras en procedimientos, de manera de ir adaptando una disciplina de aprendizaje y que no se convierta en sólo hechos esporádicos.

4. Capacitar y crear programas de Aprendizaje organizacional que ayuden al personal administrativo mejorar su talento humano.

5. Finalmente se recomienda Automatizar, Estandarizar y Normalizar los procesos, con la finalidad de mejorar la atención al usuario.

BIBLIOGRAFÍA

Argyris, C., y Schön, D. (1978) Aprendizaje organizativo: Una teoría de la perspectiva de la acción, la lectura, la Misa: Addison Wesley.

Arzola y Mejías (2007). Modelo conceptual para gestionar la innovación en las empresas del sector servicios. Revista Venezolana de Gerencia. Año 12, N° 37, 2007.

Bayraktaroglu, S. y Kutanis, R. O. (2003). Transforming hotels into learning organizations: a new strategy for going global. Tourism Management.

Bennis, W., Nanus, B. (1985), "El aprendizaje organizacional: la gestión del conocimiento.

Bolívar, (2002) Schools as learning organizations.

Cázares y Zamudio (2000). Procesos metodológicos, Tipos de Investigación.

Céspedes Lorente, J., Jerez Gómez, P. y Valle Cabrera, R. (2005). Las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento y la capacidad de aprendizaje organizativo: incidencia e implicaciones. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa.

Choo, Ch. W. (1998). La organización inteligente: el empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones. Ed. Oxford University. México.

Conocimiento. Cyert, RM y March, JG (1963): Teoría del Comportamiento de la Firma. EnglewoodCliffs, NJ. EnglewoodCliffs, Nueva Jersey.

Davenport, Thomas H.; Prusak, Laurence (2000) Conocimiento de trabajo: ¿Cómo las organizaciones manejan lo que saben. Harvard Business School Press. Harvard Business School Press.

De Geus (1988) El artículo "La planificación como aprendizaje" Harvard Business Review.

Dixon, N. (1999). El ciclo de aprendizaje organizativo. Editorial AENOR. Madrid.

Dodgson, M. (1993). Organizational learning: A Review of some literatures. Organization Studies. El aprendizaje organizacional: una revisión de algunas literaturas.

-
- Easterby-Smith, M. (1997). Disciplines of organizational learning: contributions and critiques. *Human Relations*.
- Eyssautier de la Mora, Maurice (2006) (en español). *Metodología de la investigación*. Editorial: Thomson International.
- Fiol y Lyles, CM, M. (1985): *Aprendizaje Organizacional Academy de Management Review*.
- Hart, SL (1995). A Natural-Resource-Based View of the Firm. *Academy of Management Review*, vol. 20., no. 4.
- Hernández, Fernandez y Lucio. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Huber, G. (1991), " estudio De organización: los procesos que se contribuyen y las literaturas ", *Ciencia de Organización*.
- Huysman, M. (1996). Dynamics of organizational learning. Unpublished doctoral dissertation. University of Vrije, Amsterdam.
- Huysman, M. (2000). An organizational learning approach to the learning organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.
- Jones, A. M. y Hendry, C. (1994). The Learning organization: adult learning and organizational transformation. *British Journal of Management*, 5, June.
- Kolb, DA (1984). Estudio empírico: Experiencia como la fuente de estudio y desarrollo. *Aprendizaje y desarrollo*. Nueva Jersey: Prentice-pasillo.
- Mendoza J. (1996). *Aprendizaje organizacional para una época de cambios*. Revista Gestión. Universidad del Norte. Volumen 2.
- Montaña Et Al (2002) *Evaluación de la calidad de los servicios públicos*. Revista colombiana de marketing.
- Nonaka, I. (2000): La empresa creadora de conocimiento, en *Gestión del conocimiento*, Harvard Deusto Business Review, Ediciones Deusto, Bilbao.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. Oxford University Press.
- Nonaka, Ikujiro (2000) *La Empresa Creadora de Conocimiento* en: HBR. *Gestión del Porter, ME and C. Van Der Linde (1995). Green and Competitive: Ending the Stalemate*. Harvard Business Review, September-October.
-

- Quinn (1992) *Intelligent Enterprise, A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry* Un paradigma basado en conocimiento y servicio para la Industria, The Free Press, New York.
- Ramirez (2009) *Creación del Conocimiento, Aprendizaje Organizacional y sus efectos sobre el desempeño organizacional*.
- Rodríguez (2003): *Sabiduría organizacional y gestión del cambio: el aprendizaje como respuesta organizativa*, en AGUILAR, J. y otros: *La gestión del cambio*, Ariel, Barcelona.
- Rojas de Narváez. *Técnica de recolección de datos*. (1997) Fondo Editorial de la Universidad Nacional Experimental Politécnica Antonio José de Sucre UNEXPO.
- Salkind, e y Valdés, s (1998) *Metodología de la Investigación*, Buenos Aires: Universidad Nacional de Lomas de Zamora.
- SENGE, P. (1992:2). *El aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento*.
- Sharma, S. Y Vredenburg, H. (1998). *Proactive Corporate Environmental Strategy and the Development of Competitively Valuable Organizational Capabilities*. *Strategic Management Journal*, 19 (8).
- Tamayo y Tamayo. *Tipo de Investigación*. (2002). México Editorial Limusa.
- Tamayo y Tamayo. *Tipo de Investigación*. (2004). México Editorial Limusa.
- Vidal Salazar, M. D. (2009). *Formación medioambiental y aprendizaje organizativo: análisis de su influencia en el desarrollo de estrategias medioambientales proactivas*. Tesis Doctoral. Universidad de Granada
- West, P. (1994). *The concept of the learning organization*. *Journal of European Industrial Training*.

INFOGRAFÍA

31 Jul 2008 – Decreto N° 5.999, con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de Turismo.- Véase N°. 5.889 Extraordinario de la GACETA OFICIAL DE LA LEY ORGANICA DEL TURISMO. www.fenasinpres.org/documentos/l_o_turismo.pdf

Gaceta oficial N° 38124 (2005), Ministerio para el Poder popular para el Turismo MINTUR, www.MIntur.gob.ve

APÉNDICE “A”

Modelo de Encuesta Aplicada

Por D' ARMAS 2012

APÉNDICE “B”

Resultados del SPSS Versión 18.