

Investigación

EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS EDITORAS DE MEDIOS IMPRESOS. CASO: EMPRESA “AL DIA CON LA NOTICIA C.A.”

Merisbell Yonso González
Venezuela

Contador Público, Magister en Gerencia Empresarial.
E-mail: merisbellinda@hotmail.com

Carlos A. Figueredo Álvarez
Venezuela

Contador Público, Docente universitario Universidad
Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA), Categoría
Titular, Investigador Acreditado en PEII; Magister y
Especialista en Auditoría, Doctor en Gerencia Avanzada
E-mail: calvarez@ucla.edu.ve

Aurora Y. Goyo Arellano
Venezuela

Contador Público, Docente universitario UCLA,
Categoría Agregado, Investigador Acreditado en PEII;
Magister Auditoría, Doctora en Gerencia Avanzada.
E-mail: agoyo@ucla.edu.ve

Resumen

La investigación tuvo como finalidad, evaluar el modelo de gestión de la empresa “Al Día Con La Noticia, C.A.” bajo los lineamientos teóricos del Aprendizaje Organizacional. La investigación realizada fue de campo, tipo descriptiva, transversal y apoyada en fuentes documentales. Por tratarse de una investigación tipo Estudio de Casos, el concepto población estuvo representado por toda la organización. Para recabar la información se aplicó un cuestionario a veinte (20) informantes clave, y se reforzó con la observación directa., de igual forma se complementó la obtención de información con la aplicación de una entrevista semiestructurada, compuesta de seis ítems donde surgieron nuevas interrogantes en el transcurso de la dinámica investigativa. La investigación fue de carácter cuantitativo. Los instrumentos fueron sometidos al juicio de expertos, A manera de conclusión puede afirmarse que la empresa es calificable como organización en proceso de aprendizaje, cuyo proceso gerencial en la gestión del conocimiento ,aun presenta limitantes en su propósito de gestionar el Aprendizaje Organizacional, lo cual gracias a su capital humano pudiera lograrse en términos relativamente cortos.

Palabras Claves: Gestión del Conocimiento, Aprendizaje Organizacional, Capital Humano.

Recibido: 28 – 06 - 2013

Aceptado: 19 – 07 - 2013

Abstract

The research had as finalit, evaluate the “Al Dia Con La Noticia, C.A” company management model, under the theoretical lineaments of the Organizational Learning. The research done was of field, descriptive type and transversal and supported on documental sources. Because is a Case of Study type investigation, the population concept was represented for all the organization. To collect the information it was applied a questionnaire to twenty (20) key informants, and reinforced with the direct observation, in the same way was complemented the getting of information with the application of a semi structured interview, composed of six items were came out new questions in the course of the research dynamic. It was a quantitative investigation. The instruments were under subject by the expert’s judgment. Concluding, can affirm that the company is qualify as a organization in learning process, which management process in the acknowledge management, still presents obstacles in its purpose of manage the organizational learning, which thanks to its human capital could achieve in relatively short terms.

Keywords: Acknowledge management, Organizational Learning, Human Capital.

THE ORGANIZATIONAL LEARNING IN THE IMPRESS MEDIUM EDITOR COMPANIES CASE: COMPANY “AL DIA CON LA NOTICIA C.A”

**Merisbell Yonso González
Venezuela**

Venezuela CPA, Masters in Business Management.
E-mail: merisbellinda@hotmail.com

**Carlos A. Figueredo Álvarez
Venezuela**

Venezuela CPA, University Professor Lisandro Alvarado University Centroccidental (UCLA), Category Head, Research Accredited PEII; Magister and Auditing Specialist Doctor in Advanced Management.
E-mail: avanzada.calvarez@ucla.edu.ve/
carlosfigal@gmail.com

**Aurora Y. Goyo Arellano
Venezuela**

Venezuela CPA, University Professor UCLA, Category Added, PEII Accredited Researcher; Auditing Magister, Doctor in Advanced Management. E-mail: agoyo@ucla.edu.ve

1. INTRODUCCIÓN

La investigación a que se refiere este artículo, se centra en la evaluación del modelo de gestión de una empresa editora, su fundamentación son las premisas expuestas por Senge (2005) quien define a las organizaciones inteligentes; basándose en el aprendizaje constante, como modo de ser de la organización, permitiéndoles ser innovadoras, altamente competidoras e eminentemente rentables en un mundo en creciente comunicación e interdependencia entre países, que ocasiona la unificación de culturas, mercados y sociedades, esto no es más que el llamado proceso globalizador, entorno epocal actual en el que se desenvuelve el hombre.

Este proceso evidencia la necesidad de cambios de paradigmas ante las nuevas realidades en las cuales el conocimiento y el capital humano son elementos clave para aquellas organizaciones que asuman el aprendizaje organizacional como modelo. Así que, esta nueva era se caracteriza por ser: (a) una sociedad del conocimiento, (b) de colaboración masiva y (c) de un ritmo acelerado de cambios. Las organizaciones que pueden adecuarse a este nuevo entorno, son, según los postulados de Senge (ob. cit) organizaciones inteligentes.

En consecuencia, los medios de comunicación impresos, integrantes del denominado cuarto poder de la sociedad, conocen de la situación económica mundial, están inmersos en la ley de oferta y demanda del mercado, a la vez, influyen decididamente en las conciencias de los ciudadanos. El énfasis en las organizaciones inteligentes, va dirigido a la formación y capacitación para establecer equipos de trabajo, hacer encuestas rigurosas, comprobar los hechos, utilizar diversas fuentes, evaluar y motivar al personal, dando a los interesados la oportunidad de expresarse; todas estas inquietudes son válidas, no obstante, requiere que se dediquen los recursos y el tiempo suficientes para investigar, estudiar e implementar, así como un seguimiento coherente que en lugar de generar una sensación efímera de éxito, cree una corriente de opinión bien informada.

La investigación tuvo como propósito analizar el modelo de gestión de los medios impresos, específicamente se analizó la empresa, que en resguardo de su identidad se denominará a estos efectos "Al Día Con la Noticia, C.A", la cual es una organización mediana-familiar, que se encarga de la edición de periódicos y revistas dirigidos a la región Centro Occidental, en la actualidad cuenta con personal profesional en cada una de sus áreas; desde el año 2009 la empresa ha crecido a nivel de tiraje en comparación con otros medios impresos de la región, ha adquirido una máquina rotativa de última tecnología japonesa que ha traído consigo la impresión a color del diario y mayor rapidez en la misma; todos estos cambios ha ocasionado un crecimiento acelerado del mercado.

Por otra parte, en el año 2012 incorporó un nuevo producto de prensa escrita, con características dirigidas a un target específico, adicionalmente cuenta con una página web donde están disponibles las noticias en formato digitalizado, ofrece a los corresponsales acceso a la realidad del país de forma inmediata con las facilidades y bondades de la web.

De esta empresa se evaluó su evolución hacia el aprendizaje organizacional, condición considerada como pilar fundamental para su definición como una organización inteligente, es decir, una empresa en continuo proceso de aprendizaje, que aprovecha sus recursos internos y externos al máximo para ser altamente competitivos, adaptándose vertiginosamente a los cambios que demanda el medio ambiente, más aún en los medios de comunicación masivos, como lo es la prensa escrita.

Al ser la prensa escrita, una fuente de información y de ampliación de conocimientos, es importante estudiar la conformación y organización de los medios impresos que llegan a manos del lector, con hincapié en su estructura, para realizar un examen exhaustivo que da el producto final de la prensa escrita. Por tal razón, se centró el análisis en la empresa mencionada, que está a la vanguardia en la adopción de las herramientas

de tecnología, información y comunicación; con un crecimiento acelerado del mercado.

Todas estas connotaciones parecieran crear una visión de avance y de adaptación al mercado; sin embargo, pueden quedar dudas sobre si han sido acertados y oportunos estos cambios, sobre el aporte de los trabajadores para estos cambios, y cuál ha sido la dinámica del proceso innovador y cuál su valor dentro de la organización, dudas que fueron respondidas mediante la investigación y para lo cual se aplicaron instrumentos que permitieron diagnosticar la situación de la empresa, y de esa forma, determinar su acercamiento al concepto de organizaciones inteligentes. La investigación se propuso analizar el modelo de gestión aplicado por la empresa. "Al Día Con la Noticia, C.A", apoyándose para ello en los postulados teóricos de las organizaciones inteligentes y el aprendizaje organizacional.

También fueron propósitos de la investigación evaluar la participación del talento humano como activador de los procesos innovadores de la Gestión del Conocimiento e identificar en la dinámica organizacional de la empresa "Al Día Con la Noticia, C.A", la presencia de las cinco disciplinas, según los postulados de Senge (2005), que caracterizan a las organizaciones inteligentes.

2. FUNDAMENTACION TEORICA

2.1 Evolución del Concepto Aprendizaje Organizacional

Una retrospectiva de cómo se han originado las bases para el estudio de lo que implica el aprendizaje organizacional, se puede iniciar con los aportes de Taylor (1911), titulados Teoría de la Administración Científica, cuyo punto central era incorporar el análisis científico de los procesos y de los sitios de trabajo y cómo este análisis permitiría efectuar una retroalimentación que beneficiaría al proceso. Para ello, era necesario erradicar el conocimiento empírico como eje central de la administración de las organizaciones, la discordia en

el ambiente de trabajo, y por el contrario fomentar el análisis científico, la armonía, el máximo rendimiento y el desarrollo del hombre como vías para alcanzar mayor eficiencia y prosperidad; dicho en otras palabras, aplicar el rigor científico al estudio de las organizaciones.

También resaltan otras obras como "Organizations" de March y Simón (1958), "Behavioral of de firm de Cyert y March (1963) y el artículo publicado "Organizational Learning Observation Toward a Theory" de Cangelosi y Dill (1965), que afianzan el conocimiento del aprendizaje organizacional, puntualizando su independencia como un tópico clave para la evolución de las organizaciones, surgiendo diversas perspectivas teóricas en torno a él.

La profusión del conocimiento en torno al aprendizaje organizacional continúa en la década de los 1990, se marca la consolidación en los ámbitos académicos, investigación y consultoría, con la obra de Senge (2005), la Quinta Disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje, expresión avalada por Ahumada (2001), con énfasis en lo importante y significativo de la cultura dentro de las organizaciones orientadas hacia el aprendizaje, no desde la perspectiva individualista, sino del colectivo, convirtiéndolas en progresista, dinámicas, productivas y proactivas, sobre la base de cinco disciplinas básicas, tres de ellas desde el análisis individual y dos desde las perspectiva colectiva.

El concepto de aprendizaje organizacional, ha transitado un camino largo y enriquecedor para constituir hoy en día lo que se llama un Modelo de Gestión Organizacional o Arquitectura Organizacional, inmerso en las organizaciones inteligentes; porque la capacidad innovadora que a su vez genera más conocimiento, es un recurso invaluable no sólo de esta época sino de las pasadas, ya que los avances responden a una realidad imperante, omitir esta verdad progresista, es condenarse al atraso y la extinción empresarial.

2.2 Las Cinco Disciplinas de Peter Senge. Aplicación en el Desarrollo Organizacional

Las cinco disciplinas planteadas por Peter Senge, representan una guía básica para conducir a las organizaciones a ser inteligentes, y eminentemente colaboradoras, características de la era del conocimiento; estas premisas permiten expandir las capacidades individuales en función a obtener los resultados que se desea, sometiéndose a un continuo proceso de experimentación de patrones o esquemas mentales, así como un proceso continuo de aprendizaje. A tal efecto los entes socioeconómicos deberán contar con estrategias organizacionales que desplieguen estas premisas, conducente a suministrarle coherencia, continuidad y control a la misión propuesta.

A continuación se esboza cada una de estas disciplinas y su contribución al desarrollo de las organizaciones:

1. Pensamiento Sistemático: este supuesto se enfoca en percibir la organización como un sistema, y como tal, está formado por partes que se interconecta y relacionan entre sí, para obtener un resultado deseado, el todo puede superar la suma de sus partes. Senge, expone que cuando las organizaciones son entendidas por cada uno de sus conformantes bajo la teoría de sistemas cada parte trabaja en forma lógica, coherente y relacionada en función a un objetivo en común. Se está consciente de que cada trabajo es la causa y la consecuencia de una labor, que tiene como fin el desarrollo de las metas organizacionales. Esta disciplina permite anular el pensamiento del trabajo aislado dentro de las empresas, haciendo eficiente y eficaz los procesos.

2. Dominio Personal: el autor expone que existe en la organización, ciertas personas con habilidades especiales, siendo capaz de innovar procesos o simplemente de mejorar considerablemente el trabajo, por lo tanto las organizaciones deben ser capaces de detectar, fomentar y desarrollar estos líderes, que pudiesen resultar eficaces en el despliegue de proyectos

o para resolver problemas, los llamados “líderes que conducen los equipos de alto desempeño”. Para ello las organizaciones deben contar una estructura sólida en función al aprendizaje organizacional, que permita conocer las habilidades, competencias y aptitudes. El conocerse plenamente (lo que son, que desean y que son capaces de hacer), es una herramienta de identificación y pertenencia organizacional.

3. Modelos Mentales: Los modelos o esquemas mentales son supuestos adquiridos a lo largo de la vida y se relacionan con el entorno en el que se desenvuelve el ser humano. Los modelos mentales, representan patrones sobre la visión del mundo, es decir, constituyen un paradigma pudiendo resultar restrictiva y condicionante. Por tanto, el hombre como ser dentro de la organización debe conocerse y ser flexible de forma que permita una comunicación fluida y que promueve el crecimiento para generar nuevos modelos mentales, que se adecuen a las expectativas propias en compatibilidad con la organización.

4. Visión Compartida: expone que cada individuo que conforma la organización, posee intrínsecamente una identificación con ésta. Por tanto la finalidad de la empresa, deberá centrarse en materializar el canal que uno las metas individuales con las empresariales, que finalmente serán compartidas por todos, es decir, una meta en común, convirtiendo los objetivos organizacionales en personales. Esta premisa se lleva a cabo cuando dentro de los entes socioeconómicos existen programas exitosos de motivación al logro que aborde diversas formas de retribución al trabajador por las metas alcanzadas.

5. Trabajo en Equipo: esta disciplina se enfoca en los beneficios que puede generar el trabajo en equipo, con personas altamente competentes (dominio personal), comprometidas (modelos mentales) y con un objetivo en común (visión compartida). Peter Senge, expone que las actividades en equipo resultan altamente enriquecedora, ya que, contribuyen a realizar procesos

innovadores y resolver problemas, haciendo uso de múltiples estrategias.

Para Senge, es de vital importancia que estas premisas se desarrollen de formas integrales, solo así se conducirá a una organización a ser inteligente, aprovechando su recurso interno al máximo, promoviendo la expansión, conocimiento y aprendizaje a sus integrantes; solo así se estará sumergido en un proceso permanente de "aprender a aprender".

2.3 El Conocimiento .Base del Aprendizaje Organizacional

Polanyi (1996), señala que "...el conocimiento siempre toma formas materiales (conferencias, artículos y patentes, entre otros). Aparece en la forma de habilidades incorporada en los científicos y técnicos" (p.93); de allí que para este autor existen dos tipos de conocimiento: (a) el explícito, que es aquel conocimiento estructurado, plenamente conocido por el individuo, resultando fácil de transmitir a través de la interrelación social y (b) el tácito, es el conocimiento que permanece en el subconsciente, es decir, se aplica de forma mecánica pero no se tiene certeza de su origen, resulta difícil de comunicar.

Asimismo, Nonaka y Takeuchi (1995), exponen que el conocimiento se origina por medio de un proceso de cuatro fases, combinando los aspectos epistemológico y ontológico, es decir, el desarrollo continuo de la dinámica del conocimiento intuitivo (tácito) y el estructurado (explícito), para ello se requería que el individuo socializará, exteriorizará, combinará e interiorizará.

La socialización, se origina cuando el individuo por medio de las experiencias compartidas adquiere nuevo conocimiento, ese conocimiento es considerado tácito, cuando exteriorizar ayuda al individuo por medio de la socialización a manifestar el conocimiento tácito oculto, ya que siendo de otra forma, resultaría difícil de explicar. La combinación, es el proceso de compartir y combinar conocimiento, conllevando finalmente a la interiorización,

la cual se da cuando el individuo convierte el conocimiento tácito en explícito y lo hace suyo, que es lo que en definitiva persigue el aprendizaje organizacional.

Otra teoría que explica el conocimiento, es la propuesta de los cuatro tipos de saberes de Johnson y Lundvall (1994):

- El "saber qué", refiere a hechos y postulados ciertos,
- El "Saber por qué", son las leyes y principios de la naturaleza,
- El "Saber cómo", alude las capacidades y habilidades, y
- Finalmente, "el saber quién", contiene la información sobre quién sabe qué y quién sabe cómo hacer qué, ofrecida por la interacción social.

Como se puede evidenciar, existe una diversidad de conceptos que explican qué es el conocimiento y cómo se origina; sin embargo, el punto central de este estudio se basa en cómo el conocimiento genera un factor diferenciador dentro de las organizaciones, convirtiéndolas en entes cambiantes a la par con el entorno donde se desarrolla y como el capital humano es el causante de esta transformación innovadora; para ello, es necesario definir que es el capital humano (representación del individuo dentro de la organización) y su significado para las organizaciones que aprenden

Autores como Nonaka y Takeuchi (ob.cit), sostienen que el conocimiento es generado estrictamente por el individuo y las organizaciones son entes donde es aplicado ; sin embargo, para Bolívar (2000), "...las organizaciones que aprenden tienen institucionalizados procesos de reflexión y aprendizaje institucional en la planificación y evaluación de sus acciones adquiriendo una nueva competencia (aprender a aprender) lo que implica transformar los modelos mentales vigentes, así como, generar visiones compartidas" (p.73).

De lo anterior, se deduce que las organizaciones que aprenden están convencidos de que el conocimiento es clave para la evolución de las organizaciones, por y para ello, toda su estructura (objetivos, valores, misión y visión) está basada en él, por lo que, la formación y el desarrollo continuo de los individuos constituyen un elemento primordial en la plataforma de este modelo de gestión.

En esta misma línea, en la cual, el eje central de las organizaciones es el conocimiento, Claver y Zaragoza (2007), explican que las empresas cada vez más adoptan proyectos organizacionales flexibles; estructuras con menos niveles jerárquicos para permitir el diálogo entre equipos y, así, incentivar el aprendizaje colectivo generando nuevos conocimientos, advirtiendo el alcance trascendental de este vital factor para el futuro de las organizaciones.

Significa entonces, que lo expuesto afianza la teoría centrada en el aprendizaje organizativo, tal como lo definen Martínez, Somohano, y Fernández (2002), al indicar que es un medio para que las organizaciones puedan resolver problemas cada vez más complejos. Destacando la importancia del trabajo en equipo, porque cuando una serie de personas empiezan a trabajar en grupo, al principio se suelen producir problemas de coordinación, pero cuando pasa un tiempo, se van afinando los procesos y cada vez se realiza mejor la tarea.

Las empresas que llegan a convertirse en organizaciones que aprenden, según Argyris, y Schon (2005), se inician con simples procesos anti-rutinarios, que no cuestionan la estructura de la organización, sus interrelaciones con el entorno, sus valores o sus procesos de toma de decisiones. Luego se adentran en un segundo nivel en el que se busca la reestructuración organizacional, siempre partiendo desde el aprendizaje individual, y que cuestiona la racionalidad detrás de las acciones.

Drew (citado por López, 2002), propone para una organización que aprende, generar conocimiento a partir de las operaciones internas o de los grupos de investigación y desarrollo ,lograr el acceso a fuentes de información, tanto internas como externas, transferir conocimiento antes de que sea usado formalmente, mediante la capacitación o informalmente en los procesos de socialización del trabajo ,representar el conocimiento a través de reportes, gráficas y presentaciones, entre otras ,inbuirse en el conocimiento de procesos, sistemas y controles, probar la validez del conocimiento actual y facilitar todos estos procesos distintos de generación de conocimiento, mediante el establecimiento de una cultura que valore y comparta el uso del conocimiento.

El proceso de implementación del aprendizaje organizacional, es lento y progresivo, ya que representa un cambio de paradigma y como tal genera desequilibrios que atentan contra la funcionalidad de este modelo organizacional, por lo cual es necesario contar con una estructura física e intelectual capaz de subsanar cualquier inseguridad en su desarrollo.

Para lograr que la teoría funcione en la práctica, se implementa a la vez, la gestión del conocimiento que es, en definitiva, la gestión de los activos intangibles que generan valor para la organización.

Por tanto, la gestión del conocimiento tiene en el aprendizaje organizacional su principal herramienta, hecho que reconfirma su carácter dinámico.

2.4 Gestión del Talento Humano. Principio Clave para Lograr Aprendizaje Organizacional

La gestión del talento humano (GTH) parte del principio de que todos los seres humano tienen talento, unos más otros menos; pero todos de una forma u otra poseen talento, por lo que cuando se habla de GTH, engloba a todos los miembros de la organización con sus potencialidades.

Se trata de mantener satisfechos a los empleados para lograr que se identifiquen con la organización, aumenten su productividad y logren la conquista de los consumidores externos. Existen tres elementos fundamentales: (a) la organización, (b) los consumidores internos y (c) los consumidores externos, los cuales deben mantener un equilibrio. Conjugando en la visión, misión, valores y objetivos organizacionales los cimientos de la organización, en consecuencia, es vital, la aceptación por parte del talento humano de nuevos enfoques, que sólo se logran, si los trabajadores están identificado con la cultura de su organización, que persigue procurar un clima organizacional propicio para el logro de los objetivos organizacionales. En síntesis, la gestión del talento humano es el factor decisivo en la supervivencia y prosperidad de las empresas.

No obstante, la teoría y la práctica no van en la misma dirección, especialmente en la administración de las empresas, más aún en países latinoamericanos, como es el caso venezolano, tal como de alguna manera Monteferrante y Malavé (2004), hacen entender que el proceso organizacional no es fácil, y que todo no está dicho, en materia de aprendizaje organizacional ni en administración. Por ende, cada organización debe valerse de todo lo expresado anteriormente para llevar a cabo sus procesos sociales creativos, para fundamentar sus relaciones y para fortalecer su imagen.

Cada organización es distinta, como son distintos los seres humanos, puesto que aunque se dediquen a la misma actividad, sus fundamentos y actitudes son particulares, en consecuencia, el reto administrativo, es lograr despertar la motivación para el querer adquirir conocimiento; por tanto, centrarse en continuar trabajando en esta línea de acción.

2.5 Gestión del Conocimiento. Medida de Valor Organizacional

La Gestión del Conocimiento (GC) es la administración en la generación y transferencia de

conocimiento, por medio del aprendizaje individual, procesos de capacitación, estructuración y transmisión del conocimiento corporativo, su objetivo principal es maximizar las capacidades de una organización a través de sus activos intangibles; que para North y Rivas (2008), la gestión del conocimiento tiene como objetivo centrarse en el conocimiento que posee la organización, como pilar estratégico no sólo para aumentar el aspecto financiero, si no en Capital Intelectual, siendo éste el que verdaderamente determina el verdadero valor de la organización.

El capital intelectual, es considerado en las organizaciones como el conocimiento acumulado por la empresa en un determinado período de tiempo en relación con sus productos, servicios, procesos, mercados y clientes. Es una interpretación de la información basada en la experiencia, habilidades y competencias (Bollinger y Smith, 2001).

Es importante señalar, que la implementación de la GC, no es sencilla, requiere toda una estructura que desarrolle técnicas para capturar, depurar, organizar, almacenar y propagar el conocimiento de los trabajadores y lo trasmite a toda la organización, con la finalidad de que genere beneficios a la misma. Esto no implica, que si una organización no adopta de manera formal un modelo de gestión de conocimiento, ésta no será capaz de generar y transmitirlo, de hecho, las interacciones del trabajador con la organización se dan por ejemplo: por discusiones informales, reuniones, entre otras; sin embargo, estos procesos de retroalimentación no llevan a cabo una estructura, es decir, carecen de un seguimiento y de evaluación de resultados (Planificación y Control).

3. METODOLOGIA

El diseño de esta investigación se enmarcó dentro de la modalidad de estudio de casos, con diseño de campo, según lo establecido en el Manual para la Elaboración de Trabajos de Grado Académico de Especialización, Maestría y Doctorado de la Universidad Centroccidental

“Lisandro Alvarado” (UCLA, 2002), por esta razón los conceptos de población y muestra quedan subsumidos en la unidad de análisis misma.

El estudio es de carácter descriptivo, transversal o transeccional, por cuanto estudia de forma directa el ambiente real donde se producen los eventos, recolecta los datos, describe variables cualitativas y cuantitativas y analiza su incidencia e interrelación en un sólo momento. La investigación, se apoyó en el estudio documental y en el análisis cuantitativo, con apoyo en teoría especializada, permitió un diagnóstico sobre cómo la organización adopta las influencias de los nuevos paradigmas que definen las organizaciones inteligentes.

En cuanto a lo procedimental, se aplicaron dos (02) instrumentos, un cuestionario dirigido al diagnóstico de los procesos organizativos de la empresa y un guion de entrevista semiestructurada que se aplicó con la finalidad de obtener mayores datos, para de esta forma contrastar dos niveles diferentes, que proporcionaran la visión de cómo la empresa estudiada, adopta y administra la gestión del conocimiento. Estos instrumentos fueron aplicados a veinte (20) informantes clave seleccionados por los investigadores sobre la base de sus roles en la organización. La entrevista semiestructurada, brindó la oportunidad de incorporar tópicos relacionados con la temática y apoyar argumentos inherentes al estudio y que pudiesen nutrir la investigación.

4. RESULTADOS

Los aspectos sobre los cuales los investigadores indagaron mediante los instrumentos aplicados, fueron los siguientes:

4.1 Programas de capacitación, desarrollo y adiestramiento al personal.

En cuanto a los programas de capacitación, desarrollo y adiestramiento el 95% de los informantes respondió que la empresa no posee un programa formal.

Para la empresa esto representa un punto débil desde el punto de vista de la adopción del modelo de gestión del aprendizaje organizacional,

4.2 Influencia o subordinación de terceras personas

El 85% de los informantes contestó, que nunca o casi nunca se sienten influenciados a la hora de tomar decisiones en función a los objetivos departamentales; por lo que se puede deducir, que éstos tienen autonomía laboral en su puesto de trabajo.

4.3 Fortalezas y debilidades laborales.

El 100% de los informantes identifica y conoce sus fortalezas y debilidades, es decir, es un personal que se conoce, consciente de los aspectos positivos y negativos que benefician o perjudican el desempeño de sus labores; esto debe ser considerado por la gestión del talento humano y los gerentes, como una ventaja significativa que será abordada de manera tal, que neutralice las debilidades y maximice las fortalezas por medio de asignación de nuevos proyectos y formación líderes para los equipos de trabajos, entre otros.

4.4 Disposición de la información para el desarrollo de las labores.

El 65% de los encuestados dispone de la información necesaria para realizar sus labores, por lo que se deduce que el flujo de información en la empresa editora es acorde, siendo esto fundamental, no sólo por el objetivo de la misma, que es disposición de la noticia en tiempo real, sino para determinar su nivel de eficiencia y eficacia, aspectos claves para la competitividad. Sin embargo, es necesario analizar el 35% que respondió que algunas veces disponen de la información en el tiempo óptimo, ya que esto representa un punto de debilidad para la organización, porque ello puede traducirse en ineficiencia.

4.5 La aplicación de los conocimientos adquiridos en el entorno laboral

El 70% de los informantes, respondió que no aplican los conocimientos adquiridos, dentro de la organización. Este resultado representa una falla en la gestión y estructura de lo que debería representar su capital entendiéndose como tal el conocimiento del recurso humano, en la actual llamada sociedad del conocimiento.

Un 30% de los encuestados dijo aplicar sus nuevos conocimientos al trabajo realizado; por lo que se puede deducir, que esta condición está restringida a un área específica de la organización. Todo esto deja ver dos visiones, una que si trabaja bajo lineamientos de aprendizaje constante, planificado, coherente y otra (a mayor escala) que es ajena a él.

4.6 Existencia de herramientas de retroalimentación, que permitan evaluar lo aprendido

El 100% de los informantes respondió que la empresa no cuenta con herramientas para medir el conocimiento adquirido y aplicado a la organización, lo cual es otra debilidad en las estructuras básicas del aprendizaje. Cabe destacar, que las técnicas de retroalimentación abren una oportunidad para no sólo controlar y evaluar los procesos, sino también, crea un puente de comunicación entre las diversas unidades que conforman una entidad, con el objetivo de fortalecer el aprendizaje.

4.7 En cuanto a la promoción para la constitución de grupos de trabajos

El 70% de los encuestados contestó "Nunca", un 30% en la alternativa "Siempre"; Estas respuestas evidencian que sólo un grupo o área de la organización fomenta el trabajo en equipo. Estos equipos forman parte de las herramientas de ayuda para desarrollar o fomentar las organizaciones que aprenden, ya que estos grupos de personas se encargan de compartir y debatir conocimientos, habilidades y experiencias para generar innovadoras formas de trabajar con exitosos resultados

compartiendo permanentemente un propósito en común. Para que esto pueda llevarse a cabo, es necesario que la empresa incentive un ambiente laboral de confianza, liderazgo y comunicación; en este caso un 70%, es un índice desalentador para propiciar dinámicas de aprender a aprender.

4.8 En relación a la eficacia de los equipos de trabajo

El resultado obtenido en este ítem, muestra consistencia con los datos antes expuestos, sólo un 30% de la muestra considera que "Casi Siempre" es eficaz la estructuración de equipos de trabajo, se evidencia esta debilidad organizacional a en la dispersión, enfoques diversos para un mismo objetivo, lo que ocasiona desperdicio en horas de trabajo, entre otras.

4.9 Aplicación de procesos de mejoras continuas

Un 50%, respondió afirmativamente, es decir, considera desarrollar su trabajo en un proceso de mejora continua; se puede deducir entonces que la organización está parcialmente involucrada con el proceso mencionado. Sin embargo, es fundamental para la organización evaluar, analizar y orientar toda su estructura en función de los procesos de mejoras permanentes.

4.10 Significancia de la inversión que hace la organización en los programas de capacitación, adiestramiento y desarrollo para el personal

En este ítem el 100%, de los informantes no considera significativa la inversión de la organización en cursos de capacitación, adiestramiento y desarrollo al personal, esto representa un punto conductor para determinar cómo se administra el conocimiento dentro de la organización, variable objeto de estudio; por lo que, representa una debilidad de la organización en el análisis de esta investigación.

4.11 Existencia de procesos de evaluación para determinar la retribución del trabajador en función a los cursos de capacitación y desarrollo

El 100%, de los informantes respondió que la empresa no cuenta satisfactoriamente con sistemas para evaluar la retribución que el trabajador efectúa en cuanto a la inversión que la empresa realiza a las herramientas de desarrollo y adiestramiento al personal, por lo que no existe un proceso que controle y determine el nivel de coherencia, pertinencia y correspondencia de los trabajadores.

4.12 Nivel de satisfacción, en cuanto a las técnicas de evaluación del conocimiento adquirido

El 100% de los informantes aseguró sentirse insatisfecho con los resultados obtenidos por las técnicas de evaluación, se manifestó, la falta de estructura que soporta las técnicas de evaluación del desempeño, instrumento aplicado anualmente con la finalidad de determinar el aumento salarial de los trabajadores de esta casa editora.

4.13 Nivel de satisfacción, hacia los cursos de capacitación y desarrollo ofertados por la empresa

En cuanto a la percepción de los trabajadores sobre los cursos y talleres de capacitación y desarrollos ofertados por la empresa, el 70 % de los encuestados se manifestó insatisfecho, mientras que un 30% se muestra satisfecho ante la oferta que la organización brinda, debido a que subsana problemas de inmediatez y no de formación permanente, no obstante consideran valiosas estas herramientas o medios de adquisición de conocimientos.

5.- CONCLUSIONES

Partiendo del análisis a las variables objeto de estudio, se deduce que la empresa analizada posee una actitud que se orienta hacia la gestión del conocimiento;

sin embargo, carece de la estructura característica de organizaciones inteligentes, debido a que sus procesos, formalmente no están dados o condicionados para la adquisición, desarrollo, aplicación, transferencia y evaluación del conocimiento, de manera uniforme y continua a todas las unidades que la conforman; Considerando lo anterior, se puede inferir que esta organización se encuentra en la fase inicial del modelo de gestión del conocimiento, pero de manera casual, impulsada por el devenir tecnológico, es decir, que las adopciones o las características se han producido de forma accidental y que de una u otra forma han sido propulsoras del éxito actual de esta empresa editora.

Sin embargo, clave sería evaluar la continuidad para determinar verdaderamente su transformación total hacia las organizaciones inteligentes, constituyendo finalmente la mutación organizacional que en la actualidad apuesta a la reorganización, la reingeniería, calidad total y alianzas estratégicas, siendo el recurso humano, el protagonista de estas variantes proporcionadas por su sed incesante de adquisición de nuevos conocimientos.

Al evaluar, en la dinámica organizacional de la empresa estudiada, la presencia de las cinco disciplinas, que según Senge (2005), caracterizan a las organizaciones inteligentes, los resultados fueron:

Desde la perspectiva del Pensamiento Sistemático, la empresa cumple con esta premisa, ya que el personal, desde su perspectiva teórica, percibe la organización bajo un enfoque de sistemas interrelacionados entre sí, esto significa, que existe una conciencia generalizada de que “lo que se hace” y “como se hace” impacta hacia otras áreas o departamentos, y se logra formar un engranaje funcional para que la casa editora cumpla con sus objetivos.

En cuanto al Dominio Personal o Personal Mastery, según la cual son los individuos quienes inicialmente adquieren el conocimiento y éste es transmitido posteriormente a la organización; vía visión de la

organización, convirtiéndola en vocación, según lo detectado por la investigación, esta condición no se verifica plenamente en "Al Día Con la Noticia, C.A", , motivado a la falta de estructura, convencimiento total por parte de los directivos y un plan estratégico que guíe la visión organizacional.

Mientras que en lo referido a la construcción de modelos mentales, la empresa se ve positivamente apegada a esta filosofía de Senge, que va de la mano con el pensamiento sistemático, es aquí entonces, donde debe reformar y replantear sus objetivos para introducir nuevas formas de trabajar, convencidos de adquirir nuevos y continuos conocimientos, como clave de éxito organizacional. Esta filosofía deberá ser implantada de forma segura y asumida por cada uno de los gerentes, que dictarán las pautas de trabajo en las diversas áreas de la organización.

Como resultado de la investigación se determinó la presencia de una visión compartida en los trabajadores de la organización estudiada, es parte de su cultura organizacional; sin embargo, sus directrices y esfuerzos no están totalmente alineados con el modelo de gestión del aprendizaje organizacional. Se perciben dos enfoques de gerencia no necesariamente antagónicos, que derivan en islas de trabajos para un mismo propósito, esto acarrea ineficiencias y desaprovechamiento de recursos.

Por último, en el marco de las cinco disciplinas y con respecto al trabajo en equipo, la empresa se muestra parcialmente acoplada a esta filosofía, esta forma de acoplamiento guarda relación con los resultados anteriores referidos a la falta de coherencia y unicidad en la forma de gerenciar,

Ahora bien, al realizar una retrospectiva de la presente investigación y considerar los objetivos planteados, se evidencia que las organizaciones que sobreviven a la globalización , a una economía de mercados cambiantes y a los fenómenos de orden económico, social y sobre todo políticos, característicos de Venezuela, pueden

ser calificadas como organizaciones inteligentes; ya que han apostado al factor del conocimiento para ingeniar o innovar nuevas formas de hacer las cosas (procesos, productos y servicios), para adaptarlos a una nueva perspectiva o paradigma de concebir el mundo. Sin embargo, el punto principal es, si esto se lleva a cabo con la intencionalidad y eficiencia esperada para que los márgenes de desgaste de recursos, humanos (cogniciones y habilidades), físicos, financieros sean menores y no impacte a la organización de manera tal, que atente contra su razón de ser.

De los fundamentos teóricos y de lo observado durante la investigación, surge una ampliación a la categorización de disciplinas propuestas por Senge, para conducir y definir a las organizaciones inteligentes en el difuso y brumoso contexto venezolano, para pasar de Cinco disciplinas a Ocho disciplinas, a saber:

- Pensamiento sistemático
- Dominio Personal
- Modelos mentales
- Visión Compartida
- Trabajo en equipo
- Adaptación al Cambio
- Mimetismo
- Capacidad de Supervivencia.

Las cinco primeras ya explicadas por Senge, las tres últimas definidas de la siguiente manera:

Adaptación al cambio: Capacidad de las organizaciones de modificar sus conductas y comportamientos cuando surgen dificultades, nuevas disposiciones, nueva información, tanto por situaciones internas como externas, también modificaciones en el entorno, o exigencias de los clientes. Esta cualidad hace a las organizaciones adaptativas, flexibles y reorganizantes de sus prioridades.

Mimetismo: Referida a la capacidad de las organizaciones para rodearse de otras con objetivos

similares, con experiencias que puedan contribuir a sus propios resultados. Aquellas organizaciones con las cuales se comparte constituyen el grupo de referencia. Por eso, las empresas deben rodearse de los mejores y asociarse con aquellas que motiven y con quienes puedan potenciarse mutuamente.

Capacidad de supervivencia: Cualidad que se verifica por el cumplimiento de las dos anteriores, se refiere a cuando una organización es capaz de continuar su operatividad, aun en las condiciones más adversas.

La empresa "Al Día Con la Noticia, C.A" finalmente, tendrá como reto llevar a cabo en forma exitosa el cambio hacia la cooperación, motivación e innovación, plataforma que dará origen a una empresa inteligente; permitiendo de esta forma identificar las barreras de avance para crear nuevas estrategias, proceso continuo que sólo caracteriza a las organizaciones que aprenden a aprender.

6.- REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Ahumada Figueroa, Luis. (2001). Teoría y Cambio en las organizaciones: Un Acercamiento desde los Modelos de Aprendizaje Organizacional. Ediciones Universitarias de Valparaíso, de la Universidad Católica de Valparaíso. 1era Edición. Chile.
- Argyris, Chris. y Schon, Donald A. (2005). Historia del Pensamiento Administrativo. Segunda Edición.
- Bolívar, Antonio. (2000). Los centros educativos como organizaciones que aprenden. Promesas y realidades. Edit. Muralla. Madrid, España.
- Bollinger, Audrey. & Smith, Robert. (2001). Managing Organizational Knowledge as a Strategic Asset. *Journal of Knowledge Management*, 5 (1), 8-18.
- Cangelosi Vincent. y Dill, William. R. (1965). Organizational Learning: Observations toward a Theory. [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.jstor.org/discover/10.2307/2391412?uid=3739296&uid=2&uid=4&sid=21101827990707>. (Consulta: 2012, Febrero, 11).
- Claver Cortes E. y Zaragoza Saez. (2007). La Dirección de Recursos Humanos en Organizaciones Inteligentes. Una Evidencia Empírica desde la dirección del Conocimiento. [Documento en línea] Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2356653.pdf>. (Consulta: Diciembre, 13, 2012).
- Cyert, Richard. M. y March, James. G. (1963). *A Behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Johnson Ben. y Lundvall, Bjorn.A. (1994). Sistemas nacionales de innovación y aprendizaje institucional. *Revista Iberoamericana de Ciencia Tecnología y Sociedad*. [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sciarttext&pid=S1850-00132009000200002>. (Consulta: Noviembre, 20 de 2012).
- López, Carlos. (2002). Introducción al aprendizaje organizacional. [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.gestiopoles.com/clubemprendedor/>. (Consulta: 2011, Septiembre, 20).
- March, James. y Simon, Herbert. (1958). *Primer on Decision Making: How Decision Happen*. New York, NY: Free Press
- Martínez F, Somohano, R. y Fernández, L. (2002). *Gestión Estratégica del Conocimiento y Cuadro de Mando Integral*. Universidad de Cantabria. España.
- Monteferrante, P. y Malavé, J. (2004). ¿Qué están haciendo las Gerencias de Recursos Humanos en Venezuela? *Revista Debates IESA*, v X, N° 1, 39-44. Caracas, Venezuela.

- Nonaka, Ikujiro. yTakeuchi, Hirotaca. (1995). The Knowledge-Creating Company. Editorial Universidad de Oxford. [Traducción en línea].[Documento en línea]. Disponible en:<http://www.oocities.org/es/domingosalcedovalladares/gercon/foro4/contenido.htm>.(Consulta 2011, Septiembre 20).
- North, Klaus. y Rivas Roque. (2008). Gestión del Conocimiento. Una guía práctica hacia la empresa inteligente. Librosen Red.
- Polanyi, Karl. (1996). La Gran Transformación. Critica del Liberalismo Económico. Ediciones Endymión. Traducción: Julia Várela y Fernando Álvarez-Uría. Madrid, España.
- Senge, Peter. (2005). La Quinta Disciplina. El Arte y la Práctica de la Organización Abierta al Aprendizaje. 1era. Edición. Editorial Gránica. México.
- Taylor, Frederick. (1911). Los Principios de la Administración Científica. [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.netmba.com/mgmt/scientific/>. (Consulta: 2011, Noviembre 18).
- Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. (UCLA, 2011). Manual para la Elaboración del trabajo conducente al Grado Académico de Especialización, Maestría y Doctorado. Barquisimeto, Venezuela.