

## LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS INTELIGENTES: UNA INDAGACIÓN DE SUS ASPECTOS FUNCIONALES

Briceño Pita, Yraima Noemí <sup>1</sup>

### RESUMEN

*Este artículo aporta el estudio de los aspectos funcionales que deben ser considerados dentro de las organizaciones educativas inteligentes, cuyo enfoque se centra en el aprendizaje tanto individual como organizacional, como estrategia para desarrollar las competencias que les permitan enfrentar el entorno de una manera competitiva. Desde lo metodológico, la investigación asumió el enfoque cualitativo-documental, en una postura epistemológica, a partir del cual se fue construyendo el objeto de estudio, interpretando la realidad a través de fuentes de información (primaria y secundaria), donde la unidad de análisis son los propios documentos escritos (libros, artículos científicos) y documentos electrónicos. Por sus características, la investigación es holística; busca la comprensión global del fenómeno, a través de un proceso hermenéutico, a fin de visualizarlo en un contexto mayor que le de fuerza y sentido, no para dividirlo o fragmentarlo en su interior y perder de vista su significado integral. En torno a ello, se aspira que este artículo pueda orientar los contextos teóricos actuales hacia futuras investigaciones relacionadas con algunos de los aspectos tratados y ser retomados en actividades académicas sobre esta temática. Como reflexión final se destaca que transformar una organización tradicional en inteligente, requiere el uso de los procesos metanoicos, para propiciar el desplazamiento mental (cambio de mentalidad), en cuanto a estructura y funcionamiento de la nueva organización, fortalecimiento sus actividades de información, formación y creación de conocimiento, para que sus miembros tengan la capacidad de "aprender a aprender" y "aprender a actuar", en el cambio y para el cambio.*

**Palabras clave:** Organizaciones Educativas; Organizaciones Inteligentes, Cultura de Aprendizaje.

## SMART EDUCATIONAL ORGANIZATIONS: AN ASSESSMENT OF THEIR FUNCTIONAL ASPECTS

### ABSTRACT

This article provides an study of the functional aspects that should be considered within smart educational organizations, whose focus is on both individual and organizational learning, as a strategy to develop the competencies that allow them to face the environment in a competitive way. From the methodological, the research assumed the qualitative-documentary approach, in an epistemological posture, from which the object of study was built, interpreting reality through sources of information (primary and secondary), where the unit of analysis are the written documents themselves (books, scientific articles) and electronic documents. By its characteristics, research is holistic; seeks a global understanding of the phenomenon, through a hermeneutic process, in order to visualize it in a greater context than strength and meaning, not to divide or fragment it within it and lose sight of its meaning. Around this, it is intended that this article can guide current theoretical contexts towards future research related to some of the aspects covered and be resumed in academic activities on this subject. As a final reflection it stands out that transforming a traditional organization into intelligent requires the use of methane processes, to promote mental displacement (change of mindset), in terms of structure and functioning of the new organization, strengthening its information activities, training and knowledge creation, so that its members have the ability to "learn to learn" and "learn to act" , in change and for change.

---

<sup>1</sup> Docente de aula en Escuela Básica. José Cecilio Ávila, (Carabobo, Venezuela). Magister: en Management of Educational Research. Doctorante en Educación. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (UPEL, Venezuela). [yiraimanoemi@gmail.com](mailto:yiraimanoemi@gmail.com)

**Keywords:** Educational Organizations; Smart Organizations, Learning Culture.

## 1. INTRODUCCIÓN

Dentro de las organizaciones de servicio se encuentran las educativas (OE), las cuales en el siglo XXI atraviesan turbulencias, vertiginosamente aceleradas y discontinuos cambios, sociales, económicos, políticos, tecnológicos y de política, que asfixian y frenan su desarrollo normal. Estos hechos conducen a generar nuevos caminos que brinden una mejor trayectoria organizacional a lo largo de su desarrollo, desenvolvimiento y, en particular, a lo largo de su trayectoria socio-histórica en el país, que no puede ser otra que buscar la excelencia de la educación.

Las características del entorno cambiante exigen de estas organizaciones, una adaptación continua al cambio y para el cambio, cuya dirección y contenidos entran en el terreno de las posibilidades (de aquí el concepto de contingencia). La estrategia a adoptar se sitúa en una doble línea de acción: adaptarse a los cambios y conformarlos de la forma más ventajosa posible; se trata de cambiar el punto de mira de la organización en un contexto global.

Las estrategias tradicionales centradas en las exigencias externas y en la actuación de pocas personas, se siente afectada por la capacidad de acción de todos los miembros de la comunidad local, regional, nacional y por qué no mundial, cuya incidencia está dada por los cambios del entorno y de la educación. En este aspecto, los recursos humanos adquieren gran importancia cualitativa y cuantitativa, como objeto y sujetos de la estrategia organizacional, entonces la formación de talentos deja de estar ligados al desarrollo de una propuesta operativa, para convertirse en algo puntual y base de una estrategia de cambio cultural. Gairín, (2007:45) al respecto indica "...la misión principal de los centros educativos ha de ser la de contribuir a la mejora de la sociedad a través de la formación de ciudadanos libres, críticos y responsables".

En torno a lo anterior, la gestión de las organizaciones educativas, debe promover la construcción de un modelo de autogestión basado en una capacidad de toma de decisiones fortalecida, un liderazgo compartido, el trabajo en equipo, la participación social responsable y las prácticas docentes más flexibles que atiendan a la diversidad de los alumnos; una gestión basada, en la evaluación para la mejora continua y la planeación participativa, impulsando la innovación educativa y generando así, las organizaciones educativas inteligentes.

Una organización inteligente desarrollará la capacidad de aprender, adaptarse y cambiar continuamente hasta lograr ventajas competitivas, Llano, (2009:15) al respecto indica "...es fundamental que estas empresas tengan un sólido desarrollo en sus diferentes niveles y áreas para atender esfuerzos internos que fortalezcan

sus competencias y generen una cultura de aprendizaje que les permitirá responder competitivamente a los retos del entorno”.

Se sabe que tradicionalmente la atención se ha puesto en la enseñanza (importancia del profesor, del método, calidad de lo que enseña), ahora se trata de enfatizar más en el aprendizaje autónomo. Este desplazamiento nos lleva a considerar desde otra perspectiva al estudiante, y al rol del docente y, a plantearnos el papel de la institución educativa en la generación de los aprendizajes deseados, los cuales deben dirigirse a la problematización, la lógica constructiva, la dialogicidad, la participación activa y la toma de decisiones consensuadas.

En este sentido nuestra realidad en cuanto a la situación de las organizaciones inteligentes en Venezuela, presenta una disonancia entre la formación del recurso humano que se requiere para el desempeño gerencial y su ejecución en las organizaciones educativas actuales. En palabras de Senge, (1995:78) “Lo que distinguirá fundamentalmente las organizaciones inteligentes de las tradicionales y autoritarias organizaciones de control, será el dominio de ciertas disciplinas. Por eso son vitales las disciplinas de la organización inteligente”.

Es fundamental que estas organizaciones tengan un sólido desarrollo en sus diferentes niveles y áreas, para atender esfuerzos internos y amenazas externas, fortaleciendo sus competencias y generando una cultura de aprendizaje, que les permitirá responder competitivamente a los retos del entorno, tal como lo plantea Llano, (2009:17) “...desarrollando la capacidad de aprender, adaptarse y cambiar continuamente hasta lograr ventajas competitivas”.

Es de entenderse que transformar la gestión de las organizaciones educativas tradicionales en organizaciones inteligentes para mejorar la calidad de la educación es una misión estratégica que tiene varios significados e implicaciones, se trata de un proceso de cambio de largo plazo, que tiene como núcleo de acción, el conjunto de prácticas de los actores educativos (directivos, supervisores, docentes, alumnos, comunidad y personal de apoyo) y que conlleva el crear y consolidar proyectos de acción, emprendimientos sociales, innovaciones educativas, diferentes a lo que se acostumbra a hacer, que permitan mejorar la eficacia, la eficiencia, la equidad, la pertinencia y la relevancia de la acción educativa.

Así, una gestión educativa estratégica para el cambio, puede concretarse a partir de ciclos de mejoramiento de procesos y resultados, que pueden ser desarrollados con la implementación de acciones planeadas y evaluadas, su aplicación implica involucrar a toda la organización, crear conciencia del porqué de los cambios, formar líderes, transformar la percepción, vigorizar el trabajo en equipo y aprender

a aprender, fortaleciendo de esta manera la organización inteligente en el marco de la gestión educativa.

Ahora, más que nunca, es pertinente impulsar un modelo orientarlo hacia los diferentes niveles de concreción de la gestión institucional, educativa y pedagógica, con una visión transformadora para que, desde diferentes sectores, se generen estrategias inteligentes que abran paso a resultados cada vez más prometedores para los estudiantes y la comunidad; razón de ser, fundamento y sentido de la escuela.

En función del planteamiento teórico descrito, surgen las siguientes interrogantes que orientan la investigación ¿logran las instituciones educativas tradicionales convertirse en inteligentes?; ¿qué procesos y acciones involucran esta transformación?; ¿está consciente el personal de la importancia de las organizaciones inteligentes?; ¿cómo impulsar el aprendizaje en este tipo de organización?. Para responder a las interrogantes, este artículo se propuso estudiar los aspectos funcionales que deben ser considerados dentro de las organizaciones educativas inteligentes, cuyo enfoque se centra en el aprendizaje tanto individual como organizacional, como estrategia para desarrollar las competencias que les permitan enfrentar el entorno de una manera competitiva.

## 2. ESPACIO METODOLÓGICO

En una postura epistemológica, la investigación asumió el enfoque cualitativo-documental, a partir del cual se va a ir construyendo el objeto de estudio -Las Organizaciones Educativas Inteligentes: Una Indagación de sus aspectos funcionales-, interpretando la realidad a través de fuentes de información (primaria y secundaria), donde la unidad de análisis son los propios documentos escritos (libros, artículos científicos y documentos electrónicos).

Teniendo en cuenta que el enfoque cualitativo busca comprender e interpretar la realidad más que analizarla y explicarla, en el contexto de la investigación documental es el que mejor responde a esta expectativa, ya que la intencionalidad es más de carácter interpretativo y comprensivo, buscando captar, a través de la hermenéutica, lo que dicen los textos. Al respecto (Vargas, 1998:28) indica que el enfoque interpretativo-comprensivo "...conlleva a una investigación reconstructiva, con nuevas preguntas un conocimiento que ha producido unos resultados y un saber previo y en esta medida modifica los fenómenos objeto de reflexión" y en palabras de Rodríguez; Gil y García, (2012:292) "...según la hermenéutica los hechos sociales (y quizás los naturales) son símbolos o textos que deben interpretarse en lugar de describirse y explicarse objetivamente".

La construcción desde las fuentes primarias y secundarias, es una forma de velar por la tradición del pensamiento original y desde esa perspectiva, traerlo al presente con una lectura hermenéutica que favorezca la discusión, descripción e interpretación, para hacer nuevos aportes al desarrollo educativo y científico-tecnológico, con la finalidad de lograr alcanzar nuevos conocimientos.

Por sus características, la investigación cualitativa-documental es holística, ya que busca la comprensión global del fenómeno, busca la comprensión global del fenómeno, a través de un proceso hermenéutico, a fin de visualizarlo en un contexto mayor que le de fuerza y sentido, no para dividirlo o fragmentarlo en su interior y perder de vista su significado integral. El interés final, es estudiar los aspectos funcionales que deben ser considerados dentro de las organizaciones educativas inteligentes, para producir algunos puntos relevantes que identifiquen lo que es una organización que aprende. En torno a ello, se aspira que este artículo pueda orientar los contextos teóricos actuales hacia futuras investigaciones relacionadas con algunos de los aspectos tratados, y para ser retomados en actividades académicas sobre esta temática.

### 3. LA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE

Una organización es un grupo social formado por personas, funciones, responsabilidades y tareas, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus metas y objetivos. Su objeto consiste en ordenar y armonizar los recursos humanos, logísticos, de mercadotecnia y financieros, con la máxima eficiencia. Se rige por normas (formales o informales) que especifican la posición de cada persona en la estructura y las funciones específicas según el cargo.

El término organización, en palabras de Rodríguez (2004:34), hace referencia al conjunto de "...elementos sociales y técnicos que se encuentran en permanente interacción con el entorno, asumiendo una estructura coordinada que responda ordenadamente a las dinámicas del cambio, además de alcanzar los objetivos y metas específicas de la entidad que lo promueve". Toda organización cuenta con componentes básicos o esenciales, entre los que se encuentran: 1)-Un grupo de personas que interactúan entre sí; 2)-Un conjunto de tareas o actividades que se realizan de forma coordinada con el fin de alcanzar objetivos y metas; 3)-Recursos o materiales y 4)-Normas o convenciones que definen la relación de las personas y su rol en la organización.

Ahora bien, cuando se habla de organización inteligente se hace referencia a un sistemas auto-organizado, basado en el mercado, y que se gobiernan a sí mismos.

El concepto de organización inteligente surge a finales del siglo XX con las aportaciones de Peter Senge (1895) en su obra titulada “La Quinta Disciplina”, donde el pensamiento sistémico es la quinta disciplina. Para él “...una organización de este tipo es aquella que posee información y conocimiento; está informada, es perceptiva y clara”. Las viejas organizaciones jerárquicas y dictatoriales deben ser reemplazadas por las organizaciones inteligentes; se tratan de sistemas auto-organizados, basados en el mercado, y que se gobiernan a sí mismos.

El término inteligencia, según Escaño y Gil, (2006:13) “...se asocia con la capacidad para resolver problemas ante cualquier situación presentada; va desarrollándose a través del aprendizaje generado por las vivencias ocurridas en su interacción con el medio”. De esta manera, al asociar estos dos términos, se comprende que la expresión organización inteligente, indica saber enfrentar los cambios de un entorno volátil, turbulento y con un alto nivel de incertidumbre, ya que la característica común en este tipo de organizaciones es la capacidad de aprender a adaptarse, sobrevivir, y crecer en su entorno. Esto es, contar con la cualidad de cambiar lo tradicional hacia la mejora continua y duradera. En la siguiente figura se observa las principales características de las organizaciones educativas inteligentes.



Figura 1: característica de las organizaciones educativas inteligentes. Nota: Elaborado por la autora (2020)

Como se muestra en la figura hay siete características básicas que definen a una organización educativa inteligente, en este aspecto Dasgupta (2012:8) indica “...el éxito del aprendizaje organizacional se materializa cuando evolucionan las capacidades para enfrentar cualquier situación del entorno, a través de una actuación creativa e innovadora con la que se obtenga una ventaja competitiva”, por lo que sus características son las siguientes:

1)-Centralidad de lo pedagógico; parte de la idea de que las escuelas son la unidad clave de organización de los sistemas educativos y que el trabajo medular tanto de las escuelas como del sistema es la generación de aprendizajes.

2)-Reconfiguración de nuevas competencias y profesionalización; lo cual supone la necesidad de que los diversos actores educativos se doten de los elementos indispensables para la comprensión de los nuevos procesos, oportunidades y soluciones a la diversidad de situaciones.

3)-Trabajo en equipo, que no es otra cosa más que dotar a la institución de una visión compartida, hacia dónde se quiere ir y de cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover. También tiene que ver con procesos que faciliten la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo. Naturalmente, para que estos procesos sean efectivos, tienen que desarrollarse de manera colegiada.

4)-Apertura al aprendizaje y a la innovación, que parte de la capacidad de los actores de innovar para el logro de sus objetivos educacionales, romper inercias, barreras y temores, favoreciendo la claridad de metas y fundamentando la necesidad de transformación. Las organizaciones abiertas al aprendizaje son capaces de encarar y resolver sistemáticamente problemas, generar nuevas aproximaciones y aprender a partir de la propia experiencia y de la de otros; cuestionarla, recuperarla y originar conocimiento para trasladarlo a sus prácticas diarias.

5)-Asesoramiento y orientación para la profesionalización; lo cual delinea los espacios más allá de las aulas, para “pensar el pensamiento”, pensar la acción, ampliar el “poder epistémico” y la voz de los docentes, habilitar circuitos para identificar problemas y generar redes de intercambio de experiencias, en un plan de acción profesionalizante.

6)-Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro; refiere enfrentar el futuro a partir de la clarificación de objetivos y la generación de consensos comunicacionales-dialógicos, donde los actores puedan promover una organización inteligente, rica en propuestas y creatividad, que estimule la participación, así como la responsabilidad y el compromiso social.

7)-Una intervención sistémica y estratégica, que supone elaborar la estrategia o el encadenamiento de situaciones a reinventar para lograr los objetivos que se plantean, supone también hacer de la planificación una herramienta de autogobierno y contar con las capacidades para llevar adelante esa intervención.

Estas características de las organizaciones educativas inteligentes, hace que los actores sociales (autoridades, supervisor, directivos, docentes, comunidad), desarrollen el dominio personal, modelos mentales, la participación activa, el pensamiento sistémico, el aprendizaje en equipo y la construcción de una visión compartida. El Pensamiento sistémico debe ser el eje central de las organizaciones educativas inteligentes; es el marco conceptual, metodológico y procedimental que integra a las demás disciplinas, fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica. La empresa que aprende es una organización inteligente porque centra la atención en gestionar la generación de conocimientos y desarrollar experiencias que le permiten adaptarse proactivamente a un entorno cambiante

#### **4. EL APRENDIZAJE DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE.**

En el contexto organizacional, el aprendizaje es un proceso que permite adquirir conocimientos y competencias, para resolver problemas y actuar a favor del crecimiento y progreso de la organización. Según Obeso, (2003:23) este aprendizaje "...se verá enriquecido cuando los individuos y la misma organización interactúan mutuamente con la finalidad de desarrollar capacidades y talentos entre los miembros, además de tener una visión compartida basada en entendimientos personales como resultado de una permanente comunicación".

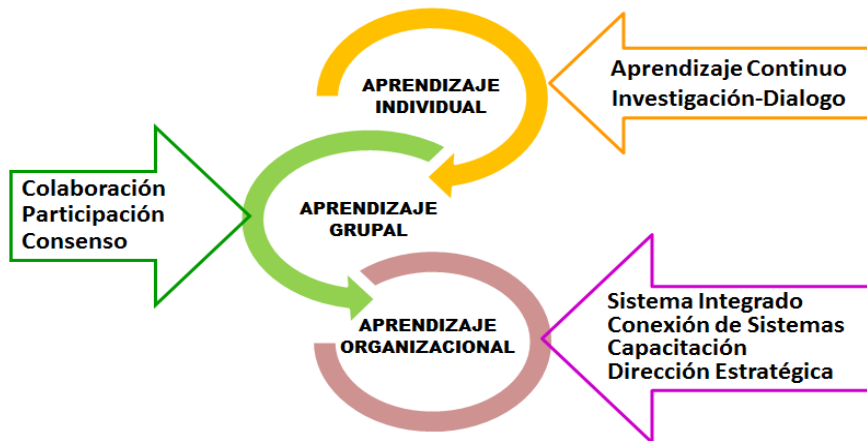
Una cultura de aprendizaje se reconoce por el conjunto de conocimientos, habilidades, técnicas, valores, creencias y actitudes enfocados a un trabajo productivo para enfrentar los cambios e incertidumbre del entorno y evitar los errores susceptibles de ocurrir en el desempeño de las funciones, a través de una actuación creativa e innovadora con la que se obtenga una ventaja competitiva. Por ello, la organización que aprende debe cumplir con dos características esenciales: a)-la rápida adaptación a los cambios y b)-el desarrollo diferenciador de un estilo de ser y hacer las actividades, lo cual se traduce en propiciar la flexibilidad de pensamiento, la actuación y autonomía del personal, estimulando así sus capacidades de iniciativa y decisión propia.

La organización inteligente como un eje del cambio organizacional, asume el aprendizaje como elemento integrador dentro de todos los niveles jerárquicos y las personas que constituyen su estructura. Por ello, para alcanzar el verdadero cambio organizacional y poder competir en el entorno, las empresas deben atender según Rodríguez, (2011:54) a los siguientes aspectos, a fin de garantizar su operatividad y sustentabilidad:

Actuar en el cambio de mentalidad y actitud de las personas y grupos. Estructurar flexiblemente a la organización de tal manera que se pueda gestionar al personal y los equipos de trabajo a los que pertenecen, orientados al desarrollo y conocimiento de su entorno.



En torno a lo anterior, el aprendizaje organizacional de acuerdo con Nava (2011:90) "...es considerado un proceso de adquisición y transferencia de conocimiento que se da en tres niveles: individual, grupal y organizacional", tal como se muestra en la siguiente figura.



**Figura 2:** Niveles del aprendizaje organizacional. Fuente: Tomado de Nava (2011). Elaborado por la autora (2020)

Como se puede visualizar en la figura, el aprendizaje organizacional se desarrolla en tres niveles compuestos por las personas, la estructura y la cultura organizacional; de esta forma, los niveles se constituyen por el individual, representado por el aprendizaje continuo y la investigación; el aprendizaje de equipo o grupal, reflejado en la colaboración, participación y consenso de sus miembros y el organizacional, visto como un sistema integrado y conectado, caracterizado por el Empowerment y la dirección estratégica, los cuales permiten llevar una sistematización y productividad en las actividades de trabajo

Implementadas gradualmente y de manera particular a nivel estructural y funcional, las actividades de aprendizaje influyen en la redefinición de funciones y tareas, así como en la integración de equipos de trabajo, con el propósito de alcanzar los objetivos de la empresa, centrándose en los valores compartidos con los que se transmite un sentido de apropiación y compromiso para mantener una cultura de aprendizaje

## 5. LA METANOIA: UNA DINÁMICA DE TRANSFORMACIÓN DE ORGANIZACIONES EDUCATIVAS TRADICIONALES EN INTELIGENTES.

Metanoia (del griego μετανοῖεν, metanoiēn, cambiar de opinión, arrepentirse, o de meta, más allá y nous, de la mente), es un enunciado retórico y teológico, su

significado literal del griego denota una situación en que en un trayecto ha tenido que volverse del camino en que se andaba y tomar otra dirección. Por ello, para describir los cambios de dirección que suceden en una organización inteligente, una organización que aprende el término adecuado es "metanoia", que significa desplazamiento mental o cambio de enfoque, tránsito de una perspectiva a la otra.

Este cambio de enfoque en la organización, sucede cuando los miembros tienen un gran potencial, lo cual impulsa al cambio y para el cambio, por eso el aprendizaje inteligente es aquel que aporta ideas e iniciativas nuevas, para la construcción de posturas que generen cambios trascendentales en la organización, su enfoque administrativo-gerencial y una nueva posición en el mercado competitivo global, a través de un cambio de mentalidad. Observe los pasos del proceso metanoico en la siguiente figura.



**Figura 3:** Cinco pasos del proceso Matanoico. Fuente: Tomado de Senger (1995). Elaborado por la autora (2020)

Se entiende que la transformación y el cambio debe darse, según Senger (1995), cumpliendo los cinco pasos que se muestran en la figura: 1)-Alto en el camino, lo cual debe entenderse como detenerse, parar de hacer lo que se hace, suspender las actividades planeadas, con el fin de ganar un tiempo, para reorientar los procesos, proyectos, estrategias y acciones para el cambio de manera segura; 2)-Darse cuenta, es sinónimo de comprender, entender, advertir, percatarse, fijarse, tomar conciencia, caer en cuenta, captar, notar, reparar, es "advertirlo" o "percatarse de ello", en este caso de los problemas que presenta la institución educativa tradicional, para convertirse en inteligente; 3)- El giro de una empresa se refiere a la mirada de los gerentes en cuanto nueva nuevas alternativas para mejorar, en este aspecto hace referencia a la metanoia; 4)-Es mirar hacia el futuro,

ver nuevas oportunidades para fortalecer la organización y 5)-Caminar, esto es emprender nuevas acciones para salir del “estancamiento” y superar las dificultades con una nueva visión.

El problema de hablar de organizaciones que aprenden, es que el aprendizaje ha perdido su significado central en la actualidad, su uso cotidiano ha pasado a ser sinónimo de “absorción de información” y no de cambio de conducta, logro de objetivos y obtención de metas. En este sentido, no es accidental que la mayoría de las organizaciones aprendan mal, debido a la forma en que están diseñadas y administradas, la manera en que definen las tareas de la gente y sobre todo, la forma en que nos han enseñado a pensar e interactuar (no sólo en las organizaciones sino en general), lo cual crea problemas fundamentales de aprendizaje.

Lo planteado tiene apoyo en Robbins y Coulter, (2010:123) al destacar que la estructura de una organización que aprende debe permitir la interrelación entre sus colaboradores “...facilitando un aprendizaje de unos y otros; su funcionamiento se caracteriza por una mayor integración y colaboración del personal, dotados de autoridad en sus equipos de trabajo para saber realizar las actividades y resolver problemas” y en las ideas de Dasgupta (2012:10) “...el éxito del aprendizaje organizacional se materializa cuando evolucionan las capacidades para enfrentar cualquier situación del entorno, a través de una actuación creativa e innovadora con la que se obtenga una ventaja competitiva”.

Para ello, es necesario propiciar en las organizaciones una cultura de aprendizaje, que se dinamice por el conjunto de conocimientos, habilidades, técnicas, valores, creencias y actitudes, enfocados a un trabajo permanente, productivo-colaborativo, para enfrentar los cambios e incertidumbre del entorno y evitar los errores susceptibles de ocurrir en el desempeño de las funciones. Fernández (2011:89) al respecto indica “Con dichos aprendizajes podrá mejorarse el desempeño, la productividad, e incluso la motivación de los individuos para enfocar sus esfuerzos en el desarrollo de su creatividad y agregar valor para compartir conocimientos”. Claro está que para aprender de manera inteligente se debe propiciar el dialogo consensuado, la toma de decisiones acertadas y pertinente, el liderazgo compartido y el manejo adecuado de la incertidumbre.

## 6. REFLEXIONES FINALES

Frente a los cambios del entorno, las organizaciones necesitan implementar modificaciones en sus acciones de dirección así como considerar la gestión del conocimiento y permitir una cultura de aprendizaje que favorezca la consolidación

de la empresa y de las metas de cada individuo que la integra, entendiendo que el eje de toda esta labor recae en los niveles estratégicos de la organización, los cuales tendrán la responsabilidad de crear un ambiente favorable que facilite encauzar el aprendizaje organizativo, compartir vivencias y conocimientos, desarrollar habilidades, destrezas y actitudes que coadyuven al mejoramiento continuo.

Una organización que aprende es una empresa inteligente, que centra su atención en el aprendizaje sistémico en el cual se ven involucrados todos sus integrantes, los cuales deben estar abiertos a compartir sus conocimientos personales, profesionales y laborales, con el fin de encaminar esfuerzos al logro de objetivos reales y construir una visión compartida como eje motivador, todo ello bajo la filosofía Empowerment.

Una organización inteligente desarrollará la capacidad de aprender, adaptarse y cambiar continuamente hasta lograr ventajas competitivas, desarrollando conocimiento en sus diferentes niveles y áreas para atender esfuerzos internos que fortalezcan sus competencias y generen una cultura de aprendizaje que les permitirá responder de forma competitiva a los retos del entorno, lo cual se traduce en propiciar la flexibilidad de pensamiento, la actuación y la autonomía.

Los recursos humanos en una organización que aprende, adquieren gran importancia cualitativa y cuantitativa, como objeto y sujetos de la estrategia organizacional, entonces la formación de talentos deja de estar ligada al desarrollo de una propuesta operativa, para convertirse en algo puntual y base de una estrategia de cambio socio-cultural.

Transformar una organización tradicional en inteligente, requiere el uso de los procesos metanoicos, para propiciar el desplazamiento mental (cambio de mentalidad), en cuanto a estructura y funcionamiento de la nueva organización, fortalecimiento sus actividades de información, formación y creación de conocimiento, para que sus miembros tengan la capacidad de “aprender a aprender” y “aprender a actuar”, en el cambio y para el cambio

## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Dasgupta, M (2012). Conceptual paper: Organizational Learning and Its Practices. Sage Open, 2(1), 1-11

Escaño, J., & Gil, M. (2006). Cómo se aprende y cómo se enseña (4ª ed.). España. Editorial Horsori.

- Fernández, C.A. (2011). Modelo sobre competencias gerenciales para el personal directivo de tecnología del sector financiero basado en enfoque de organizaciones inteligentes. Tesis doctoral. Accelerated Degree Program Doctorate of Philosophy. Tecana American University.
- Gairín, J. (2007). La evaluación del impacto de la formación. En Jornadas sobre “El impacto de la formación en la negociación colectiva”. Escuela Sindical Juan Muñiz Zapico, 2-4 de Marzo de 1999 (documento interno). Madrid.
- Llano, L. (2009). Organizaciones inteligentes en la sociedad del conocimiento. Cuaderno Empresa y Humanismo, 61, 1-19. México.
- Nava, M (2011). Organizaciones inteligentes en entornos globalizados. Coloquio de Investigación Multidisciplinaria. Instituto Tecnológico de Orizaba. Veracruz. México
- Obeso, C. (2003). Capital intelectual. Barcelona, España. Ediciones Gestión 2000.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). Administración (10ª ed.). México. Ediciones Pearson.
- Rodríguez, A. (2004). Psicología de las organizaciones. España: Editorial OUC.
- Rodríguez, G., J. Gil y García, E. (2012). Metodología de la Investigación Cualitativa. 4ta edición. Málaga. Aljibe.
- Rodríguez, J. (2011). Dirección moderna de organizaciones. 3era edición. México: Cengage Learning.
- Senger, P M (1995). La Quinta Disciplina: Construyendo la Organización Inteligente. Barcelona (España).
- Vargas, G. (1998). Algunas características epistemológicas de la investigación documental. Universidad Pedagógica Nacional de Bogotá. Colombia. Revista de ASCOLBI. Vol. 1. p.p 26-33.