

ORGANIZACIONES INTELIGENTES. UNA MIRADA DESDE LA GERENCIA ESTRATÉGICA.

Morillo Pérez, María Carolina ¹

RESUMEN

Las organizaciones como sistemas abiertos, como sistemas sociotécnicos y la organización como reflejo de la sociedad son uno de los componentes para que las personas estén en un ambiente laboral y sentirse satisfechas y motivadas asimismo necesitan pertenecer a la cultura organizacional y crear un ambiente donde siente que puede desarrollar sus capacidades, su potencial e innovar, para es necesario que su misión, visión y objetivos personales concuerden con la misión, visión y objetivos de la organización. A pesar de las adversidades, la planificación estratégica, el cambio de paradigma en pensamiento gerencial, las referencias de otros países y del mismo pasado venezolano deben constituir herramientas que motiven el pensamiento creativo en momentos de crisis enfocado al resurgimiento de las condiciones para la productividad empresarial indistintamente del sector donde funcionan. A pesar de las adversidades, la gerencia estratégica, el cambio de paradigma en pensamiento gerencial, las referencias de otros países y del mismo pasado venezolano deben constituir herramientas que motiven el pensamiento creativo en momentos de crisis enfocado al resurgimiento de las condiciones para la productividad empresarial indistintamente del sector donde funcionan.

Palabras claves: Gerencia, estrategia, conocimiento, aprendizaje organizacional, pensamiento administrativo

SMART ORGANIZATIONS A LOOK FROM STRATEGIC MANAGEMENT.

ABSTRACT

ABSTRACT

Organizations as open systems, as sociotechnical systems and the organization as a reflection of society are one of the components for people to be in a work environment and feel satisfied and motivated. They also need to belong to the organizational culture and create an environment where they feel that you can develop your capabilities, your potential and innovate, for it is necessary that your mission, vision and personal objectives are consistent with the mission, vision and objectives of the organization. Despite the adversities, strategic planning, the paradigm shift in management thinking, references from other countries and from the Venezuelan past itself should be tools that motivate creative thinking in times of crisis focused on the resurgence of conditions for business productivity. regardless of the sector where they work. Despite the adversities, strategic management, the paradigm shift in management thinking, references from other countries and from the Venezuelan past itself should be tools that motivate creative thinking in times of crisis focused on the resurgence of conditions for business productivity. regardless of the sector where they work.

Keys Words: Management, strategy, knowledge, organizational learning, administrative thinking

¹ Docente Universitaria. Doctorante en Ciencias Gerenciales. Universidad Latinoamericana y del Caribe. (ULAC, Venezuela).
mariacarolinamorillo@gmail.com

1. PRIMERO EL SER Y LUEGO EL HACER. REPLANTEANDO PARADIGMAS EN LAS NUEVAS TENDENCIAS ORGANIZACIONALES.

Las relaciones entre individuos y grupos en las organizaciones crean expectativas sobre el comportamiento del individuo. Estas expectativas resultarán en ciertos roles que debe ser ejecutados. Algunas personas deben ejecutar roles de liderazgo, mientras otros participan en el rol de los seguidores. Debido a que los ejecutivos de mando medios tienen superiores y subordinados, ellos deben ejecutar roles. Ahora bien, las organizaciones tienen sistemas de autoridad, estatus, y poder, las personas en las organizaciones tienen necesidades de los distintos sistemas. Los grupos en las organizaciones también tienen un poderoso impacto sobre el comportamiento individual y el desempeño organizacional.

Sobre este particular, Gibson, Ivancevich y Donnelly (2005) señalan que “la estructura de una organización es el patrón formal del modo en que están agrupadas las personas y los trabajos” (p.8), se quiere con esto significar que, la estructura de una organización por lo general se ilustra con un organigrama, lo que facilita la visualización de las líneas de mando y la dinámica de los procesos y las actividades que reflejan la funcionalidad de la organización. Desde esta perspectiva, la comunicación, la toma de decisiones y el desarrollo de la organización crean un espiral que responde al flujo de las relaciones interdepartamental donde se espera que se comparta no solo el conocimiento y las habilidades resolutivas, si no también, elementos que tienen que ver con el carácter social y humano de una organización, de allí la importancia de reconocer primero el *ser*, para luego avanzar en el *hacer*.

Con base a los planteamientos anteriores, se puede decir que la cultura de una organización define el comportamiento y los límites apropiados, motiva a los individuos y rige la forma en que la compañía procesa la información, las relaciones internas y los valores, es decir, funciona en todos los niveles desde el subconsciente hasta el consciente. Las culturas organizacionales pueden ser positivas o negativas. La cultura de una organización es positiva si ayuda a mejorar la productividad, lo contrario de una cultura negativa puede obstaculizar el comportamiento, romper la eficacia de grupos y entorpecer el impacto que puede tener una organización bien pensada. Es por ello que los gerentes eficientes saben qué buscar en términos de estructura, procesos y cultura, cómo comprender lo que van encontrando. Por lo tanto los gerentes, deben desarrollar habilidades para diagnosticar y estar capacitados para identificar los síntomas de un problema que requiere mayor atención.

Por otro lado, las organizaciones, como sistemas sociotécnicos, funcionan con dinámicas cambiantes inducidas por la influencia de los factores del entorno interno y externo; sin embargo, mantener su equilibrio, productividad, calidad y mejora continua depende fundamentalmente del factor humano. Con base a las nuevas

tendencias generales enmarcadas en la escuela de las relaciones humanas, la teoría del pensamiento complejo y la gerencia transcompleja apuntan hacia el ser humano como piedra angular de la organización, lo que significa que el estudio de sus necesidades es relevante en el contexto organizacional pues de estas dependen sus actitudes, comportamiento y en definitiva su rendimiento.

De acuerdo con Naumov (2011:156) “para vislumbrar el futuro de las organizaciones, se deben analizar los elementos considerados determinantes para su evolución y, con base a ellos, tener una visión más clara de las tendencias y posibles escenarios de las organizaciones del conocimiento”. Los mercados marcan tendencias en su preferencia de ciertos productos o servicios, lo cierto es que las tendencias duran mientras haya demanda en el mercado, de modo que algunos productos puedan salir a la venta y en un mes retirarse porque los cliente lo rechazaron, cabe destacar, que el éxito de una duración prolongada de los productos o servicios se basan en la interpretación exacta de las necesidades del mercado, de su costo y durabilidad, de su capacidad de reemplazo o reciclaje y de su diseño.

Algunas tendencias en las organizaciones se consideran importante como: organizaciones de menor tamaño con mayor contratación de servicios externos y profesionales especializados esta con el fin de disminuir costos y manejo de personal y de que ciertos lo administren los especialistas, con la cual la empresa se concentre sólo en la producción o el servicio y logre mayor eficiencia en sus procesos, por otro lado está la tendencia de organizaciones virtuales esto se debe a que la tecnología que facilita el manejo virtual por computadora es cada vez más frecuente en las empresas, resulta oportuno mencionar que en el futuro las empresas se operan a distancia, pero con ciertas limitaciones de confiabilidad, otro punto de tendencia son las páginas web de organizaciones virtuales que hoy en día es común ver miles de empresas ya no tienen instalaciones físicas, están establecidas, pero no en terreno y espacios físicos sino en un espacio llamado página web, esta tendencia que ha comenzado, a pesar de que los usuarios y clientes aun tienen un poco de desconfianza, sobre todo en los países donde no es común el uso de computadoras.

Naumov (2011) señala que la manufactura de productos por terceros es otra tendencia que en algunos países consisten en que algunas empresas compran, instalen, se capaciten y especialicen el uso de alguna maquinaria para luego ofrecer a otras con las patentes de ciertos productos o servicios la maquila de estos. Esto permitirá a quien desee ofrecer un producto o servicio evitar la compra de equipo y tecnología para fabricarlo. Por último, se menciona la tendencia de las organizaciones expansivas la misma se deriva de la utilización de contratistas externos especializados, lo cual significa que si una empresa tiene a su cargo

producción, recursos humanos, finanzas, cadenas de suministros entre otros, en el futuro se formarían ocho empresas y la originaria se pasaría a ser uno de sus clientes.

De los anteriores planteamientos se deduce que toda esta tipología tiene un factor común; el desarrollo de una cultura propia de una organización inteligente, cuestión que comienza con el aprendizaje organizacional. Ahora bien, para llegar a ser una organización inteligente, las compañías que tienen este propósito, han pasado por el proceso de transformación para entrar en la senda de una organización inteligente, lo que conlleva un compromiso gerencial sólido, adoptar el pensamiento complejo en la gerencia, aplicar la planificación estratégica y planes de acción monitoreados sobre el avance de las estrategias y el fortalecimiento de un liderazgo, principalmente transformacional y colectivo que facilite el desarrollo de las disciplinas de las organizaciones inteligentes, tal como lo plantea el modelo de Peter Senge; quizá el dechado más significativo entre los modelos emergentes de la gerencia innovadora.

En función de estas ideas, se plantea como propósito de esta investigación, reflexionar acerca de las organizaciones inteligentes, con una mirada desde la gerencia estratégica; para lo cual se adoptó un paradigma cualitativo apegado al método fenomenológico-hermenéutico y un diseño teórico-conceptual, metodología apropiada a la temática y a enfoque su enfoque, de este modo se presenta el análisis e interpretación de determinados aspectos que se perfilan en dos vertientes epistémicas; la transición de las sociedades del conocimiento a las organizaciones inteligentes y la gerencia estratégica como un arte superador de un paradigma, cuando se piensa en una organización inteligente, finalmente, se muestra una breve reflexión a partir del cuestionamiento: la organización inteligente ¿una panacea?, veamos.

2. DE LAS SOCIEDADES DEL CONOCIMIENTO A LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES.

Una sociedad de la información es aquella en que las tecnologías favorecen la creación, distribución y manipulación de la información y son primordiales en las actividades sociales, culturales y económicas, este movimiento continuo de información, ha facilitado el intercambio de conocimiento entre individuos y colectivos, y el poder del conocimiento ha terminado de alterar la relación del entorno creando un tipo de sociedad, mientras que la sociedad del conocimiento es aquella en la que se crea y comparte un conocimiento, y es un principal factor social, cultural y económico. En el mundo empresarial, saber transmitir correctamente el conocimiento es primordial para obtener ventajas competitivas. Peter Drucker

(2002) introdujo el concepto de trabajador del conocimiento y reitera la trascendencia de la innovación y el espíritu emprendedor.

Según Gómez y González (2007) desde una perspectiva global, el rol del sector empresarial tiene una connotación sociopolítica al vincularse con la capacidad de crear valor social mediante la generación de oportunidades de empleo, aprendizaje organizacional, contribución a la seguridad social y participación en la economía, además las empresas inciden en la calidad de vida al ofrecer productos y servicios útiles al mercado, especialmente cuando éstos son producto de la innovación.

Los cambios que se dan como parte de la naturaleza humana ocurren en la organización por ser un sistema vivo, en consecuencia, la empresa debería prepararse para su transformación tomando como punto de partida el involucramiento del personal, desarrollando su potencial creativo a la vez que se ejercen acciones centradas en valores poéticos dirigidos a la creatividad y la innovación (Silva, 2008).

De acuerdo con Silva (2004:17), la creatividad es “la generación de ideas dentro de un contexto organizativo capaz de entender y llevar esas ideas a un nivel superior de sofisticación y adaptación”. Por otro lado, Chiavenato (2010:300) señala que la creatividad representa “la generación de ideas fresca, con nuevas soluciones a problemas detectados”, con base a estas definiciones, se infiere que la creatividad es el insumo o el paso previo a la innovación, porque en ésta última se concreta la idea y se produce una transformación generándose nuevos productos, servicios, mercados, incluso nuevas empresas, satisfaciendo las necesidades del mercado ya sean explícitas o tácitas.

En escenarios de alta incertidumbre, la creatividad e innovación son prácticas indispensables no sólo para la supervivencia de las empresas sino también para desarrollar y mantener ventajas competitivas. Se requiere la adopción de un paradigma orientado al cambio, motivado a la productividad y con una visión estratégica, valorando la importancia de la integración y participación de los grupos de interés, sus requisitos y necesidades. Cuando una empresa emprende un proyecto de innovación, debe revisar la disponibilidad de recursos y determinar la conveniencia de contratación de servicios externos, alianzas con otras organizaciones o apoyo de los entes Gubernamentales. (Silva, 2004).

Ahora bien, es necesario llevar a cabo acciones para gestionar el conocimiento por múltiples razones entre las cuales se pueden mencionar; afianzar el conocimiento existente, crear nuevos conocimientos y proporcionar las condiciones necesarias para que éste fluya por la organización, impulsar el aprendizaje y la innovación. Algunos objetivos de la gestión del conocimiento según Arambarri (2012) son:

justificar, formular e implantar estrategias de alcance organizacional para el desarrollo, adquisición y aplicación del conocimiento en toma de decisiones, procesos, productos y servicios, siendo un factor que debe ser evaluado dentro de la empresa; reducir los tiempos de ciclos en el desarrollo de procesos, mejoras de los ya existentes y la reducción del desarrollo de soluciones a los problemas; conocer y organizar el conjunto de activos intangibles que existen en la organización para una mejor gestión de los mismos; estimular la comunicación humana, desarrollando la mayor cantidad posible de conexiones mediante la creación de una cultura con horizontes compartidos. Para poner en práctica la gestión del conocimiento Zhou y Dieter, citado por Martínez y Corrales (2011) proponen cinco estrategias que se resumen en la tabla 1.

Tabla 1

Estrategias para la puesta en práctica de la gestión del conocimiento

Estrategias	Utilidad
La estrategia de conocimientos como estrategia de negocios	Se enfoca en la creación, captura, almacenamiento, renovación, distribución y uso de conocimientos en las actividades de la organización.
Estrategia de administración de los activos intelectuales	se refiere al manejo de activos intelectuales específicos como las patentes, las tecnologías, las practicas operativas y gerenciales y, las relaciones con los clientes, así como otros activos de conocimientos estructurales
Estrategia personal de conocimiento	Se enfoca en la responsabilidad individual de inversión, renovación y compartición de conocimiento con otras personas.
Estrategia de creación de conocimiento	Se enfoca en el aprendizaje organizacional, investigación, desarrollo y motivación de los empleados para obtener nuevo conocimiento.
Estrategia de transferencia de conocimiento	Se enfoca en los esfuerzos sistemáticos como la obtención, organización, almacenamiento o memorización del conocimiento.

Al aplicar la gestión del conocimiento se generan ciertas ventajas, por lo cual se encuentran razones para llevarlas a cabo, entre estas se encuentran:

- Los mercados son cada vez más competitivos y el ritmo de innovación se está incrementando.
- Las reducciones en dotación del personal, crea una necesidad de sustituir el conocimiento informal por métodos formales.
- Las presiones competitivas para reducir la fuerza laboral, la cual tiene valiosos conocimientos empresariales.
- Ha disminuido el tiempo disponible para adquirir experiencia y conocimiento
- El aumento de movilidad de la fuerza laboral conduce a la pérdida de conocimiento por parte de la organización.
- Cambios en la dirección estratégica puede resultar en la pérdida de los conocimientos en un área específica. (Martínez y Corrales, 2011)

3. GERENCIA ESTRATÉGICA, MÁS QUE UN PARADIGMA CUANDO SE PIENSA EN UNA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE

Las organizaciones actúan como agentes activos dentro del contexto dinámico e incierto producto de los cambios en las sociedades y mercados. Los avances en las tecnologías inciden en el desempeño de las empresas y las formas de hacer negocios evolucionan para ajustarse a tales contextos de allí la necesidad de una gerencia, que comprenda cómo actúan estas fuerzas y sea capaz de producir acciones que permitan responder a las necesidades del entorno, tal capacidad puede lograrse mediante la gerencia estratégica (Chiavenato, 2011)

Desde la perspectiva de David (2008), la gerencia estratégica es “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a la organización que aplica dichos conocimientos, lograr los objetivos propuestos”. (p. 5). De igual manera Chiavenato (2011) refiere que la gerencia estratégica requiere esencialmente del compromiso y colaboración de todos los integrantes de la organización, así como la necesidad de intensa participación, consenso, conocimiento, información, motivación, compromiso, y por supuesto, liderazgo adecuado y centrado en aplicar y generar las mejoras a través de esta gerencia.

En este orden de ideas Graterol (2014) define la gerencia como “un proceso de hacer que las actividades sean terminadas con la eficiencia y eficacia, con y a través de otras personas” (p31). El mismo autor expresa que la gerencia estratégica parte de una visión sistémica y compleja. básicamente la función y aplicación de la gerencia estratégica se centra en lograr aprovechar al máximo las oportunidades existentes y crear otras nuevas, diferentes y productivas para el futuro de la organización, siempre en búsqueda de generar las mejoras pertinentes y mantener una línea de conexión entre las decisiones tomadas y las oportunidades brindadas.

La gerencia estratégica, cuenta con etapas de aplicación, las cuales mejoran y facilitan la obtención de resultados deseados por la organización. De acuerdo con David (2008), estas etapas son; la formulación, la cual busca desarrollar la misión y la visión, además de identificar las oportunidades y amenazas existentes en el área externa, la implementación, esta etapa requiere del establecimiento de objetivos por parte de la empresa, así como sus políticas, y la motivación requerida para cada uno de los empleados que la integran, ya que esta implementación tiene como fin desarrollar una cultura acorde con su ideal, así como la creación de una estructura organizacional eficaz, que logre orientar la empresa hacia las nuevas tendencias y los fines de dicha gestión.

La dinámica de los procesos complejos en los cuales los conocimientos se convierten en acciones con características propias de los sistemas, de tal manera que la innovación no es un proceso lineal sino más bien dinámico, cambiante, multifactorial y complejo, se desenvuelve como un espiral en un proceso mental, por lo cual, surge desde las personas hacia la organización y se desarrolla si están dadas las condiciones, concretando en planes y proyectos y ejecutados por las personas que lo crearon y se comprometieron, de ahí la importancia de reconocer el talento y capital humano que subyace en los sujetos de la organización. (Gómez, 2013)

Una organización, es un sistema sociotécnico, pero su esencia reside en las personas. El cumplimiento de funciones y actividades depende de la conexión entre los conocimientos personales y el comportamiento individual con los conocimientos adquiridos en el ambiente laboral, además están los procedimientos, métodos de trabajo, formularios, sistemas de información y valores de la organización que conforma su cultura de tal manera que el sujeto está inmerso en un contexto rico en experiencias y situaciones para intercambiar ideas, pensamientos y conocimientos. (Chiavenato, 2011)

Cuando se habla de organización inteligente, se hace referencia a la organización que aprende por supuesto a través de su gente. Una organización inteligente “es aquella cuyos miembros resuelven sus problemas actuales de trabajo y a la vez tiene la capacidad de prever los futuros aprendiendo de la experiencia cotidiana y de los otros. Ya que este aprendizaje individual se proyectará en otros trabajadores y llegará a formar parte del saber hacer de la empresa, se concibe como aprendizaje organizacional y puede desarrollarse por medio de cuatro campos de acción: las actividades educativas, la capacitación, el desarrollo de procesos humanos y el diseño e implementación de sistemas de información gerencial. (Lazatti, 2013)

La organización inteligente, desarrolla un aprendizaje adaptativo pues tiene la habilidad para crear, adquirir, organizar y distribuir conocimiento y aplicarlo para diseñar su comportamiento. Dos aspectos deben considerarse en la organización

inteligente: el intelectual y el emocional. El primero tiene que ver con, las normativas, procedimientos y estándares, mientras que el segundo se refleja en el clima organizacional, estos factores también coexisten en la inteligencia de las personas quienes básicamente forman las empresas. Mediante el aprendizaje adaptativo, las empresas aprenden a reaccionar adecuadamente ante los estímulos del entorno, lo que significa que la organización dispone de herramientas y conocimiento de su uso para detectar los cambios, prever situaciones o tendencias, decidir y actuar, estas competencias son para la supervivencia porque se trata de una reacción automática e inmediata. Por otro lado está el aprendizaje generativo es más complejo y a éste corresponde la creatividad, la invención y el cambio, implica procesos cognitivos y el uso de la percepción y respuesta; la carencia de estos mecanismos en una empresa no permiten que se dé cuenta de los cambios en el ambiente que pueden significar amenazas u oportunidades que deberían ser aprovechadas para. (Parra, 2004).

Es importante, en el marco del presente estudio, comprender algunos aspectos a cerca del aprendizaje individual para proyectarlo en el aprendizaje organizacional. Aprender no significa adquirir más información, sino la capacidad de los individuos para interpretar las demandas y responder a ellas, se trata de la conversión de las experiencias en nuevas habilidades, actitudes, valores, comportamientos o productos, se puede decir que si el aprendizaje ha ocurrido, algo ha cambiado. (Martínez y Corrales, 2011)

Así mismo, Zapata (2012:5) hace referencia el término aprendizaje como “el proceso a través del cual, se adquieren o se modifican ideas, habilidades, destrezas, conductas o valores, como resultado o con el concurso del estudio, la experiencia, la instrucción, el razonamiento o la observación”. En este orden de ideas Feldman, citado por Zapata (2012:6) define el aprendizaje como “un proceso de cambio relativamente permanente en el comportamiento de una persona generado por la experiencia”.

El conocimiento siempre inicia con el individuo y no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual, aunque el individuo que aprende sea miembro de la organización pues el nivel de aprendizaje individual no garantiza su replanteamiento en los niveles subsecuentes. Dado que el contexto en donde se plantea esta propuesta se refiere al nivel organizacional es importante hacer referencia a algunas posturas del enfoque adoptado, como lo son; el aprendizaje organizacional como acto social, como promotor del cambio y como variable independiente. (Martínez y Corrales, 2011)

El aprendizaje en la organización es la capacidad de los individuos para convertir su experiencia individual en acción de conjunto, sobre esto, Nonaka, citado por Martínez y Corrales (2011) consideran que poner el conocimiento disponible para

otros es una actividad fundamental en el aprendizaje organizacional. Para Chiavenato (2011) la organización de aprendizaje, es aquella que se transforma en una institución de aprendizaje para sus individuos y para esto requiere cuatro (4) fundamentos.

Si la empresa cumple con estos atributos, el aprendizaje organizacional se convierte en una ventaja competitiva que proporciona formas de apalancar el conocimiento y permite su uso productivo porque adapta, mejora, transforma, crea y recrea productos procesos y actividades.

El conocimiento adquirido puede ser representado y transmitido a otros individuos y grupos de forma remota y atemporal mediante códigos complejos dotados de estructura (lenguaje escrito, códigos digitales, etc). Es decir lo que unos aprenden puede ser utilizados por otros en otro lugar o en otro tiempo, sin mediación soportes biológicos o códigos genéticos. Las organizaciones exitosas se han transformado en verdaderos centros de aprendizaje; por esa razón reciben el nombre de organizaciones de aprendizaje, dicho aprendizaje debe ser organizado y continuo e involucrar a todos los miembros de la organización. (Chiavenato, 2014)

El análisis del conocimiento organizativo puede hacerse desde dos perspectivas: la estática representada por el capital intelectual y la dinámica conformada por el aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento. El capital intelectual de acuerdo con Motilla (2004:12), se define como “el conjunto de sistemas y procesos conformado por el capital humano, el capital estructural y el capital relacional, orientados a la producción y participación de conocimientos en función de los objetivos estratégicos”.

Tissen, Andriessen y Lekanne (2000) dividen la gestión del conocimiento en: Gestión funcional del conocimiento y Gestión estratégica del conocimiento. En la funcional, las compañías son conscientes de la necesidad de distribuir información en la organización, y aplican técnicas de gestión funcional del conocimiento con la principal preocupación de conectar a las personas con el sistema que se utiliza para la distribución y la transferencia de conocimiento. En la gestión estratégica del conocimiento, se establece un equilibrio al vincular la creación del conocimiento de una compañía con su estrategia empresarial, prestando atención al impacto de la informática y a la necesidad de diseñar la estructura de la organización en conformidad.

Los conceptos de aprendizaje organizacional y de organización que aprende se originaron con La Quinta Disciplina de Peter Senge, donde señala que la organización que aprende es aquella que facilita el aprendizaje de todos sus miembros y lleva a cabo en sí misma una transformación continua, identifica un conjunto de características de naturaleza estratégica, vinculados con el enfoque de

calidad total y predica que el conocimiento acumulado en los empleados sólo tiene valor si fluye entre individuos y entre grupos, es importante destacar que la gestión efectiva del conocimiento proporciona una ventaja competitiva, sin embargo, para el desarrollo de este modelo gerencial es necesario fomentar una cultura organizacional clara y definida. (Solano, 2009)

Peter Senge (2011), propone construir organizaciones inteligentes a partir del dominio de cinco disciplinas que son capaces de hacer que las personas y los grupos puedan conducir a las organizaciones hacia el cambio y la innovación continua. Así mismo, el autor hace referencia a que las organizaciones pueden aprender continuamente siempre y cuando dominen las cinco disciplinas, que son: dominio personal, los modelos mentales, la construcción de una visión compartida, el aprendizaje en equipo y el pensamiento sistémico.

Dominio personal: El primer requisito para que una empresa pueda mejorar es que su gente quiera mejorar su vida y su trabajo. Es una disciplina de acción implica formular un conjunto coherente de resultados que las personas desean alcanzar como individuos (su visión personal) en una alineación realista con el estado actual de sus vidas (su realidad actual).

Modelos mentales: Es la disciplina de selección y de responsabilidades para hacer cuestionamientos. Se enfoca en el desarrollo de actitudes y percepciones que influyen en el pensamiento y en la interacción entre las personas. Son ideas, supuestos y creencias muy arraigados que controlan los actos e influyen sobre el modo de comprender el mundo y de actuar. Una empresa no puede trabajar con nuevas ideas mientras sigan prevaleciendo en ella las viejas ideas de liderazgo, control y desconfianza hacia la gente, y de pensar que el cliente es alguien a quien nunca se le va a dar gusto; ideas inadecuadas como que el trabajo en equipo es una pérdida de tiempo, que la mala calidad es consecuencia del descuido de la gente.

Visión compartida: Es una disciplina colectiva. Un requerimiento básico para alcanzar esta disciplina es que en la organización se fomenten el dominio y las visiones personales. Se enfoca en propósitos mutuos. Las personas aprenden a nutrir un sentido de compromiso en un grupo u organización cuando desarrollan imágenes del futuro que pretenden crear y los principios y las prácticas orientadas que esperan alcanzar

Aprendizaje de equipos: Es una disciplina de interacción grupal. A través de esta disciplina se trata de aumentar la capacidad de un equipo para generar resultados óptimos y deseados. El aprendizaje se lleva a cabo por medio de equipo y técnicas tales como el dialogo y la discusión para desarrollar el pensamiento colectivo, aprender a movilizar energías y acciones para alcanzar objetivos comunes y

desarrollar una inteligencia y capacidad mayores que la suma de los talentos individuales.

Pensamiento sistemático: Es una disciplina de aprendizaje. Por medio de ella, las personas aprenden mejor cuando comprenden la interdependencia y el cambio para ligar eficazmente con las fuerzas que producen en sus acciones. El pensamiento sistemático se basa en retroalimentación y en la complejidad. Se trata de cambiar sistemas enteros y no solo los detalles. La esencia del pensamiento sistemático consiste en un cambio de perspectiva de las situaciones que se viven para identificar las interrelaciones, en lugar de asociarlas a cadenas lineales de causa-efecto.

4. A MANERA DE REFLEXIÓN: ORGANIZACIÓN INTELIGENTE ¿PANACEA?

Para que las organizaciones tradicionales se constituyen en organizaciones inteligentes, es decir que desarrollen su capacidad de aprendizaje y gestionen el conocimiento deben cambiar primeramente su visión respecto del trabajo, pasando de un enfoque instrumental a una visión que integre los beneficios intrínsecos, los que guardan una mayor coherencia con las aspiraciones humanas y que no sólo se restringe a la satisfacción de las necesidades básicas.

Entonces nos hacemos esta pregunta ¿qué nos falta para llegar a ser una Organización Inteligente?

Lograr convertirse en una organización inteligente no es fácil. Se quiere conocer, practicar e incorporar, sobre todo en los seres humanos que dirigen niveles estratégicos de la organización las cinco disciplinas sistémicas. Para poner en práctica estas disciplinas, se debe partir en primer lugar por adoptar un cambio en el paradigma a través del cual se entienden los problemas y se busca las soluciones de las organizaciones en el mundo real.

En ese sentido, dentro de la generación de una organización inteligente cabe destacar la gran importancia del aprendizaje tanto nivel personal como grupal, los dos niveles de aprendizaje deben estar ligados. El aprendizaje individual, en cierto nivel es irrelevante para el aprendizaje organizativo, los individuos pueden aprender todo el tiempo y sin embargo no existir aprendizaje significativo

5. REFERENCIAS

Arambarri, J (2012). Metodología de Evaluación y Gestión del Conocimiento dinámico por procesos utilizando como soporte TIC el Entorno Colaborativo de Trabajo basado en el modelo de creación de Conocimiento de Nonaka-Takeuchi. Caso de estudio en el área de Gestión de proyectos de I+D+i en institución avanzada en Conocimiento.(Tesis Doctoral). Universidad de Córdoba. Recuperado de: www.uco.es/publicacionespublicaciones@uco.es[Consulta: 2022, octubre, 14].

- Chiavenato I. (2010). Innovaciones de la administración, tendencias y estrategias. Los nuevos paradigmas. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I.(2011^b). Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I (2014). Introducción a la teoría general de la administración. México: Mc Graw Hill.
- David, F. (2008). Conceptos de Administración Estratégica. Ciudad de México, México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Drucker, P. (2002). La gerencia de empresas. Recuperado de: <https://books.google.com.ar/books?id=I6GaAgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq>
- Gibson L.J. Ivancevich, J. y Donnelly, J. (2005). Las organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos. Mac Graw Hill Interamericana Editores, S.A de C.V.
- Gómez, H., y González, R. (2007). Empresa y sociedad: nuevas demandas y oportunidades. Compromiso social: gerencia para el siglo XXI. Caracas: IESA.
- Gómez, I. (2013).La cultura organizacional como determinante social de la innovación de empresas establecidas en Bogotá.(Tesis Doctoral) Universidad nacional de educación a distancia, España (UNED).Recuperado de :Universidad Nacional de Educación a Distancia [Consulta: 2022, Noviembre, 1]
- Graterol, E (2014). La Gerencia en Venezuela. Caracas: Universidad Central de Venezuela.
- Lazzati, S. (2013).El cambio del comportamiento en el trabajo. [Libro en línea]. Recuperado de: <https://books.google.co.ve/books> [Consulta: 2022, Noviembre, 2.]
- Martínez, A. y Corrales, M. (2011). Administración de conocimiento y desarrollo basado en conocimiento. Redes e innovación. México: Editorial CengageLearnig.
- Motilla, S. (2004). Capital intelectual & contabilidad del conocimiento. Tercera edición. ECOE ediciones. Colombia
- Naumov García, S. (2011). Organización total. Mac Graw Hill Interamericana Editores, S.A de C.V.
- Parra, I. (2004). Los modernos alquimistas: epistemología corporativa y gestión del conocimiento. [Libro en línea].Recuperado de: <https://books.google.co.ve/boo> . [Consulta: 2022, Noviembre 3]
- Tissen, R., Andreessen, D. y Lekanne F. (2000). El Valor del Conocimiento para aumentar el rendimiento en las empresas. Madrid: Prentice Hall.

Senge, P. (2011). La quinta disciplina. México: Granica

Silva, A. (2004). Gerencia de innovación. Caracas: Universidad Metropolitana.

Silva, J. (2008). Ética y estrategia de cambio organizacional. Cuadernos de Postgrado N° 30. Caracas: Tropykos, Universidad Central de Venezuela

Solano, J. (2009). Calidad total en la gerencia pública. Caracas: Universidad Metropolitana.

Vásquez, A. (2005). Las nuevas fuerzas del desarrollo. [Libro en línea]. Recuperado de: <https://books.google.co.ve/books> [Consulta: 2022, noviembre 1]

Zapata, M. (2012). Teorías y modelos sobre el aprendizaje en entornos conectados y ubicuos. Bases para un nuevo modelo teórico a partir de una visión crítica del "conectivismo". (Tesis doctoral) Departamento de Computación, Universidad de Alcalá. España Recuperado de: eprints.rclis.org/17463/1/bases_teoricas.pdf. [Consulta: 2022, Noviembre, 1].