



AD-minister

ISSN: 1692-0279

ad-minister@eafit.edu.co

Universidad EAFIT

Colombia

Chávez Hernández, Noé; Torres Sanabria, Guillermo

La organización inteligente en un ambiente de aprendizaje: una exploración de sus aspectos  
generales

AD-minister, núm. 21, julio-diciembre, 2012, pp. 101-115

Universidad EAFIT

Medellín, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=322327351007>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

# La organización inteligente en un ambiente de aprendizaje: una exploración de sus aspectos generales

---

## Intelligent Organization in a Learning Environment: an Exploration of its General Aspects

NOÉ CHÁVEZ HERNÁNDEZ<sup>1</sup>

GUILLERMO TORRES SANABRIA<sup>2</sup>

Recibido: 09/08/2012 Aceptado: 26/10/2012

### Resumen

Este artículo es un estudio de los aspectos que deben ser considerados dentro de las organizaciones inteligentes cuyo enfoque se centra en el aprendizaje constante (tanto individual como organizacional) como una estrategia para desarrollar las competencias que les permitan enfrentar el entorno de una manera competitiva. Al exponer dichas temáticas, desde la presentación e identificación de las características del conocimiento y el aprendizaje dentro de una organización inteligente, hasta el diseño estructural a adoptar y las habilidades de gestión gerencial a ejecutar, nuestra intención es contribuir a la aplicación del conocimiento dentro del ámbito de la gestión empresarial.

### Palabras claves:

Organizaciones inteligentes; aprendizaje organizacional; gestión del conocimiento.

---

1 M.Sc. en Administración. Profesor de Tiempo Completo en la División de Administración del Tecnológico de Estudios Superiores de Coacalco, México. Correo electrónico: noahchh@hotmail.com

2 Ph.D. Doctor en Administración. Profesor Investigador de Tiempo Completo en la Unidad de Estudios de Posgrado e Investigación del Tecnológico de Estudios Superiores de Coacalco, México. Correo electrónico: chapultepec19@hotmail.com

## Clasificación JEL:

D83, J24

## Abstract.

This article provides an overview of the important aspects to be considered within learning organizations focused on continuous learning at the individual, group and organizational level, in order to develop the necessary competences and face their environment in a competitive way. This article aims to present several topics covered, from its introduction and identification of knowledge attributes and learning, until what is an intelligent organization, the structural design to be adopted as well as the skills of management to be implemented. The intention of this paper is to contribute to the stock of current theoretical information that serves as a reference for the practical research of the academics.

## Key words:

intelligent organization; organizational learning; management knowledge.

## JEL Classification:

D83, J24

## Introducción

El ser humano ha sido catalogado como el principal activo de una organización, colaborando con sus esfuerzos y capacidades para alcanzar los objetivos que permiten el desarrollo de una empresa productiva y competitiva. El capital intelectual se convierte en el elemento generador de riquezas y progreso de una organización. Actualmente, los enfoques empresariales han destinado una mayor atención a la tecnología del conocimiento como factor de producción (Barceló, 2001), considerando al personal como un ente pensante que contribuye a la ventaja competitiva de la empresa.

Una organización inteligente desarrollará la capacidad de aprender, adaptarse y cambiar continuamente hasta lograr ventajas competitivas (Robbins & Coulter, 2010); 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<sup>3</sup>, que les permitirá responder competitivamente a los retos del entorno (Llano, 2009).

---

3 Una organización tendrá la responsabilidad de desarrollar conocimientos que deberán ser compartidos, entendiéndolos como una ventaja competitiva de la empresa y sus colaboradores quienes sentirán un mayor sentido de pertenencia e integración a medida que se les vaya permitiendo e incentivando la difusión del conocimiento. Al confirmar de esta forma las creencias y actitudes de identidad, se formará una cultura para el aprendizaje organizacional (Garzón & Fischer, 2008).

Considerar el aprendizaje en el campo de la administración ha cobrado un importante papel para enfocar acciones hacia la innovación, estrategia, productividad, toma de decisiones y cambio organizacional (Garzón & Fisher, 2008). Aprender es una actividad cognitiva y de procesos de información permanente (Alcover & Gil, 2002) que involucra a cada miembro de la empresa y se conjuga en un proceso colectivo entre los grupos y la misma organización.

En este artículo se hace un bosquejo de algunos puntos relevantes: la gestión del conocimiento; la identificación de lo que es una organización que aprende; las características de la organización inteligente y su relación con el aprendizaje, así como las consideraciones para enfocar un diseño estructural y de gestión de habilidades gerenciales adecuado en su funcionamiento.

Esta información pretende 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.

## La gestión del conocimiento

El conocimiento es un activo de la empresa (Distéfano, 2002) que favorece la obtención de resultados efectivos al centrarse en el trabajo intelectual. Fernández (2011) reseña la gestión del conocimiento como el arte de transformar la información y el capital intelectual de la empresa en valores duraderos para la misma organización, manifiestos en los diversos saberes que cada miembro va descubriendo, enriqueciendo y compartiendo.

Sánchez y Heene (citados en Chiva & Camisón, 2002, p. 145) definen el conocimiento organizativo como un conjunto de creencias compartidas sobre relaciones causales desarrolladas por las personas dentro de un grupo; este conocimiento se verá reflejado en las habilidades, capacidades y competencias organizacionales.

Desde el punto de vista cognitivo, el conocimiento se codifica, transmite y almacena para ser utilizado en la solución de problemas; basándose en esta idea (Von Krogh *et al.*, 1994), se sugiere implementarlo en las organizaciones a través de una estructura de red por la cual fluya, interactúe y se comparta la información entre sus elementos constitutivos (Kogut & Zander, 1992); desde el punto de vista constructivo, el conocimiento se crea socialmente, y se genera por experiencias, valores y creencias que permiten evaluar e incorporar a su vez otras nuevas (Davenport & Prusak, 1998).

Teorías más recientes referidas al conocimiento lo han considerado como un proceso (integrado por infraestructuras materiales, sociales y lingüísticas: Chiva & Camisón, 2002), donde las mismas personas y la organización interactúan formal e informalmente, creando un conocimiento colectivo, dinámico, frágil, limitado y claramente identificado (Luhmann, 1990).

Gestionar el conocimiento es dar pauta a mantener, como una constante, el aprendizaje (creación, codificación, transmisión, aplicación y reutilización: Arteche, 2011), además de la transmisión de experiencias y nuevos conocimientos entre los miembros de

una organización, con el propósito de acrecentar su capacidad innovadora y creativa frente a los acontecimientos presentados en su entorno, permitiendo así el logro de una ventaja competitiva.

Esta acción implica considerar varios enfoques complementarios para obtener resultados adecuados. Rivero (2009) distingue cuatro: 1) el enfocado a las personas, quienes son finalmente las generadoras del conocimiento y en quienes se centraría la atención para facilitar una nueva adquisición mediante actividades motivacionales, de interrelación y comunicación; 2) el enfocado a las herramientas informáticas, contribuyendo con dispositivos de apoyo para facilitar la generación y transmisión de conocimientos; 3) el enfocado en las prácticas organizacionales, donde se determina la manera de aplicarlos; 4) la coordinación para colaborar e interactuar.

Las organizaciones que gestionan el conocimiento como recurso estratégico se han visto beneficiadas en la competitividad de su entorno porque todos los individuos que la integran se convierten en un factor diferenciador (Bernal *et al.*, 2010).

La organización que aprende gestiona el desarrollo del conocimiento enfocando sus esfuerzos a fortalecer los vínculos entre sus integrantes, comunicando y ejecutando un ambiente de confianza que facilite la adquisición de nuevos conocimientos, el desarrollo de habilidades y actitudes que añaden valor a las actividades de la empresa, además de robustecer los nexos sociales que generarán una identidad organizacional. Su proceso de continuidad radica en mantener motivado al personal a partir de una evaluación del desempeño, el establecimiento de un programa de premios y recompensas o la fijación de compromisos, entre otras acciones.

Dasgupta (2012) resalta la descripción de Pedler, Boydell y Burgoyne con respecto a la identificación de una organización que aprende como aquella entidad que facilita el aprendizaje de todos sus miembros y su transformación continua, generando estímulos en los individuos, quienes se sentirán comprometidos con su propia formación y con el desarrollo de sus potencialidades. El autor extiende este concepto a una cultura de aprendizaje que involucra a los clientes, proveedores y socios, los cuales contribuyen al proceso de transformación organizacional.

Estas organizaciones tienen un perfil característico (Arbúes, 1997), manifiesto en su capacidad para adaptarse a los cambios lo cual les confiere un estilo único de operar y distinguirse de las demás; en otras palabras, han logrado la competitividad en su medio (Demicheli, 2005).

## **La organización inteligente.**

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.

El término organización hace referencia al conjunto de elementos sociales y técnicos que se encuentran en permanente interacción con el entorno (Rodríguez *et al.*, 2004), asumiendo

una estructura coordinada que permitirá responder ordenadamente a las dinámicas del cambio, además de alcanzar los objetivos y metas específicas de la entidad que lo promueve.

El término inteligencia, por su parte, 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 (Escaño & Gil, 2006).

De esta manera, al asociar estos dos términos, se comprenden las aportaciones de Senge (1997), quien acuñó la expresión organización inteligente<sup>4</sup> como un elemento sistémico de una empresa para saber enfrentar los cambios de un entorno volátil, turbulento y con un alto nivel de incertidumbre.

La característica común en este tipo de organizaciones es la capacidad de aprender a adaptarse, sobrevivir, y crecer en su entorno (León *et al.*, 2003); esto es, contar con la cualidad de cambiar lo tradicional hacia la mejora continua y duradera.

Las prácticas de una organización inteligente involucran diferentes perspectivas de la administración y reconocen un importante número de factores que determinan la conservación del aprendizaje organizacional, la habilidad para resolver problemas, la participación de los empleados y el entendimiento de las variables del entorno. Dasgupta (2012) integra siete variables con las cuales enmarca los enfoques de una empresa que aprende: 1) el aprendizaje organizacional, 2) el aprendizaje individual, 3) el de sistemas y procesos, 4) la cultura, 5) la memoria organizacional para recuperar el aprendizaje, 6) la mejora continua, y 7) la creatividad e innovación.

El contexto de la organización inteligente contempla la interrelación entre sus integrantes y las disposiciones de la empresa y su estructura; Maddocks (2009) distingue algunos factores ambientales que deben ser considerados para el desarrollo emocional de los integrantes de la empresa, entre los que se destacan la participación, la responsabilidad, la apertura, el reconocimiento, el facultamiento y la empatía. Al propiciar estos ambientes favorables, despertarán las capacidades para enfrentar las situaciones de la organización, demostrando actitudes de fortaleza, madurez, honestidad, aceptación, cooperación, cordialidad, con las cuales el proceso de interrelación permitirá un aprendizaje constante de su entorno.

## El aprendizaje dentro de la organización inteligente.

Un elemento esencial en las organizaciones inteligentes es el aprendizaje, comprendiéndose como un proceso donde los conocimientos y actividades se construyen, complementan y organizan, con el propósito de adaptar y mejorar las habilidades de sus colaboradores para alcanzar la efectividad (Suñé *et al.*, 2004). En el contexto organizacional, el aprendizaje se

---

4 En su libro *La quinta disciplina en la práctica*, Peter Senge señala que en una organización inteligente los trabajadores expanden su capacidad para crear resultados óptimos porque sus patrones de conocimiento son experimentales y están enriquecidos con la interacción colectiva de todos los colaboradores. Comenta que una organización inteligente se caracteriza por el desarrollo de cinco disciplinas: 1) dominio personal; 2) desarrollo de modelos mentales; 3) implementación de visiones compartidas; 4) el aprendizaje propiamente dicho y la formación de equipos de trabajo, y 5) el pensamiento sistémico que las unifique.

circunscribe a la capacitación de los trabajadores con la intención de desarrollar algo nuevo en su comportamiento (Ribes, 2002), que les permita tener las habilidades para enfrentar las exigencias de su medio.

Zimmermann (1998) resalta la necesidad de ampliar los conocimientos y capacidades de los individuos y grupos de la organización de tal manera que conozcan cómo solventar problemas, desafíos y nuevos retos. Ante tal situación, se requiere que la alta dirección encamine sus estrategias a mantener un constante aprendizaje de sus experiencias, que proporcionen mejora en las habilidades de sus colaboradores, dotándolos de información de su medio ambiente y dándoles los medios pertinentes para que desarrollen sus competencias, reflejándose en el nivel de efectividad como ventaja competitiva (Ronquillo, 2006).

El aprendizaje organizacional es un proceso que permite adquirir conocimientos y capacidades únicas, para resolver problemas y actuar a favor del crecimiento y progreso de una empresa (Fiol, Lyles & Guns, citados en Arbaiza, 2002); 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 (Obeso, 2003).

Mayorca *et al.* (2007) citan a Watkins y Marsick para describir que 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 equipo, reflejado en la colaboración de sus miembros; 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 sus actividades de trabajo (Lipshitz & Popper, 2000).

Implementadas gradualmente y de manera particular en el nivel estructural, 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.

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 (Pirela & Sánchez, 2009). El ambiente de esta cultura de aprendizaje se manifiesta en la organización a través de un sentido de colaboración y apoyo entre el personal, la permanente retroalimentación como aspecto clave para el aprendizaje e innovación, el trabajo en equipo en la solución de problemas y generación de un valor agregado (Jones, 1996).

Dasgupta (2012) indica que 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.

## El diseño estructural en las organizaciones inteligentes.

La organización que aprende debe cumplir con dos características esenciales: la rápida adaptación a los cambios y el desarrollo diferenciador de un estilo de ser y hacer las actividades (Arbúes, citado en Villa & Yániz, 1999), lo cual se traduce en propiciar la flexibilidad de pensamiento, actuación y autonomía del personal de la compañía, estimulando así sus capacidades de decisión propia.

Para alcanzar el verdadero cambio organizacional y poder competir en el entorno, las empresas deben atender los siguientes aspectos (Rodríguez, 2006):

- 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.

Una empresa que logre interactuar con su entorno y forme una filosofía de gestión compartida en todos sus niveles podrá catalogarse como organización inteligente (Nava *et al.*, 2011) siempre y cuando considere también cuatro componentes en su estructura: 1) división de trabajo para lograr mayor eficiencia en la organización; 2) delegación de autoridad en todos los niveles de la empresa; 3) comunicación organizacional donde fluya la información para tomar decisiones inteligentemente, y 4) coordinación para trabajar unidos y ser consistentes en las diferentes actividades laborales.

Las tendencias organizacionales se orientan a adoptar una estructura flexible o condescendiente, donde las habilidades de los dirigentes deben incluir capacidades de abstracción y de sensibilidad humana. Las organizaciones actuales utilizan estructuras que permiten relaciones de contacto directo, distribución de roles, modelos matriciales y dirección de proyectos, incrementando así la habilidad de la organización en el proceso de información frente a su entorno (Rincón & Romero, 2002).

Gil (2007) describe a la organización inteligente como un eje del cambio organizacional donde el aprendizaje es un factor integrador dentro de todos los niveles jerárquicos y las personas que constituyen su estructura. Este cambio obedece a varios factores ambientales que han modificado las necesidades económicas, convirtiendo al conocimiento en el principal factor de producción (Drucker & Cárdenas, 1995) que promueve la productividad y competitividad, a través de las tecnologías de la información.

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 (Robbins & Coulter, 2010).

Porret (2010) señala que las estructuras organizacionales actuales deben basarse en la optimización conjunta entre los conocimientos de sus miembros y la tecnología



empleada para enfrentar los cambios del ambiente, además de permitir un funcionamiento autónomo que conduzca a la adhesión, el compromiso, la preparación y la capacidad para trabajar en equipo.

La tecnología cumple un papel importante en el diseño organizacional y la circulación del conocimiento (Pamos, 2011), gracias al empleo de recursos que permiten mejores opciones de comunicación al establecer relaciones interpersonales más cercanas de colaboración, logrando así adaptarse y sobrevivir en un ambiente competitivo y de alta incertidumbre.

Las estructuras organizacionales cambian a un sentido flexible y adaptable mediante modelos de trabajo en equipos auto-dirigidos o multifuncionales (Ronquillo, 2006), los cuales conducen a una forma distinta de gestionar a su personal, estimulando el desarrollo de la creatividad y la capacidad de aprendizaje.

Porret (2010) deduce que la nueva filosofía organizacional tiene un diseño estructural horizontal con capacidad de adaptarse al entorno, y que logra su máxima eficacia cuando su funcionamiento es fluido, flexible, participativo, dinámico e innovador. Para tener una estructura con características que enfrenten la dinámica de cambio se requieren habilidades directivas que propicien una cultura orientada a la acción y su cumplimiento, así como hacia el personal y la satisfacción de sus necesidades. Rodríguez y Navarro (2011) explican que es necesario integrar las unidades de trabajo para actuar de manera coordinada e independiente; así mismo, los niveles jerárquicos deben estar en estrecho contacto con el fin de identificar las fortalezas y debilidades que tienen sus integrantes al enfrentar tanto las amenazas como las oportunidades del ambiente.

Debido al incremento de la competitividad y a los problemas económicos mundiales, las empresas han innovado otras formas de organización, estableciendo alianzas con diferentes tipos de compañías y formando equipos de trabajo autónomos, círculos de calidad, cooperativas, consejos o comités consultivos (Molina, 2001); de esta manera, los modelos estructurales piramidales tienden a convertirse en estructuras *policelulares* o *redes* que permiten una mayor interactividad, favoreciendo el desarrollo integral de las personas, la innovación y la creatividad.

La estructura organizacional en red cuenta con un perfil multidimensional que se representa con una relación integrada, simultánea e interdependiente entre dos o más empresas que pueden ser competidoras, proveedoras, distribuidoras o clientes, las cuales integran sus recursos financieros, materiales y humanos (Louffat, 2010).

## Habilidades gerenciales en las organizaciones inteligentes

La organización inteligente requiere desarrollar e implementar una cultura basada en el conocimiento compartido (Jones, 2002), en la cual el personal de mando posea las habilidades para administrar los recursos intelectuales y el talento de sus colaboradores mediante acciones motivacionales que los estimulen a incrementar y comunicar sus conocimientos.

Los cambios organizacionales en las empresas requieren una adaptación que permita un verdadero desarrollo, modificando estrategias, estructuras y valores, lo cual implica un proceso lento, difícil y en ocasiones traumático; por tal razón, deben considerarse algunos factores involucrados en la gestión (Porret, 2010), como los siguientes:

- Compromiso de la alta dirección como ejemplo y respaldo para todos los colaboradores de la empresa, manifestándose en iniciativas para planear modificaciones en aspectos esenciales de la organización, conductas, procedimientos, estrategias, cultura, etc., además de generar acciones de participación y sentido de pertenencia. Al respecto, Wegner (2000) hace hincapié en generar un compromiso mutuo que propicie la creación de un conocimiento organizacional a través de los intercambios de aprendizajes.
- Contar con un liderazgo con la suficiente capacidad y voluntad para ejercer un estilo adecuado a las situaciones imprevistas.
- Crear grupos apropiados con miembros que aseguren la aceptación del nuevo diseño organizacional.

Gestionar la organización inteligente implica ejecutar acciones orientadas al aprendizaje, el cambio y el desarrollo organizacional (De Geus, 1996); en esa trilogía de factores, es necesario coordinar los elementos que se ven involucrados dentro de los procesos de innovación y desarrollo con la finalidad de responder a las situaciones del entorno (Valecillos & Quintero, 2009).

Las organizaciones inteligentes cambian la perspectiva del líder, pasando de un modelo individualista y sistemático a un enfoque de aprendizaje colectivo que desarrolle las habilidades para enfrentar el entorno de manera participativa. Aquí el líder hace las veces de un maestro, guía o facilitador responsable, orientado a que los colaboradores comprendan la complejidad y visión de las situaciones, con el fin de construir decisiones que les permitan aprender de sus vivencias y ser creativos e innovadores al momento de resolver los problemas (Nava *et al.*, 2011). A su vez, Valecillos y Quintero (2009) destacan estas otras habilidades gerenciales:

- Tener ideas claras y persuasivas que aseguren el compromiso con el aprendizaje continuo.
- Inspirar confianza para que los colaboradores puedan aprender entre ellos y logren los resultados deseados por la empresa.
- Esforzarse para desarrollar aptitudes que faciliten la comunicación y conocer los valores e ideas de su personal.

Es importante desarrollar las habilidades gerenciales para administrar eficientemente los recursos de una empresa inteligente (Valecillos & Quintero, 2009), en la que se apruebe a todos sus colaboradores el trabajar en equipo, tomar decisiones, desarrollar su creatividad, reconocer sus cualidades y limitaciones como puntos de referencia de su aprendizaje.

En este contexto, el personal de mando asume el paradigma de que los miembros de la organización tengan las facultades necesarias para tomar sus propias decisiones, favoreciendo el descubrimiento de capacidades para ser compartidas entre los colaboradores (Esquivel, 2012). De esta manera, se detecta que el reto gerencial en una organización inteligente es centrar su atención en la dinámica del conocimiento con sus colaboradores, impulsándolos a desarrollar sus capacidades y fomentar en ellos la auto-superación continua y la capacidad de formarse en conjunto (Becerra & Sánchez, 2011).

Robbins y Coulter (2010) añaden la habilidad gerencial de crear situaciones que involucren a sus colaboradores donde ellos estén dispuestos a desempeñar acciones constructivas en su proceso de aprendizaje. Con la actividad de involucramiento, el personal se convierte en el barómetro de la empresa (Bisel *et al.*, 2012) ya que podrá proporcionar información acerca de las necesidades de cambio, pues se le ha dado facilidad para aprender y desarrollar conocimientos en sus centros de trabajo.

Fernández (2011) resalta que dentro de las organizaciones inteligentes una de las actividades de la gerencia, para contribuir al logro de los objetivos, consiste en administrar el conocimiento para satisfacer las necesidades tanto actuales como futuras que se presenten en el entorno; esto supone identificar y explotar los conocimientos existentes y por adquirir, con el fin de aprovechar las oportunidades o atender las expectativas presentadas. 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, por lo cual recurrir al diálogo en todo este cometido es una herramienta adecuada (Garzón & Fisher, 2010).

Saber gestionar la comunicación fomentando el diálogo entre los colaboradores, además de orientar y coordinar acciones que faciliten la adaptación a los cambios, es una habilidad gerencial que permite generar nuevas ideas y prácticas, fortalecer el aprendizaje individual y grupal, además de facilitar la gestión del cambio y construir la memoria de la organización, lo cual contribuirá a una mejor consecución de los objetivos (Hassan *et al.*, 2011).

Senge (1997) menciona que las actividades gerenciales en una organización inteligente deberán considerar como punto de partida la importancia de desarrollar el *dominio personal*, con el cual podrán compartirse las visiones y metas de la empresa; esta premisa indica que si se atiende primeramente el factor del aprendizaje individual, la organización va trascendiendo conforme cada uno de sus miembros desarrolla sus competencias y habilidades generadas en sus procesos de aprendizaje continuo.

Una empresa logrará alcanzar altos niveles de competitividad si se preocupa por establecer un ambiente de trabajo positivo. Robbins y Judge (2009) proponen el concepto de “educación organizacional positiva”, refiriéndose al esfuerzo de una organización para desarrollar y estimular sus fortalezas y aprovechar el potencial (competencias) de su personal, centrándose en todo lo que marcha bien en la empresa para así enfrentar su entorno de una forma más eficiente.

## Conclusión

Es una necesidad ampliar y mejorar el capital intelectual de una organización que desee estar en situación de competitividad (Nava *et al.*, 2011). Una empresa que aprende es entonces una empresa inteligente que cuenta con la capacidad de expandir su crecimiento gracias a que centra su atención en un aprendizaje sistémico en el cual se ven involucrados todos los integrantes de la organización, los cuales están abiertos a compartir sus conocimientos personales con sus compañeros de trabajo con el fin de encaminar sus esfuerzos al logro de objetivos reales y construir una visión compartida como eje motivador para cada uno de los integrantes del equipo.

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 favorecerá la consolidación de la empresa y la de las metas de cada individuo que la integra. El eje de toda esta labor recae en los niveles estratégicos de la misma organización (León *et al.*, 2003), los cuales tendrán la responsabilidad de crear un clima favorable que facilite encauzar el aprendizaje organizativo del personal, compartir vivencias y conocimientos, desarrollar habilidades, destrezas y actitudes que coadyuven al mejoramiento en el desempeño, así como la interacción con los compañeros de trabajo con los cuales se logrará un aprendizaje conjunto (Senge, 1997).

Estructurar una organización inteligente requiere el fortalecimiento de sus actividades de información y creación de conocimiento (Soto & Areche, 2008) para que sus miembros tengan la capacidad de aprender y actuar.

De esta manera se ha identificado que el conocimiento es un factor clave para que la organización inteligente aprenda a enfrentar y adaptarse a los cambios y situaciones de su entorno. Y logrará la competitividad cuando se preocupe por desarrollar el capital intelectual del personal que colabora en la empresa, y gestionarlo a través de un ambiente de confianza e interrelación continua donde el aprendizaje sea una constante en todos los niveles de la organización.

El propósito de este artículo fue el de revisar los diversos aspectos a considerar en el análisis de una organización inteligente que aprende. Estos referentes teóricos tienen la finalidad de establecer una aproximación al análisis de cada aspecto abordado allí donde sea necesario profundizar en el tratamiento empírico o se identifiquen realidades de aplicación y mejoras al interior de los esfuerzos competitivos de las empresas.

## Referencias

- Alcover, C.M., & Gil, F. (2002). Crear conocimiento colectivamente: aprendizaje organizacional y grupal. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 18(2-3), 259-301.
- Arbaiza, L. (2002). Aprendizaje organizacional en organizaciones de profesionales. *Escuela para administración de negocios*, 7(12), 37-64.
- Arbúes, M. (1997). El perfil de las organizaciones que aprenden. *Alta dirección*, 31(191), 39-46.
- Barceló, M. (2001). *Hacia una economía del conocimiento*. Madrid, España: ESIC–Pricewaterhouse-Coopers.
- Becerra, M., & Sánchez, L. (2011). El liderazgo en las organizaciones inteligentes. *Revista científica digital del centro de investigación y estudios gerenciales*, 1(4) 61-71.
- Bernal, C.A., Turriago, A., & Sierra, H.D. (2010). Aproximación a la medición de la gestión del conocimiento empresarial. *Revista AD–minister*, 1(16), 30-49.
- Bisel, R., Messersmith, A., & Kelley, K. (2012). Supervisor-subordinate communication: Hierarchical mum effect meets organizational learning. *Journal of Business Communications*, 49(2), 128-147.
- Chiva, R., & Camisón, C. (2002). *Aprendizaje organizativo y teoría de la complejidad*. España: Publicaciones de la Universitat Jaume.
- Dasgupta, M. (Abril 17, 2012). Conceptual paper: Organizational Learning and Its Practices. *Sage Open*, 2(1), 1-11.
- Davenport, T.H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- De Arteche, M. (2011). Retos y alternativas de la gestión del conocimiento como propuesta para la colaboración en organizaciones inteligentes. *Educar*, 47(1), 121-138.
- De Geus, A. (1996). *Planificando el aprendizaje*. México: Harvard Bussines Review.
- Demicheli, G. (2005). *Gestión del conocimiento y organizaciones inteligentes*. En Simposio de educación virtual. Universidad de Valparaíso, Chile. Disponible en <http://www.ualpovirtual.cl/?modulo=simposio&subModulo=material2005>
- Distéfano, E. (2002). La gestión del conocimiento en la empresa. En *Las tesinas de Belgrano, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Belgrano*. Julio 2002 (26).
- Drucker, P.F., & Cárdenas, N.J. (1995). *La sociedad post capitalista*. Barcelona, España: Grupo Editorial Norma.
- Escaño, J., & Gil, M. (2006). *Cómo se aprende y cómo se enseña* (4ª ed.). España: Editorial Horsori.

- Esquivel, R. (2012). Organizaciones inteligentes. *Liderazgo y Organización. Universidad Nacional Heredia Costa Rica*.
- 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.
- Garzón, M.A., & Fisher, A.L. (2010). El aprendizaje organizacional, prueba piloto de instrumentos tipo Likert. *Forum empresarial*, 15(1), 65-101.
- Garzón, M.A., & Fisher, A.L. (2008). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. *Pensamiento y gestión*, 24, 195-224.
- Gil, J.J. (2007). La gestión empresarial bajo el enfoque de las organizaciones inteligentes en la sociedad de la información. *Negotium*, 2 (6), 33-54.
- Hassan, D., Tasawar, J., Asif, T., Mannan, K., & Farooq, S. (2011). A journey from individual to organizational learning. *International Journal of Academic Research*, 3(3), 738-746.
- Jones, S. (1996). *Developing a learning culture: empowering people to deliver quality innovation, and long term success*. London: Mc Graw Hill.
- Jones, S. (2000). Employee rights, employee responsibilities and knowledge sharing in intelligent organization. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. 14(2/3), 69-79.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383-397.
- Llano, L. (2009). Organizaciones inteligentes en la sociedad del conocimiento. *Cuaderno Empresa y Humanismo*, 61, 1-19.
- León, R., Tejada, E., & Yataco, M. (2003). Las organizaciones inteligentes. *Industrial Data, Revista de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos Perú*, 6(2), 82-87.
- Lipshitz, R., & Popper, M. (2000). Organizational learning in a hospital. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 36(3), 345-361.
- Louffat, E. (2010). EOR: Una novedosa propuesta para el cambio organizacional. *Conexionesan.com*. Obtenido de: <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2010/06/04/eor-una-novedosa-propuesta-para-el-cambio-organizacional/>
- Luhmann, N. (1990). *Essays on self-reference*. New York: Columbia University Press.
- Maddocks, J. (2009). Creating an emotionally intelligent organisation. 1st. European Coaching Psychology Conference. Coaching Psychologist, Diciembre de 2008.
- Mayorca, R., Ramírez, J., Vilorio, O., & Campos, J. (2007). Evaluación de un cuestionario sobre organizaciones que aprenden: adaptación, validez y confiabilidad. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*. 13(2), 149-164.

- Molina, G. (2001). Partnership: Una estrategia de asociación para fortalecer la promoción de la salud y la prevención de enfermedades a escala municipal. *Revista de la Facultad Nacional de Salud Pública*, 19(2), 75-88.
- Nava, M., et al. (2011). Organizaciones inteligentes en entornos globalizados. Coloquio de Investigación Multidisciplinaria. México: Instituto Tecnológico de Orizaba. Octubre 27 y 28, Orizaba, Veracruz.
- Obeso, C. (2003). *Capital intelectual*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Pamos, A. (2011). Organizaciones de valor, organizaciones que aprenden. *EnREDando*. Obtenido de [http://www.toptenbusinessexperts.com/Archivos/Descargas/Art%C3%ADculos/Antonio\\_Pamos/20111018\\_Antonio\\_Pamos\\_Organizaciones\\_que\\_aprenden.pdf](http://www.toptenbusinessexperts.com/Archivos/Descargas/Art%C3%ADculos/Antonio_Pamos/20111018_Antonio_Pamos_Organizaciones_que_aprenden.pdf)
- Pirela, L., & Sánchez, M. (2009). Cultura y aprendizaje organizacional en instituciones de educación básica. *Revista de ciencias sociales*, 15(1). Obtenido de [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-95182009000100013&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-95182009000100013&script=sci_arttext)
- Porret, M. (2010). *Gestión de personas* (4ª ed.). España: Alfaomega ESIC.
- Ribes, E. (2002). *La psicología del aprendizaje*. México: Ediciones Manual Moderno.
- Rincón, D., & Romero, M.G. (2002). Tendencias organizacionales de las empresas. *Revista Venezolana de Gerencia*. Universidad de Zulia, Venezuela, 7(19), 335-374.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración* (10ª ed.). México: Pearson.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (13ª ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- Rodríguez, A., et al. (2004). *Psicología de las organizaciones*. España: Editorial OUC.
- Rodríguez, J. (2006). *Dirección moderna de organizaciones*. México: Cengage Learning.
- Rodríguez, B.B., & Navarro, J.A. (Julio, 2011). Sistemas de cultura organizacional para salud de la organización. *Revista Pueblo y Sociedad Noticias*. [Revista electrónica]. Disponible en <http://www.pysnnoticias.com/2011/07/16/sistemas-de-cultura-organizacional-para-la-salud-de-la-organizacion/>
- Ronquillo, J.L. (2006). *Administración básica de la empresa familiar*. México: Panorama.
- Santiago, R. (2009). *Guía rápida y herramienta de apoyo para la gestión del conocimiento en las PyMEs*. España: Consejo Económico y Social.
- Senge, P. (1997). *La quinta disciplina en la práctica*. España: Granica.
- Soto, M., & Areche, R. (2008). El liderazgo en tiempos de incertidumbre en organizaciones inteligentes. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Sociales*, 4(2), 27-38.

- Suñé, A., Gil, F., & Arcusa, I. (2004). *Manual práctico de diseño de sistemas productivos*. España: Díaz de Santos.
- Valecillos, C., & Quintero, N. (2009). Modelo de gestión basado en el enfoque de las organizaciones inteligentes y las demandas del currículo integral. Caso: facultad de ciencias económicas y sociales. *Negotium*, 12(4), 63-85.
- Villa, A., & Yániz, C. (1999). Aprendizaje organizativo y desarrollo profesional. *Revista de currículum y formación del profesorado*, 3(1), 1-20.
- Von Krogh, G., Roos J., & Slocum, K. (1994). An essay on corporate epistemology. *Strategic Management*, 15, 53-71.
- Wegner, E. (2000). Communities of practice: The key to knowledge strategy. En E. Lesser (Ed.), *Knowledge and Communities*. (pp. 3-20). Boston: Butterworth–Heinemann.
- Zimmermann, A. (1998). *Gestión del cambio organizacional*. Ecuador: Ediciones Abya–Yala.