

# LA GESTIÓN EMPRESARIAL BAJO EL ENFOQUE DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES EN LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN

## MANAGEMENT ENTERPICES UNDER SMART ORGANIZATION IN INFORMATION SOCIETY

Jaime José Gil Domínguez  
Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto (1)  
[jgil@ucla.edu.ve](mailto:jgil@ucla.edu.ve)

### Resumen

El presente artículo se centra en develar a través de una investigación documental, los fundamentos teóricos en los que se sustenta el enfoque de las Organizaciones Inteligentes. Se inicia con una descripción del entorno en el que están inmersas las organizaciones hoy en día, en la llamada era de la sociedad de la información. Luego, se presentan los principios y estructuras conceptuales que sirven de base a este enfoque. Finalmente, destaca su confluencia sobre otras filosofías y modelos de gestión empresarial, buscando una aproximación en como ésta puede concebirse en el modelo de una Organización Inteligente. La construcción de este marco teórico, pretende propiciar discusiones que generen nuevos conocimientos y será por ende, la mayor contribución de este artículo.

**Palabras Clave:** Conocimiento, Gestión de Conocimiento, Aprendizaje Organizacional, Organizaciones Inteligentes, Quinta Disciplina.

---

(1) Jaime José Gil Domínguez  
Doctorando en Gerencia Avanzada - Universidad Fermín Toro UFT 2005.  
Jefe de Departamento de Recursos Informáticos en la Dirección de Informática de la Universidad Centroccidental Lisandro  
Alvarado Barquisimeto – Lara - Venezuela  
Email: [jgil@ucla.edu.ve](mailto:jgil@ucla.edu.ve) --[jgil.dominguez@gmail.com](mailto:jgil.dominguez@gmail.com)

### **Abstract**

The present article is focused in revealing through a documentary investigation, the theoretical foundations in which the approach of the Intelligent Organizations is based. Starts with a description of the organization environment within information society context. Then principles and conceptual structures are presented to create conceptual bases for the approach of the Intelligent Organizations. Finally, it emphasizes his confluence on other philosophies and models of enterprise management, looking for an approach in as this one can be conceived in the model of an Intelligent Organization.

The construction of this theoretical frame, tries to cause discussions that generate new knowledge and will be therefore, the greater contribution of this article.

**Keys word:** Knowledge, Management of Knowledge, Organizational Learning, Intelligent Organizations, Fifth Discipline.

## **INTRODUCCIÓN**

Actualmente las empresas están inmersas en un entorno de cambio permanente y acelerado, donde evolucionan hacia un modelo de producción distinto, que gira en torno al aprendizaje y en que se plantean nuevos retos cada día. Ante la necesidad de gestionar el cambio y promover la mejora continua, de manera de poder ser más competitivos en este entorno, las teorías de las empresas han ido ofreciendo distintos modelos y soluciones. Estos modelos no han sido lo suficientemente exitosos para muchas empresas que tras períodos de grandes logros han caído en fases de crisis profundas. El reto al que se trata de hacer frente es la adaptación y el desarrollo continuo de las empresas para el logro de un éxito sostenido en un entorno como el descrito anteriormente. La respuesta que propone el concepto de Organización Inteligente es el aprendizaje a todos los niveles, concebido como un enfoque integrador que incide tanto en las personas como en la arquitectura de la empresa, como eje del cambio organizativo, y que hoy en día, está en clara fase de expansión y de aplicación experimental en empresas de todo el mundo. La revisión conceptual de este enfoque, sus definiciones, relevancia y aportes con respecto a otras filosofías y modelos de gestión empresarial, es la contribución que se pretenderá materializar en este

artículo, pretendiendo a su vez, indagar en algunos aspectos que permitan despejar las grandes incógnitas que se ciernen actualmente sobre la Alta Gerencia Corporativa, referente a sus actuaciones de los próximos años de continuar utilizando sus actuales esquemas.

## **EL PROBLEMA**

En la era actual, se ha producido una transformación sustancial en el entorno donde se mueven las empresas hoy en día. Castells, (1998) identifica tres cambios fundamentales que definen la llamada “sociedad de la información”. En primer lugar, la revolución tecnológica; en segundo lugar, la reorganización profunda que ha tenido el sistema socioeconómico, conocido como globalización; y en tercer lugar, un cambio organizativo no menos profundo, como lo es, el paso de las organizaciones verticales a las organizaciones en red.

### **Cambios Tecnológicos**

García citado por Rojas (2001), señala que el desarrollo tecnológico, desde la Revolución Industrial del siglo XVIII hasta nuestros días, ha asentado un modelo de civilización caracterizado por la ampliación inusitada de sus posibilidades productivas, niveles de eficiencia alcanzados y desarrollo de los medios de transporte y comunicación, así como por la cantidad y diversidad de bienes y servicios producidos. Los revolucionarios avances en la tecnología de información refuerzan los cambios económicos y sociales que están transformando los negocios y la sociedad. De esta revolución emerge un nuevo tipo de economía –la economía de la información– en la que ésta es un recurso crítico y, como lo señala Drucker (1994), es base de la competencia.

### **Cambios Económicos**

En términos económicos, puede caracterizarse la economía por tres grandes características: es informacional, es global y funciona en red. Es así, como la información y el conocimiento son las variables decisivas en la productividad y en la competitividad. Druker (1994) señala que en la nueva economía, el conocimiento no es uno más de los factores de producción. Se ha convertido en el principal factor de producción. Al respecto, Castells (1998) ratifica la importancia de la información en la nueva sociedad, cuando afirma que, “en otros momentos de la historia, la información tal vez no ha sido muy importante para la economía y para la sociedad”. Lo que cambia hoy día, es que precisamente por el poder de las tecnologías de información, esa importancia se ha acrecentado.

Finalmente, Castells (1998) afirma que la información, la tecnología, la capacidad de gestión y el procesamiento es la base para la creación de productividad y competitividad. Es por ello, que la economía añade valor, genera productividad e incrementa la competitividad a partir de la información y el conocimiento, esencialmente a partir de la capacidad de acceder a la información y procesarla en tiempo real.

La segunda característica de la economía actual, que Castells (1998) presenta, es la de una economía global, donde las actividades económicas centrales, nucleares de todas las economías, están globalizadas, en otras palabras, trabajan como una unidad, en tiempo real, a nivel planetario a través de una red de interconexiones. En la nueva sociedad, la información y la tecnología están globalizadas.

La tercera característica que Castells (1998) menciona de la economía, es que funciona en red, es decir, las redes de ahora, son redes del trabajo, donde la red - poner juntos varios elementos, varias personas, varios trozos de empresa o varias empresas para hacer algo juntos- tiene la ventaja de la flexibilidad, de la

adaptación rápida a la demanda: cuando hay una demanda fuerte se organiza la red, cuando no la hay, se disuelve y se usan nuevos recursos.

## Cambios Sociales

En el ámbito social también está emergiendo una nueva sociedad caracterizada por sus cada vez más amplias capacidades informativas que la hacen sustancialmente distinta de la sociedad industrial del capitalismo. Es mucho más competitiva, más democrática, menos centralizada, menos estable, más dispuesta a orientarse a las necesidades individuales, y más preocupada por el deterioro ambiental.

Lo anterior conlleva a efectuar cambios en cuanto a la forma de cómo se vienen gestionando las organizaciones. Al respecto, en los últimos años, numerosos profesionales del mundo de las empresas, de la investigación y de la consultoría han realizado un gran esfuerzo por presentar y adaptar modelos y herramientas que permitan mejorar la gestión empresarial y facilitar el cambio organizacional. Sin embargo, la realidad de muchas empresas, que tras períodos de éxito han entrado en crisis profundas, refleja que el modelo tradicional de gestión empresarial no es válido, ya que no ha permitido a las empresas mantenerse competitivas ante cambios del entorno. El problema está en que los distintos modelos de gestión puestos en práctica hasta ahora, no han descubierto que la forma de aprender de una organización condiciona tanto su capacidad de cambiar como la velocidad a la que puede hacerlo.

La nueva realidad exige una nueva forma de entender y gestionar la empresa, de manera que permita ampliar su capacidad de innovación, manejar apropiadamente el conocimiento y contar con personas dispuestas a hacer del aprendizaje una filosofía de vida. En definitiva, se trata de elevar el nivel de aprendizaje,

potenciando las capacidades actuales, haciendo explícito el conocimiento tácito y creando nuevas formas de aprender.

Revisar el marco teórico que rodea este enfoque y poner sobre el tapete estos conocimientos para posteriores discusiones, será la contribución que se pretende con este artículo. Es por ello, que en este ensayo hace énfasis en la revisión teórica de la Organización Inteligente, como un enfoque en el que se pueden concebir la gestión empresarial moderna, inmersa en un entorno de cambio permanente y acelerado como el que se ha descrito con anterioridad y que requiere de un nuevo modelo de aprendizaje en las empresas.

## **METODOLOGÍA**

El presente artículo se desarrolló a manera de ensayo, mediante una investigación teórica documental, fundamentada básicamente en la literatura relacionada con las referencias y orientada sobre tres aspectos fundamentales: 1) el entorno organizacional en la era de la sociedad de la información; 2) el enfoque de la gestión empresarial basado en el aprendizaje: Las Organizaciones Inteligentes y 3) confluencias de con otros enfoques de gestión.

## **FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

### Conocimiento

Siguiendo las definiciones más recientes que sobre organización se han hecho, tenemos que Tarondeau citado por Escorsa (2000) y otros, define la organización como “una cartera de recursos basados en conocimientos”. Bajo esta concepción debemos profundizar en la definición de lo que es el conocimiento. Al respecto Alavi y Leider (1999) afirman que “el conocimiento no es radicalmente diferente del concepto de información. La información es convertida en conocimiento una vez

que es procesada en la mente de los individuos y el conocimiento se vuelve información una vez que este es articulado y presentado en forma de texto, gráficos y palabras u otras formas simbólicas”. Así mismo, podría definirse el conocimiento como aquella información que ha sido contextualizada e interpretada de forma subjetiva, es decir, asimilada por un individuo, grupo u organización (Nonaka, 1994, Nonaka y Takeuchi, 1995). A su vez otros autores como Alavi y Leider (1999), definen el conocimiento según el puntos de vista en que se analice, así, por ejemplo, en relación a datos e información, tenemos que los datos son hechos, números sin procesar, mientras que información es datos procesados o interpretados y conocimiento es información personalizada. Según el estado de la mente, conocimiento es el estado de conocer y comprender. De acuerdo al acceso a la información, conocimiento es una condición de acceso a la información y por último, en relación a la capacidad, conocimiento es el potencial que influye en la acción.

Para Llano (1998) la información es algo externo, que se halla a nuestra disposición. El conocimiento, en cambio, es un crecimiento interno, un avance hacia nosotros mismos, un enriquecimiento de nuestro ser práctico, una potenciación de nuestra capacidad operativa. La información sólo tiene valor para el que sabe qué hacer con ella: dónde buscarla, cómo seleccionarla, qué valor tiene la que se ha obtenido, y por último cómo procede a utilizarla.

Por otra parte, un gran número investigadores se han dedicado a describir y clasificar diferentes tipos de conocimiento y explicar la diferencia entre conocimiento individual y social (Alavi y Leider, 1999). Una conocida clasificación distingue entre conocimiento tácito y conocimiento explícito. El conocimiento tácito, es generalmente visto como conocimiento poco codificado que no puede ser formalmente comunicado (Polanyi, 1966; Nonaka y Takeuchi, 1995). Está profundamente arraigado en nuestra experiencia y nuestros “modelos mentales”. A

su vez, el conocimiento puede ser clasificado como explícito si puede ser transferido de un individuo a otro usando algún tipo de sistema de comunicación formal (documentos escritos, memorias de patentes etc.). Por ello, el conocimiento explícito debe ser articulable o codificable. La mayoría del conocimiento explícito puede ser fácilmente traspasado de un individuo a otro, pero la mayoría del conocimiento tácito podría requerir métodos informales y complicados tales como el uso de historias o metáforas (Brown y Duguid, 1991).

En otro orden de ideas, si revisamos las definiciones de aprendizaje y conocimiento, descubrimos que ambos pueden ser vistos como conceptos inseparablemente relacionados de la siguiente manera: el conocimiento es una variable de stock y el aprendizaje es una variable de flujo. En un momento dado, un individuo o una empresa poseen un stock de conocimiento que está cambiando constantemente mediante un proceso de aprendizaje (Bierly, 1999)

Ahora bien, en este punto es importante aclarar la diferencias entre aprendizaje individual, grupal y organizacional.

De acuerdo con Simon, (1991), todo conocimiento es inicialmente creado o adquirido por individuos. El aprendizaje individual es prerequisite para el aprendizaje organizacional. Tras el aprendizaje individual, el conocimiento se transmite a otros individuos muy “cercaños”, quienes comparten esquemas similares de interpretación o como Brown y Duguid (1991) señalan, como una comunidad-de-prácticas. El contexto social de la transferencia de conocimiento entre individuos es una parte del proceso de aprendizaje organizacional tremendamente importante.

Aprendizaje Organizacional



Argyris (1977) define aprendizaje organizacional como el proceso de "detección y corrección de errores". En vista que las organizaciones aprenden a través de individuos que actúan como agentes para estas: "Se facilitan las actividades de aprendizaje de los individuos, a su vez, o son inhibidas por un sistema ecológico de factores que pueden llamarse sistema de aprendizaje organizacional". En este orden de ideas, McGill, Slocum y Lei (1992) definen el Aprendizaje Organizacional como la habilidad de una organización de ganar visión y comprensión a partir de experiencias a través de la experimentación, observación y análisis.

El desarrollo y evolución de las organizaciones ha estado basada hasta hoy, en el aprendizaje adaptativo. Senge (1990) señala que el aprendizaje adaptativo es aquel que se produce dentro de un marco de referencia establecido, no cuestionándose el por que del marco ni la idoneidad del mismo. Este tipo de aprendizaje es la base para las mejoras de tipo operativo, pero difícilmente busca nuevas formas de definir las claves del negocio. Según el mismo autor, esa adaptabilidad creciente es sólo la primera fase; las empresas necesitan enfocarse en el Aprendizaje Generador o "doble-loop de aprendizaje" (Argyris 1977).

El Aprendizaje Generador da énfasis a la experimentación continua y feedback en un examen permanente acerca de la manera que las mismas organizaciones lo hacen para definir y resolver sus problemas. Esto es, un aprendizaje de mayor nivel, en el que se cuestiona la validez y el por que de los marcos de referencia en los que se funciona. Esta actitud de cuestionamiento permanente es la que da lugar al desarrollo continuo de las empresas. El Aprendizaje Generador, difiere del aprendizaje adaptativo, por cuanto requiere nuevas maneras de mirar el mundo.

Niveles de Aprendizaje

Para que una empresa desarrolle su habilidad para aprender, debe tener conciencia de que esta habilidad tiene que darse a todos los niveles de la organización, comenzando en primer lugar, por las personas que forman parte de la misma, las cuales deben tener la capacidad y voluntad de aprender. En segundo lugar, se deben configurar los equipos de trabajo, capaces de aprender conjuntamente, desarrollando niveles de inteligencia y conocimiento superiores a la suma de los individuos. En tercer lugar, toda la organización en su conjunto, debe establecer mecanismos de captación, de alimentación y de transmisión de conocimiento, permitiendo el aprovechamiento y utilización del aprendizaje que se da a nivel de los individuos y grupos.

### Creación del Conocimiento

La creación de conocimiento organizacional es un proceso que se desarrolla en espiral, durante el cual los dos tipos de conocimiento (tácito y explícito) interactúan repetidamente (Nonaka y Takeuchi 1995). Es por ello, que el escenario básico de la teoría de creación de conocimiento organizacional contiene dos dimensiones: la epistemológica y la ontológica.

La dimensión ontológica, se centra en los niveles de las entidades creadoras de conocimiento (individual, grupal, organizacional, e interorganizacional). En un sentido estricto, se parte del hecho que el conocimiento es creado sólo por individuos. Por lo tanto, la creación del conocimiento organizacional debe ser entendida como un proceso que amplifica organizacionalmente el conocimiento creado por los individuos y lo solidifica como parte de la red de la organización.

Por otra parte, la dimensión epistemológica presenta como su piedra angular la distinción entre el conocimiento tácito y el explícito y es en esta dimensión epistemológica donde se da la conversión del conocimiento, fundamentado crítico que plantea que el conocimiento humano se crea y se expande a través de la

interacción social del conocimiento tácito y conocimiento explícito, a través de cuatro formas de conversión: 1. de tácito a tácito, llamada socialización, 2. de tácito a explícito, o exteriorización, 3. de explícito a explícito o combinación y 4. de explícito a tácito o interiorización, como se muestra en la figura siguiente:

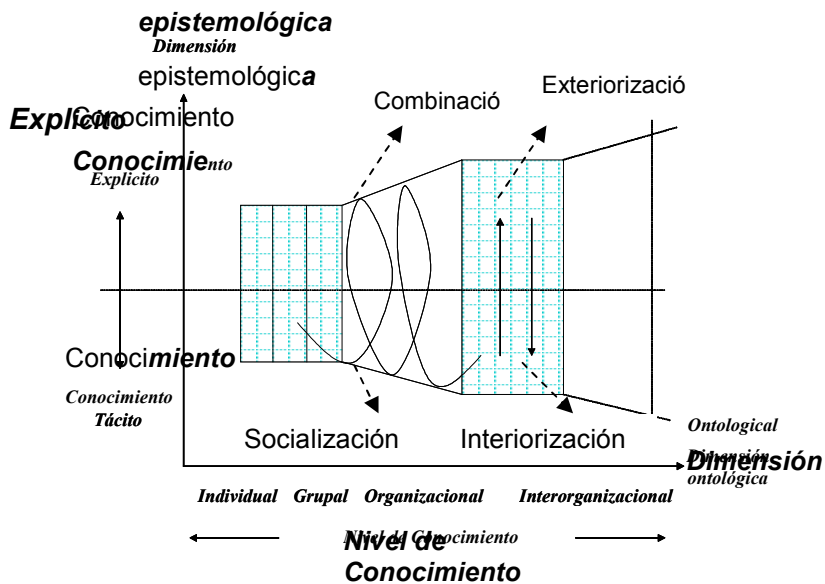


Figura 1: Espiral de creación de conocimiento. Nonaka y Takeuchi (1995)

### Gestión del Conocimiento

La gestión del conocimiento es una disciplina emergente que tiene como objetivo utilizar el conocimiento tácito y explícito existente en un determinado espacio en desarrollo. Como el conocimiento es transferido hacia arriba y hacia abajo en la organización, la espiral de conocimiento se expande a través de diferentes modos

de conversión, de tácito en explícito y viceversa (Nonaka, 1995). Es aquí donde la gestión del conocimiento cobra gran relevancia. La gestión del conocimiento se ocupa de proporcionar el conocimiento adecuado a las personas apropiadas, en el momento preciso para que puedan tomar las mejores decisiones y evitar repetir errores o duplicaciones del trabajo, centrándose en descubrir los conocimientos que la organización ya posee, en cómo localizar a las personas que poseen conocimientos específicos y en cómo puede la organización distribuir este conocimiento para que se use de una forma efectiva.

La Gestión del Conocimiento se orienta, en la práctica hacia la clasificación y almacenamiento de los conocimientos que los empleados de la empresa han acumulado en el pasado, de forma que puedan ser compartidos (a menudo mediante redes Intranet). Constituye un ejercicio de introspección, que mira hacia el interior de la empresa. Al respecto, Davenport, De Long y Beers (1998) han identificado cuatro objetivos principales de los proyectos de Gestión del Conocimiento que están llevando a cabo las empresas:

- Crear almacenes de conocimientos
- Mejorar el acceso a esos conocimientos
- Fomentar el ambiente propicio para el desarrollo del conocimiento
- Gestionar el conocimiento como un activo

En síntesis, el fundamento principal de la gestión de conocimiento, es la incapacidad que poseen las prácticas gerenciales tradicionales para administrar eficientemente el conocimiento tácito y su transformación a explícito, con lo cual se corre el riesgo de perder el principal factor diferenciador y dinamizador en la innovación o en el cambio (Catalán, E. y Pellufo, M. 2002).

## La Gestión Empresarial Centrado en el Aprendizaje

Al contrario de los modelos anteriores, la Organización Inteligente propone el aprendizaje generativo, en el que se cuestionan la validez y el por qué de los marcos de referencia en los que se funcionan. Esta actitud de cuestionamiento permanente es la que da lugar al desarrollo continuo de la empresa.

El enfoque de Organización Inteligente lleva a un modelo alternativo de organización comprometido con una nueva forma de aprendizaje, capaz de replantearse los marcos de referencia y las estrategias básicas, así como generar nuevos planteamientos, visiones, etc., es decir, organizaciones capaces de cambiar e innovar. El modelo propuesto por este enfoque tiene carácter integrador, ya que implica una nueva cultura empresarial, unos sistemas de gestión, estructuras y diseños estratégicos diferentes.

A este nuevo modelo organizacional, con una orientación preactiva al cambio y capaz de aprender permanentemente generativo, se le denomina Modelo de Organización Inteligente o Aprendedora.

Chun Wei Choo (1998) define la organización inteligente como aquella que “es capaz de integrar eficazmente la percepción, la creación de conocimiento y la toma de decisiones.” Para Llano (1998) “organizaciones inteligentes”, son aquellas organizaciones capaces de llegar a saber más, de aprender cosas nuevas y enseñarlas a otros que, a su vez, lleguen a saber más, es decir, a aprender de nuevo y a enseñar de nuevo. Senge (1990) la define como aquella organización en la que las personas expanden su capacidad de crear los resultados que realmente desean, en las que las nuevas formas y patrones de pensamiento son experimentadas, y en la que las personas aprenden continuamente a aprender conjuntamente”. Para Nonaka (1998) “son lugares en los que crear nuevos

conocimientos no es una actividad especial, es una forma de ser, en la que todas las personas son trabajadores del conocimiento.”

Al igual que estos autores, en los últimos años otros investigadores y profesionales del mundo de las empresas han estado trabajando a esta definición. Sin embargo, detrás de todas estas definiciones, existen unos factores comunes que pueden asociarse al concepto de Organización Inteligente, y los mismos son:

- La capacidad de generar cambios y resultados deseados proactivamente.
- El desarrollo de la empresa basado en el desarrollo de personas y grupos.
- La necesidad de un clima favorecedor del aprendizaje.
- La consideración del conocimiento como factor fundamental de producción.
- La integración de las funciones de pensar y hacer.
- La consideración de interacciones entre la empresa y el entorno
- La transformación de los Sistemas de Información en Sistemas de Comunicación.

La respuesta que propone la Organización Inteligente a la necesidad de ser mas competitivos en un entorno que plantea nuevos retos cada día y en donde el conocimiento es un factor clave, es el aprendizaje a todos los niveles, que incide tanto en las personas como en la arquitectura de la empresa, como ejes del cambio organizativo, buscando la adaptación y el desarrollo continuo de las empresas, para el logro de un éxito sostenido, en un entorno como el descrito anteriormente.

Disciplinas de la Organización Inteligente

Para Senge (1993), la construcción de una organización con auténtica capacidad de aprendizaje y creatividad, se basa en el desarrollo de cinco nuevas “tecnologías de componentes” que denomina disciplinas, las cuales convergen para innovar las organizaciones inteligentes. Aunque se desarrollaron por separado, cada cual resultará decisiva para el éxito de las demás, tal como ocurre con cualquier conjunto. Cada cual brinda una dimensión vital para la construcción de organizaciones con auténtica capacidad de aprendizaje, aptas para perfeccionar continuamente su habilidad para alcanzar sus mayores aspiraciones.

#### Dominio personal

Es la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente. En ella tienen gran interés ante todo, las conexiones entre aprendizaje personal y aprendizaje organizacional, los compromisos recíprocos entre individuo y organización, el espíritu especial de una empresa constituida por gentes capaces de aprender.

#### Modelos mentales

Los “modelos mentales” son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que in-fluyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar. A menudo no tenemos conciencia de nuestros modelos mentales o los efectos que surten sobre nuestra conducta. Los modelos mentales de conducta empresarial también están profundamente arraigados. Muchas percepciones acerca de mercados nuevos o de prácticas organizacionales anticuadas no se llevan a la práctica porque entran en conflicto con poderosos y tácitos modelos mentales.

#### Construcción de una visión compartida

La práctica de la visión compartida supone aptitudes para configurar “visiones del futuro” compartidas que propicien un compromiso genuino antes que mero acatamiento. Al dominar esta disciplina, los líderes aprenden que es contraproducente tratar de imponer una visión, por sincera que sea.

### Aprendizaje en equipo

La disciplina del aprendizaje en equipo comienza con el “diálogo”, la capacidad de los miembros del equipo para “suspender los supuestos” e ingresar en un auténtico “pensamiento conjunto”.

### La quinta disciplina

Es vital que las cinco disciplinas se desarrollen como un conjunto. Esto representa un desafío porque es mucho más difícil integrar herramientas nuevas que aplicarlas por separado. Pero los beneficios son inmensos. Por eso el pensamiento sistémico es la quinta disciplina. Es la disciplina que integra las demás disciplinas, fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica. Sin una orientación sistémica, no hay motivación para examinar cómo se interrelacionan las disciplinas. Al enfatizar cada una de las demás disciplinas, el pensamiento sistémico nos recuerda continuamente que el todo puede superar la suma de las partes.

Por último, el pensamiento sistémico permite comprender el aspecto más sutil de la organización inteligente, la nueva percepción que se tiene de sí mismo y del mundo. En el corazón de una organización inteligente hay un cambio de



perspectiva: en vez de considerarnos separados del mundo, nos consideramos conectados con el mundo; en vez de considerar que un factor “externo” causa nuestros problemas, vemos que nuestros actos crean los problemas que experimentamos. Una organización inteligente es un ámbito donde la gente descubre continuamente cómo crea su realidad.

En síntesis, como hemos visto a lo largo de ésta revisión teórica la actualidad, el rol del conocimiento en las organizaciones ha cambiado debido a los nuevos paradigmas asociados a la sociedad de la información y a una nueva economía basada en el conocimiento. Pareciera que la única capacidad perdurable en el tiempo, es la capacidad de aprender a aprender. Las Organizaciones que aprenden a aprender se transforman en Organizaciones Inteligentes, es decir, instituciones que aprenden permanentemente y que mediante sus aprendizajes se adaptan de manera constante y fluida a los siempre cambiantes entornos sociales de los que forman parte.

#### Confluencias con Otros Enfoques de Gestión

Es importante resaltar en este punto, que el enfoque de la Organización Inteligente no es un modelo que excluye los otros modelos que se han desarrollado y teorías de adaptación al cambio. De hecho, incorpora en sus planteamientos elementos ya trabajados en otros enfoques: reingeniería, calidad total, desarrollo organizacional, gestión de cambio etc. En este sentido, se presentan a continuación algunas reflexiones en relación entre distintos enfoques de gestión y el de la organización inteligente.

- a. Relación con el Modelo de Gestión de Cambio: La principal característica de los modelos de gestión de cambio que han sido difundidos y utilizados en la última década, han dado respuesta a necesidades concretas, generadas al

introducir modificaciones en las estructuras, estrategias, etc., como resultado de la implantación de un proceso de cambio en las organizaciones, evitando de esta manera, que estos sean traumáticos. Para una organización que aprende el cambio no es algo extraordinario que debe ser gestionado, sino una forma natural de comportarse.

- b. Relación con el Modelo de Desarrollo Organizacional: Este modelo considera a las personas y a los grupos como eje central de la calidad de desempeño de la empresa. Sus técnicas consisten en reunir personas y grupos para examinar sus interacciones, actividades y sentimientos con el objeto de compatibilizarlas con un mejor desempeño. Esta estrechamente vinculado al concepto de aprendizaje, por lo que al igual que la teoría de la Organización Inteligente, existe una gran medida de coincidencia en el énfasis que se concede a la utilización de herramientas de desarrollo individual y de potenciación de equipos de trabajo.

Sin embargo, el aprendizaje individual y de equipos es una condición necesaria pero no suficiente para construir una Organización Inteligente (Mayo, A., Lank E, 1994). Por lo que a diferencia del modelo de Desarrollo Organizacional, la Organización Inteligente es el salto al aprendizaje organizacional.

- c. Relación con el Modelo de Calidad Total: La filosofía de la Calidad Total se plantea un enfoque de integración de las distintas áreas de la empresa en la búsqueda de la satisfacción de los agentes con los que se relaciona y haciendo una utilización óptima de los recursos con lo que cuenta. En sus principios sobre Calidad Total (Deaming 1989), considera igualmente a las personas de una organización como el eje central sobre el que sustentar un proceso de mejora continua, por lo que existen claros puntos en común entre ambos enfoques.

Sin embargo, la aplicación de la Calidad Total en se ha ceñido a la mejora operativa de los procesos, produciéndose un aprendizaje a bajo nivel, en contraste con las teorías de Organización Inteligente que reconocen explícitamente el enfoque proactivo y generativo tanto en las personas como en la organización, tal como lo señala Garvin (2000) al afirmar que “muchas organizaciones han fracasado en intentos de implantar Calidad Total como modelo de gestión porque han ignorado que la Calidad Total exige un compromiso con el aprendizaje de las personas y de los grupos.”

## **CONCLUSIONES**

En la revisión teórica presentada en este artículo, se evidencia que la teoría de las empresas ha ofrecido distintos modelos y soluciones para enfrentar los cambios del entorno y promover la mejora continua de las empresas. Se han enfocado desde diferentes visiones de la realidad empresarial y por ello su impacto ha sido heterogéneo. La orientación propuesta por el enfoque de la gestión empresarial centrado en el aprendizaje, integra los dos elementos señalados como esenciales en el nuevo entorno, como lo son la consideración del conocimiento como activo fundamental y la posibilidad de generar continuamente cambios e innovación, lo que implica que toda la organización debe cambiar para permitir que el aprendizaje y la innovación sean la forma de vida constante para la empresa.

Igualmente, es preciso resaltar, la complementariedad que el enfoque de la Organización Inteligente mantiene con respecto a la mayoría de los modelos que se han desarrollado y que han sido implementados en el mundo empresarial, lo cual le da un carácter integrador y de avanzada sobre las teorías puestas en práctica hasta el presente.

Toda esta reflexión puede servir de base para generar nuevas discusiones que actualicen y profundicen la aplicabilidad de este enfoque y podría contribuir a que los miembros de la Alta Gerencia puedan despejar la incógnita de el por que convertir sus empresas en una Organización Inteligente, apoyándose igualmente en lo señalado por Senge (1993) al afirmar: "la proporción a la que las organizaciones aprenden puede volverse la única fuente sustentable de ventaja competitiva."

Sin embargo, queda todavía un largo camino que recorrer en aplicación del enfoque de la Organización Inteligente en el mundo empresarial, pero es alentador pensar, que este modelo realiza un interesante aporte que puede potenciar las herramientas de gestión centradas en la calidad y todas aquellas que pretenden interpretar las demandas y cambios económicos en un mercado competitivo y globalizado.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- ALAVI, M. y LEIDER, D. (1999). **Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research issues**, Working Papers, INSEAD, Fontainebleau.
- ARGYRIS, C. (1977). **El individuo dentro de la Organización**. Herder, Barcelona, España.
- BIERLY, P. (1999). **Developmente of a Generic Knowledgw Strategy Typology**. Journal of Business Strategies, vol. 16, no.1
- BROWN, J. DUGUID, P. (1991). **Organizational learning and comunities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation**. Organization Science, N°2, pp. 40-57
- CASTELLS, M. (1997-1998). **La Era de la Información**. Alianza Editorial. Madrid.
- CATALÁN, E. y PELLUFO, M.(2002). **Introducción a la Gestión del Conocimiento: Aplicada al Sector Público**. ILPES. [online] Limitada

Dep. Legal: ppx 200502zu1950 / ISSN: 1856-1810 / Directorio LATINDEX: 14.593 / Directorio REVENCYT: RVN004  
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB /  
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

LC/IP/L.209 [citado 20 de Octubre 2005],p 1-4. Disponible en la World Wide Web:  
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UNECLAC/UNPAN014897.pdf>

CHOO, Ch. W.(1998). **La organización inteligente. El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones.** Oxford University Press Mexico ,México, MEXICO.

DAVENPORT, T.H., DE LONG, D.W. y BEERS, M.C. (1998). **Proyectos exitosos de gestión del conocimiento.** Harvard Deusto Business Review.

DEMING, W. (1989). **Calidad productividad y competitividad. La salida de la Crisis.** Planeta, Barcelona, España.

DRUCKER, **P.** (1994). **La Sociedad Poscapitalista.** Editorial Sudamericana. Buenos Aires, Argentina.

ESCORSA, P.; MASPONS, R.; ORTIZ, I. (2000). **La integración entre la gestión del conocimiento y la inteligencia competitiva: la aportación de los mapas tecnológicos.** Espacios. [online] vol. 21 no.2 [citado 24 de Octubre 2005],p 1-4. Disponible en la World Wide Web:  
<http://www.revistaespacios.com/a00v21n02/43002102.html>

GARVIN, D. (2000). **Learning in action:** A guide to putting the learning organization to work. Harvard Business School, Boston, ESTADOS UNIDOS

LLANO, A. (1998). **Organizaciones Inteligentes en la Sociedad del Conocimiento.** Cuadernos Empresa y Humanismo. Espacios. [online] vol. 21 no.61 [citado 26 de Octubre 2005],p 1-4. Disponible en la World Wide Web:<http://www.unav.es/empresayhumanismo/4publi/cuadernos/pdfs/61o.pdf>

MAYO, A.; LANK, E (1994). **Las Organizaciones Que Aprenden.** Gestión 2000. Edipe. Barcelona. España.

MCGILL, M; SLOCUM, J.; LEI, D. (1992). **Management Practices in Learning Organizations.** Organizational Dynamics, Vol 21, Summer, pp. 5-17.

NONAKA, I. (1994). **A dynamic theory of organizacional knowledge creation. Organization Science.**

NONAKA I. TAKEUCHI, H. (1995). **The knowledge creating company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation.** Oxford University Press. New York.

POLANYI, M. (1966). **The tacit dimension.** London: Routledge y Kegan Paul.

ROJAS, L; ARAPE, E.; y TORRES, R. (2001). **“Posmodernidad: lógicas organizacionales, lógicas tecnológicas”** en Organizaciones Transcomplejas, IMPOSMO-CONICIT (23-80)

SENGE, P. (1993). **La quinta disciplina.** Granica, Buenos Aires (Argentina)

SIMON, H. (1991). **Bounded rationality and organizational learning** , Organization Science, N° 2, pp.125-134