



## **NUEVAS ORGANIZACIONES Y NUEVOS APRENDIZAJES. LA GENERACIÓN DE LO INTANGIBLE COMO ELEMENTOS CLAVES PARA LA ORGANIZACIÓN EMERGENTE**

García, Luisa Haidee  
Universidad Fermín Toro. Barquisimeto, Estado Lara-Venezuela  
E-mail: [luisahaidee.garcía@gmail.com](mailto:luisahaidee.garcía@gmail.com)

### **Resumen**

La gerencia de las organizaciones del siglo XXI, a fin de permitirse seguir siendo un actor clave en el desarrollo económico-social de los pueblos, enfrenta actualmente retos relevantes para alcanzar los niveles de competitividad, sostenibilidad y sustentabilidad necesarias. En este orden de ideas, la gestión empresarial tiene el desafío de lograr el crecimiento económico y desarrollo social, al producir bienes o servicios que generen empleos, productos, y avances tecnológicos que se traduzcan en bienestar social. Por consiguiente, el desafío consiste en la inserción permanente de innovación y cambios al momento de establecer las estrategias gerenciales con las cuales las organizaciones esperan obtener sus objetivos. Entonces, se hace necesario para mantenerse; la identificación y adaptación de las empresas a la valoración de los elementos claves para el éxito. Estos nuevos escenarios son los que proponen e imponen el nuevo paradigma gerencial en las organizaciones de hoy y del futuro.

**Palabras claves:** Intangible, Gerencia Emergente, Nuevas Organizaciones.



## **NEW ORGANIZATIONS AND NEW LEARNING. GENERATION OF THE INTANGIBLE AS KEY ELEMENTS FOR EMERGING ORGANIZATION**

García, Luisa Haidee  
Universidad Fermín Toro. Barquisimeto, Estado Lara-Venezuela  
e-mail: [luisahaidee.garcia@gmail.com](mailto:luisahaidee.garcia@gmail.com)

### **Abstract**

The management of the organizations of XXI century, in order to afford and remain as a key player in the economic and social development of people; currently faces significant challenges to achieve the levels of competitiveness, sustainability and sustainability necessary. According to that, business management has the challenge of achieving economic growth and social development, to produce goods or services that create jobs, products, and technological advances that result in social welfare. Therefore, the challenge is permanently inserted by innovation and changes when establishing management strategies with which organizations expect to obtain their goals. Then, it is necessary to stay; identification and adaptation of undertakings to the assessment of the key elements for success. These new scenarios are proposed and impose new management paradigm in organizations today and tomorrow.

**Keys words:** Intangible, Emergent Management, New Organizations



## Recorrido por los escenarios de la gestión de las organizaciones

**D**urante la economía industrial que lideró la forma de hacer negocios hasta la década de los años 70, el valor de las empresas estaba dado por el capital tangible, la propiedad de bienes físicos y el capital. La información cambiaba a un ritmo gradual durante décadas y lo que una persona aprendía le era válido para el resto de su vida. En la actualidad, la realidad es otra; signada por la globalización, la revolución de la tecnología, las comunicaciones y la velocidad creciente en que avanzan los conocimientos pasa por la transformación del valor plus en las organizaciones de lo tangible a lo intangible.

Es así como ninguna época anterior a la actual ha presentado tantas oportunidades o tantos desafíos para mantenerse competitivos; hace sólo un siglo parecía algo irreal pensar que la humanidad pudiese estar interconectada a través de los cinco continentes, por medio de sistemas de comunicación.

Ante este escenario de grandes cambios y turbulencias se ha hecho evidente la necesidad de un modelo de gestión que permita el surgimiento de una Organización con nuevas características. El concepto que corresponde a esta experiencia está saliendo de las brumas para plantear como interrogante ¿Cuál sería el perfil de un nuevo modelo de organización eficiente y socialmente comprometida de acuerdo con las ideas y los procesos de cambio que han surgido en las últimas décadas?

En este contexto, profesionales del mundo de las organizaciones han realizado un gran esfuerzo por presentar y adaptar modelos y herramientas gerenciales que logren mejorar la gestión empresarial y facilitar el cambio organizacional. Sin embargo, la realidad es que, tras períodos de éxito las organizaciones han entrado en crisis profundas. Esto refleja que el modelo tradicional de gestión empresarial requiere replantear otros escenarios.

El problema está en que la nueva realidad exige una nueva forma de entender y gestionar la empresa; en



momentos de transformación es preciso que se sepa lo que hay que cambiar y lo que hay que conservar. Las innovaciones siempre son producto de lo nuevo y de lo viejo, el mundo cambiante nos obliga a plantear soluciones, a crear conocimiento a través de nuestras vivencias, por tanto toda acción para crear algo nuevo está íntimamente ligada con un proceso creativo.

Las organizaciones deben ampliar su capacidad de innovación; contar con personas dispuestas a hacer del aprendizaje una filosofía de vida, trabajadores con competencias para crear procesos de producción de bienes, servicios y conocimiento, en un entorno dinámico, cambiante e impredecible. Es decir, reinventarse es necesario.

Hoy, los mercados están cambiando a una velocidad incontrolable, debido en gran medida al desarrollo de la tecnología. Los ciclos de vida de los productos se vuelven cada vez más cortos y organización que no se mueva en esta espiral de adaptación, organización que no permanece. Sin embargo las empresas aún no toman

plena conciencia de ello, hablar de una organización que perdura es reconocer que existe una dinámica que incluye múltiples estados y procesos, no siempre congruentes, pero presentes para exigir cambios que permitan en el tiempo ser sostenibles y sustentables.

Debe entonces, iniciarse en toda organización una reflexión honesta y constructiva que evidencie lo que es necesario cambiar, modificar y reinventarse para adaptarse al entorno, esto constituye parte del desaprender para aprender propiciando en este performance ventajas que diferencien reputen y posicionen a la organización.

En este sentido, las ventajas competitivas se fundamentan en criterios totalmente distintos a los establecidos por la gerencia tradicional. La apertura mundial del comercio la globalización o regionalización del mismo, hace que resulte difícil sostener ventajas que tiempo atrás eran significativas.

Lo intangible ahora tiende a ser una importante fuente de valor, a pesar de la dificultad para apreciarlo, empaquetarlo o codificarlo, y valorarlo



en toda su complejidad y magnitud. Ello suele estar basado en la información, el aprendizaje, el conocimiento y El capital intelectual. En este escenario Cual es ese modelo de organización emergente que valora y redimensiona como activo intangible el hombre y su talento?

### **Aproximándonos a las Dimensiones de un nuevo modelo de organización**

Para Carrillo, Díaz y Tato (2008), la importancia de los activos intangibles ha ido creciendo en los últimos años a un ritmo vertiginoso. Así, la dirección de las organizaciones, necesitarán conocer estos “nuevos valores” intangibles y aprender a gestionarlos. En tal sentido, mientras el valor de la organización gire cada vez más en torno a lo inmaterial: las habilidades de la gente, el conocimiento, el capital intelectual, la información y la ética como valor generador de reputación empresarial entre otros; el centro neurálgico de la empresa seguramente se moverá hacia esta área.

Las razones de este aumento de valor pueden centrarse sobre todo en que los recursos tangibles cada día

tienen más difícil generar ventajas competitivas. Las empresas están dejando de apoyarse sólo en la producción y el producto, para orientarse hacia “nuevos valores” fundamentales en el entorno de la gerencia moderna.

En este mismo orden de ideas, para Olcese, Rodríguez y Alfaro (2008) las organizaciones poseen tres categorías de recursos intangibles, que son de necesaria atención a objeto de poder gerenciar estos intangibles para posicionar tanto los productos/servicios de la empresa como la organización misma en el mercado Estas categorías son las siguientes:

#### **La Información**

Para lograr enfocarnos en el propósito de la investigación es necesario preguntarse: ¿Cuál es la percepción o valor que las organizaciones encuentran a la ¿ Cómo enfrentan las organizaciones el fenómeno de la producción, intercambio y uso de la información?

De acuerdo a lo anterior, las organizaciones se enfrentan al problema principal de la producción en grandes



volúmenes de información, su intercambio y las dificultades para discriminar cuáles serían las herramientas efectivas para su compilación, control, administración, y su uso efectivo.

Pero ¿Qué propone Widen Wulf (2008), respecto al valor de la información en las organizaciones? El autor considera que la información, complementa la explicación de la conducta organizacional, y ofrece predicciones más precisas acerca del comportamiento organizacional; En otras palabras, la administración de recursos de información puede utilizarse como una herramienta para la consecución de los objetivos organizacionales mediante un tratamiento adecuado en los procesos de compilación, organización y uso de la información y así medir su incidencia o alcance como capital social de las organizaciones.

### **El conocimiento**

En una sociedad en la que los conocimientos pasan a ocupar un rol central, son los individuos los que constituyen los activos clave de las

organizaciones, si las empresas se proponen participar sistemáticamente en la creación de conocimientos, sus directivos tienen frente a sí el reto de aprender a manejar el capital intelectual en sus dos dimensiones básicas: la humana y la estructural.

Según Nonaka y Takeuchi (1999) en su propuesta sobre la organización creadora de conocimiento, dividen la creación de conocimiento en dos dimensiones: la ontológica y la epistemológica. En el primer caso, señalan, "el conocimiento es creado sólo por los individuos. Una compañía no puede crear conocimiento sin individuos". En la dimensión epistemológica establecen las diferencias entre ambos conocimientos. El *tácito* es personal y de contexto específico, difícil de formalizar y de comunicar. El explícito o codificado es aquel que puede transmitirse utilizando el lenguaje formal y sistemático. de acuerdo con los autores, el conocimiento humano se crea y expande a través de la interacción social de conocimiento *tácito* y conocimiento explícito. Esta interacción facilita el proceso de



innovación. Cuando se pasa de uno a otro, de manera dinámica y sistemática, se generan lo que los autores llaman "espirales del creación del conocimiento organizacional".

### **Capital Intelectual:**

El capital intelectual es, de acuerdo a Edvinsson y Malon (1998) junto con los valores y las tecnologías, uno de los pilares más importantes de una organización. Implica conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales, que proporcionan una ventaja competitiva a la empresa en el mercado.

### **Componentes del capital intelectual:**

El capital humano incluye todas las capacidades individuales, los conocimientos, las destrezas y la experiencia de los empleados y directivos de la empresa, también la creatividad e inventiva de la organización.

El Capital Humano Es necesario interpretarlo y definirlo correctamente; Si hablamos de las Organizaciones del Saber, de Gestión de Conocimientos, es

imprescindible referirnos al significado de Capital Humano, en su más amplio término; y no exactamente del concepto extendido hoy por el mundo, del cual tanto se habla y escribe, y muy pocas veces o casi nunca se ubica dentro del contexto específico.

De acuerdo a Pérez, Darin y González se refiere al "Conocimiento explícito o implícito, útil para una organización, que poseen las personas que trabajan en ella, así como su capacidad para regenerarlo" Es decir, su capacidad de aprender pertenece a las personas, reside en ellas, es el individuo el centro de su desarrollo y acumulación".

El Capital Humano es personal y deja a la compañía cada tarde cuando los empleados vuelven a sus hogares, puede estar en mayor ó menor medida comprometido con la organización. La organización debe buscar las formas para que las personas aporten su conocimiento para bien de todos. De acuerdo a Aportela Rodríguez (2008) Si bien, la clave sigue residiendo en el conocimiento individual, son las entidades las que deben conceder a las



personas la suficiente garantía de que ese conocimiento depositado en la empresa sea realmente motivante y gratificante.

El capital estructural es la infraestructura con la que se incorpora, capacita y sostiene el capital humano. Incluye factores tales como calidad y alcance de los sistemas de informática, imágenes corporativas de la empresa, bases de datos, conceptos técnicas, programas y procesos organizacionales y documentación: "Todo lo que se queda en la oficina cuando los empleados se van a casa.

Se evidencia entonces, que la gestión del conocimiento es la capacidad de una organización para administrar la creación, la difusión, la adaptación y utilización de conocimientos valiosos y su integración en negocios, sistemas, procesos, productos y servicios.

Además, como las capacidades y conocimientos de una organización son parte sustancial de su capital intelectual, la gestión del conocimiento es una actividad clave de la gestión del capital intelectual de cualquier organización.

En este sentido, adquieren importancia la comunicación, la creación de un entorno adecuado para que fluyan los conocimientos, la necesidad de que los empleados compartan e intercambien conocimientos, la creación de una cultura organizacional de conocimientos, el involucramiento del cliente en los procesos internos de la empresa, el cambio de actitudes y comportamientos en la personas, el desarrollo de competencias críticas, la evaluación, desarrollo de procesos, y la generación de índices e indicadores para medirlos.

En síntesis, 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. Según distintos autores como 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. De este modo 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 a que las personas aprenden continuamente a aprender conjuntamente".

Hasta este momento, se ha abordado en esta investigación elementos ontológicamente compatibles para la praxis gerencial, pero esa compatibilidad debe ir amalgamada por

un componente que se traduzca en acciones éticas; y, que es la ética sino una acción humana valorada desde lo individual hacia lo colectivo para el bien común.

### **La ética como constructo de la reputación empresarial.**

La ética empresarial, según Guillén (2008), constituye una ética aplicada al ámbito organizativo, y hace referencia a la calidad humana, a la excelencia de las personas, así como de sus acciones en el marco de su trabajo en la empresa, al igual que al desarrollo de las potencialidades de todos los miembros de la organización para la contribución de ésta al bien común y la generación y consolidación de la reputación de la empresa.

La reputación empresarial es un recurso, una capacidad dinámica y un activo intangible, y por tanto, fuente de ventaja competitiva, generadora de resultados superior.

Según Ferguson (2000). Es "el conocimiento de las verdaderas características de una empresa y las emociones que hacia ella sienten los grupos de interés de la misma" Es fruto,



por tanto, de la “percepción representativa de la compañía, basada en su actuación en el pasado así como en su proyección futura”

En este orden, las organizaciones deben establecer cuáles serán los lineamientos a seguir para conseguir sus objetivos como grupo humano, esta decisión debe estar entrelazada bajo la reflexión moral que brinde la plataforma básica necesaria a objeto de diseñar estrategias, planes, objetivos y tácticas con un fuerte componente ético, para alcanzar con eficacia, así como con responsabilidad y transparencia, el bien común.

Se considera según Grant (1991) un recurso de la empresa y una capacidad dinámica, pues integra una serie de recursos que la empresa pone en juego de modo lo suficientemente hábil como para crear una identidad empresarial que se puede transmitir al exterior y difundir de modo interno

Consiste entonces, en lograr el pleno desarrollo de las condiciones dignas de existencias para todos los asociados y grupos de interés, accionistas, empleados, clientes, proveedores,

sociedad, gobierno, medio ambiente, entre otros.

Asimismo, la reputación corporativa aunque no pueda verse ni tocarse (ser tangible), es un importante activo estratégico que, como tal, hay que saber gestionar. De esta manera, Al incorporar los valores y la ética en los planes organizacionales se estarían generando un círculo virtuoso que reforzaría positivamente las capacidades organizacionales.

De este modo, según Navarro (2008), la reputación de la organización es la consecuencia simultánea y coherente entre el ser y hacer, Para captar mejor el alcance de esta propuesta se desglosará visualmente la afirmación.

1. Ser lo que se es (transparencia)
2. Ser lo que se quiere aparentar (proactividad)
3. Ser lo que se debe ser (excelencia)

Asimismo, la reputación exige transparencia, porque es imposible alcanzarla disimulando lo que se es, o simulando lo que no se es. Cuando se adoptan estrategias basadas en este tipo



de naturaleza incongruente, se obtienen efectos contrarios que desvían la ruta hacia la reputación empresarial.

La reputación corporativa es asimismo, la buena percepción de los grupos de interés hacia una empresa, lo cual se traduce en lealtad y recomendación, entre otros. Este concepto permite una diferenciación para responder a las expectativas de los distintos actores sociales. Exige además proactividad, en el sentido de actuar afirmativamente y decidir anticipadamente según el marco de lo que se quiere compartir o mostrar al público tanto interno como externo.

Finalmente, la reputación corporativa como bien intangible lleva en sí implícita la excelencia, ya que representa un esfuerzo ininterrumpido y creciente que no se agota en ninguno de sus logros parciales.

En este sentido, la ética y reputación empresarial constituyen activos intangibles representados por la historia de la empresa, su plataforma ética (misión, visión, valores, estrategias), así como el conocimiento, la información y el capital intelectual.

Estos activos deben integrarse entrelazada y armónicamente y ser la amalgama para una praxis gerencial permeada por cada uno de estos elementos.

### **Consideraciones finales**

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 gestión empresarial centrada en el aprendizaje, integra dos elementos esenciales por un lado el conocimiento como activo fundamental, y la posibilidad de generar continuamente cambios e innovaciones. Lo que implica, que toda la organización debe cambiar para permitir que el aprendizaje y la creación de nuevas oportunidades, constituyan el timón para promover el avance y desarrollo sostenible y sustentable de la organización.



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 qué, convertir sus empresas en organizaciones inteligentes apoyándose 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."

Queda todavía un largo camino por recorrer en el mundo de las organizaciones, no obstante es alentador pensar, que el conocimiento y el aprendizaje pueden potenciar las herramientas de gestión centradas en el

valor de lo intangible, y de todas aquellas que pretenden interpretar las demandas de cambios económicos y sociales en un mundo competitivo y globalizado.

Estas estrategias deben ser orientadas hacia la gestión humana, como valor tangible de las organizaciones inteligentes emergentes; en la compleja tarea que enfrentan los líderes en la gerencia contemporánea.

### **Referencias Bibliográficas**

*Aportela Rodríguez, I. Gestión del Conocimiento: Nuevos enfoques y tendencias. Tesis de grado. Universidad de La Habana, Facultad de Comunicación, 2005*

Carrillo, V.; Díaz, A. y Tato, J. (2008). *El "Valor" de lo Intangible. La Gestión de la Reputación Corporativa. No.7* Universidad de Extremadura. Extremadura-España

*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.

Fergusson, W. L. (2000): "Do Strategic Groups Differ in Reputation, Strategic Management Journal, Vol. 21, No. 12

Grant, R. M. (1991): "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", California Management Review, Vol. 33, No. 3.

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/empresahumanismo/4publi/cuadernopdf>.

Olcese, A.; Rodríguez, M. y Alfaro, J. (2008). Manual de la empresa responsable y sostenible. España. Editorial McGraw Hill.

Navarro, F. (2008). Responsabilidad Social Corporativa. España. Editorial ESIC.

Widin W. (2008) Capital Intelectual: creación de valor en la sociedad del conocimiento. Primera Edición. Editorial Autohouse USA.

Nonaka I. y Takeuchi H. (1995) The knowledge creating company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press. New York.

Edwinson y Malone (1999) El capital intelectual. Como identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa.

Guillén, G, Gala L, Velázquez, M. (2000). Clima organizacional. En Guillén G. y Guil B. (2000) Psicología del trabajo para relaciones laborales. México. Mc. Graw Hill.

Senge P.. (1999) La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Barcelona: Editorial Granica

