

# ORGANIZACIONES BASADAS EN INTELIGENCIA: APROXIMACIÓN A UNA REALIDAD EMPRESARIAL DEL SIGLO XXI

\* **Lenin José, Torres Silva**

\*\* **Joscellym Thais, Díaz Ferrer**

\* Administrador. Esp. En Seguridad, Higiene y Ambiente, MSc en Organización y Sistemas, mención Gestión Administrativa. Especialista en Psiconeurolingüística. Practitioner en PNL. Docente de la Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. A nivel de maestría. Docente del Centro Internacional de Educación, a nivel de pre grado. Candidato a Doctor en Ciencias Sociales, mención gerencia en la Universidad Del Zulia. Candidato a Magíster en Orientación de la Conducta del Centro de Investigaciones Psiquiátricas, Psicológicas y Sexológicas de Venezuela. Director General de FAME. Consultores Gerenciales.  
E-Mail: Ltorresvenezuela@hotmail.com

\*\* Lcda. Publicidad y Relaciones Públicas, Candidata a Magíster en Gerencia de Mercadeo, en la Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. Consultora Gerencial de FAME. Consultores Gerenciales. Docente del Instituto Universitario de Tecnología READIC.  
E-Mail: joscellym@hotmail.com

La organización inteligente es sinónimo de una empresa que tiene el imperativo de desarrollar el conocimiento y las competencias de las personas con alto valor, que se caracteriza por una red en continua expansión de su capital humano mejorando de forma continua el manejo de las habilidades, actitudes, conocimientos y comprensión del entorno; a través del cultivo y expansión de los patrones de pensamientos donde la aspiración colectiva es aprender a trabajar en equipo para crear los resultados que se desean en función de la calidad, con una identificación progresiva del nexo social, es decir, refuerza los vínculos que las unen. Es por ello, que el presente ensayo busca analizar las organizaciones basadas en inteligencia, como una aproximación a una realidad empresarial del siglo XXI. Para lo cual se utilizó una metodología descriptiva y documental, considerando la hermenéutica para el análisis de los contenidos teóricos. Cabe mencionar que el estudio, permitió concluir que la gerencia del siglo XXI, hoy más que nunca debe estar atenta al rol que debe desempeñar en pro del factor humano de la empresa, buscar la forma de lograr una cohesión de grupo, saber utilizar todas las herramientas que el coaching ejecutivo le proporciona. Saber utilizar además, de forma eficiente, todo el legado de conocimiento que debe centrarse en el actual comportamiento del hombre en las organizaciones manifestando así su importancia e implicaciones en el ámbito organizacional y gerencial, como también en los procesos de cambio planificado dentro de las empresas con capacidad de aprendizaje.

**Palabras Claves:** Organización, Organización Inteligente, Flexibilidad, Factor Humano, Competencia.

**Recibido:** 27 - 07 - 2010

**Aceptado:** 05 - 10 - 2010

## Summary

The intelligent organization is synonymous of a company that the mandate to develop the knowledge and the competitions of the people with loud value, that it is characterized for a net in continuous expansion of his human capital improving of continuous form the handling of abilities, has attitudes, knowledge and understanding of the surroundings; Through cultivation and expansion of the employers of thoughts where the collective aspiration is to learn how to work as a team to create the results that are desired in terms of quality, with the social linkage's progressive identification, that is, reinforces the links that join them. You are for it, than the present essay XXI. attempts to examine the organizations based in intelligence, like an approximation to an entrepreneurial reality of the century the hermeneutics for the analysis of the theoretic contentses utilized a descriptive methodology and documentary, postulate itself For which. Stroke of ball mentioning than the study, it allowed coming to an end than the management of the century XXI, today more than ever she must pay attention to the role that you must perform in behalf of the company's human factor, looking for the way to achieve a cohesion of group, knowledge to utilize all of the tools that the executive coaching provides him. Knowing how to utilize besides, of efficient form, all of the legacy of knowledge that must be put in the center in the man's present-day behavior in the organizations manifesting his importance that way and implications in the organizational and space related to management, I eat also in the change processes planned within the companies with capability of learning.

**Key words:** Organization, Intelligent Organization, Flexibility, Human Factor, Competition.

## ORGANIZATIONS BASED IN INTELIGENCIA: APPROXIMATION TO AN ENTREPRENEURIAL REALITY OF THE CENTURY XXI.

\* **Lenin José, Torres Silva**

\*\* **Joscellym Thais, Díaz Ferrer**

\* Administrator. Esp in Health, Safety and Environment, MSc in Organization and Systems, mention Administrative Management. Psiconeurolinguística Specialist. Practitioner in NLP. Professor of the Universidad Dr. Rafael Belloso Chacin. A master's level. International Teacher Education Center at undergraduate level. PhD candidate in Social Sciences, mention management in the University of Zulia. Candidate for Master in Counseling Behavioral Psychiatric Research Center, Psychological and sexological Venezuela. CEO of FAME. Management Consultants.  
E-Mail: Ltorresvenezuela@hotmail.com

\*\* Lcda. Advertising and Public Relations, Candidate Master in Marketing Management at the Universidad Dr. Rafael Belloso Chacin. FAME management consultants. Management Consultants. Professor of the University Institute of Technology READIC.  
E-Mail: joscellym@hotmail.com

## 1. INTRODUCCIÓN

Ante la necesidad de gestionar el cambio y de promover la mejora continua, las teorías de las empresas han ido ofreciendo distinto modelo de organizaciones y soluciones. Estos se han enfocado desde diferentes visiones de la realidad empresarial y por tanto su impacto ha sido heterogéneo. Es por ello, que la respuesta que propone la organización inteligente a la necesidad de ser competitivos en este entorno, que plantea nuevos retos cada día y en el que el conocimiento es un factor clave, es el aprendizaje a todos los niveles. Es un enfoque integrador, que incide tanto en personas como en la arquitectura de la empresa, como ejes del cambio organizativo.

Es por ello, que la empresa debe convertirse en una organización aprendedora, no se trata de modificar un sistema concreto de la empresa, sino de aprender a gestionarla bajo unos parámetros diferentes. Por tanto se puede afirmar que el ritmo al que los individuos y las organizaciones aprenden se convertiría en la única ventaja competitiva sostenible. Por ello, el concepto de organización inteligente – organización que aprende, está hoy en una clara fase de expansión y de aplicación experimental en empresas de todo el mundo.

Cabe mencionar, que en los últimos años, numerosos profesionales del mundo de la empresa, del mundo de la investigación y de la consultoría, han estado trabajando en torno a los principios y herramientas de la organización inteligente. Su esfuerzo, no ha estado, sin embargo, girado por un interés meramente académico, sino por una necesidad planteada de forma constante por las empresas.

Es por lo antes expuesto que el ensayo que se realiza, busca analizar desde el punto de vista bibliográfico-cualitativo, las organizaciones basadas en inteligencia, como una aproximación a una realidad empresarial del siglo XXI. Para si, comprender que el cambio implícito en la organización inteligente es una transformación a largo plazo. De allí, la consideración

que el modelo de organización inteligente es una nueva forma de entender y gestionar la empresa.

## 2. LA FLEXIBILIZACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.

Desde un punto de vista estructural – funcional, la respuesta a las nuevas condiciones parece estar en las organizaciones flexibles. Para Arnoletto (2007), las organizaciones tradicionales, adaptadas a una época de economía cerrada y de crecimiento continuo, tenían una organización basada en la jerarquía y la unidad de mando, con el agregado reciente de departamentos tecnoestructurales y de servicios. Eran arquitecturas organizativas centralizadas en el vértice, con muchos niveles intermedios y una coordinación lograda por vía vertical jerárquica (descendente – ascendente) y no mediante los flujos horizontales de la gestión directa. La economía abierta y competitiva hace inviable el mantenimiento de estas organizaciones.

Es lo antes expuesto, que el autor menciona; que no se pueden seguir utilizando esos conceptos hoy en día en las organizaciones, puesto que en la actualidad la sociedad cuenta con un buen manejo de información que permite romper con esos paradigmas tradicionalistas de esclavitud y rigidez en las empresas, para así poner en práctica nuevos enfoques como lo es la flexibilidad de las organizaciones.

En ese orden de ideas se tiene, que cuando se plantea el enfoque de flexibilidad organizacional, una organización debe ser capaz de hacer cambios en sus estructuras burocráticas marcadas por una chata y las mimas deben estar diseñadas para el aprendizaje, es decir, son organizaciones que aprenden, para así poder darle respuesta a cualquier requerimiento del entorno. Definitivamente la nueva organización que se necesita no puede hacerse con los conceptos del siglo XVIII.

Asimismo, se tiene que la flexibilidad en las organizaciones, ayuda a desarrollar nuevas segmentaciones de los mercados, generar adaptabilidad y/o polivalencia de los procesos productivos, a fin de atender nuevos requerimientos,

realizar inversiones y propiciar el crecimiento organizacional en forma rítmica y gradual y también a mantener al personal adiestrado y preparado para actuar en diferentes procesos de manera rápida y con buen rendimiento.

De igual forma, Arnoletto (2007), plantea que la organización flexible implica una reconversión cualitativa de la estructura y la gestión:

- Una visión unificada del negocio, que otorga sentido y coherencia a las diversas funciones especializadas.
- Una orientación hacia el mercado y los clientes, enfatizando la necesidad de adaptarse a ellos.
- Repensar toda la organización en función de las posibilidades abiertas por las nuevas tecnologías, para agilizarla y ubicar los procesos decisivos lo más cerca posible del cliente final.
- Establecer y explicitar a todo nivel la secuencia de actividades del negocio o "cadena del valor".
- Coordinar toda la estructura organizacional sobre la base de esa cadena del valor, en forma transversal y multidisciplinaria.
- Tender a un organigrama plano o achatado, con el menor número posible de niveles jerárquicos.
- Considerar como factor clave el hecho de disponer de la información necesaria en tiempo real.
- Conocer y servir al cliente en la medida exacta de sus requerimientos.
- Pensar en global y operar en local.

En la misma vertiente, Chase, Aquilano y Jacobs (2004), expresan que esa reconversión cualitativa se expresa en orientaciones operativas como las que a continuación se mencionan:

- Potenciar la capacidad de las unidades directas.
- Eliminar las intermediaciones que no aporten al proceso.
- Eliminar los elementos interpuestos (o vice – posiciones).
- Integrar las unidades.

- Dotar de capacidad de decisión real a cada posición jerárquica.
- Eliminar todos los elementos "de protocolo".
- Pueden reconocerse como tendencias fuertes de las estructuras flexibles:
  - La colaboración entre organizaciones
  - El aprendizaje como sistema
  - Los equipos de trabajo a todo nivel
  - La gestión y actuación autónoma de las unidades operativas
  - El abandono de la gestión reactiva y la adopción de formas proactivas de actuación.

Así mismo se tiene que las estructuras organizativas flexibles adoptan con frecuencia nuevas formas, tales como:

- Las alianzas y "joint ventures".
- Las organizaciones de responsabilidad compartida.
- Las organizaciones en red.
- Las estructuras de aprendizaje.
- Las estructuras de trabajo de alto rendimiento.

En ese sentido, se tiene que esos cambios cualitativos repercuten profundamente en la función de la gestión de los recursos humanos de la empresa. Como se trata de organizaciones basadas en equipos de trabajo independiente e interactivo, con sentido de identidad y búsqueda de resultados compartidos, es necesario:

- Movilizar sistemáticamente la inteligencia de todos los recursos humanos de la empresa, con plena confianza en sus aportes.
- Favorecer y alentar a los innovadores, que están dispuestos a arriesgarse por la empresa.
- Conceder importancia a las personas y a sus capacidades creativas.
- Formar y captar directivos que logren la adhesión de todo su personal.

- Elaborar proyectos de empresa con la participación de todas las personas y unidades de la organización.

Es por lo antes expuesto que los investigadores consideran que la organización de hoy en día, requiere de procesos descentralizados con información centralizada/distribuida, puesto que solo así se podrá mantener la flexibilidad necesaria para enfrentar y gerenciar los cambios que exige el mundo de hoy.

### **3. EL FACTOR HUMANO Y SU PAPEL EN EL TRABAJO**

Las organizaciones son grupos de personas que se relacionan para intentar alcanzar al menos uno o varios objetivos compartidos. En una definición tan simple y genérica ya aparece con claridad el valor del factor humano evidenciándose su importancia para la obtención de los resultados (objetivos) pretendidos en proyectos que han de ser llevados a cabo por la organización. Es por ello, que cuando entramos en el mundo de la teoría según Vanegas (2002), se debe analizar una diversidad de factores, que afectan el comportamiento de los individuos en el seno de la misma.

Justamente, en ese sentido, el comportamiento organizacional se encarga del estudio y la aplicación de los conocimientos relativos, a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones, las relaciones individuo a individuo, individuo a grupo y grupo a grupo. En concreto, no se debe olvidar que el comportamiento organizacional es una ciencia de la conducta aplicada y por lo mismo se construye a partir de las operaciones hechas por varias disciplinas, tales como: la psicología, la sociología, la antropología y la ciencia política. Cada una de estas ciencias utiliza como unidad de análisis al individuo, el grupo y el sistema organizacional.

Lo cierto, que la gerencia del siglo XXI, hoy más que nunca debe estar atenta del rol que debe desempeñar en pro del factor humano de la empresa, buscar la forma de lograr una cohesión de grupo, saber

utilizar todas las herramientas que el coaching ejecutivo le proporciona. Saber utilizar además, eficientemente todo el legado de conocimiento que debe centrarse en el actual comportamiento del Hombre en las organizaciones manifestando así su importancia e implicaciones en el ámbito organizacional y gerencial, como también en los procesos de cambio planificado dentro de las mismas.

En ese orden de ideas, se tiene que todo aquello que ha originado el desarrollo tecnológico, la exigencia de la calidad, competitividad y el logro y cumplimiento de un mejoramiento continuo, como estar atento ante los cambios que deben darse dentro de las estructuras de las organizaciones, a fin de que de esa manera se pueda responder a la misión y visión que se ha establecido, y orientar el comportamiento de los individuos de tal forma que logren la máxima calidad y productividad.

En ese sentido, los investigadores exponen que en este nuevo siglo, donde las nuevas aperturas económicas y las nuevas alianzas se manifiestan en pro del logro de la conquista de nuevos mercados y en donde el sector empresarial debe desempeñar un rol determinante a fin de satisfacer la demanda de las necesidades que los consumidores exigen, el factor humano ha ocupado un papel primordial en las organizaciones.

Por supuesto, es necesario contar con los conocimientos que las condiciones actuales demandan para ser competitivos, pero también es determinante saber manejar el factor humano de la empresa, ya que es muy importante y necesario contar con un equipo productivo, eficaz, capaz de saber aprovechar las oportunidades que hoy se dan a raíz de los cambios bruscos que se ven de forma cotidiana en nuestros días. Por tanto el factor humano en los tiempos actuales se puede considerar como el recurso más importante que posee la organización, pues es el factor que le aporta valor al proceso productivo y por lo tanto, no se puede minimizar su importancia.

#### **4. LA ORGANIZACIÓN BASADA EN INTELIGENCIA**

Las organizaciones inteligentes promueven amplios derechos e información para todos, equipos libres, diversidad, redes de aprendizaje voluntarias y un "gobierno" corporativo limitado. Los empleados son libres dentro y fuera del trabajo; además son dueños de sus herramientas y de sus creaciones. Los equipos competitivos sustituyen a los monopolios internos. Las empresas se verán beneficiadas por el potencial que tienen los empleados informados y comprometidos, en contraste con la tradicional filosofía del manejo del secreto y las políticas falaces.

Asimismo Butteriss (2004), plantea que una organización inteligente es una estructura integrada, trabaja como un todo, que es capaz de tejer permanentemente la habilidad de cambiar la esencia de su carácter; tiene valores, hábitos, políticas, programas, sistemas y estructuras que apoyan y aceleran el aprendizaje organizacional. Estas tienen unas características fundamentales y que maneja de forma efectiva su conocimiento, alcanza la detección oportuna de necesidades de mercado y por su capacidad de innovación. Los sistemas de manejo de conocimiento permitirán lograr esta meta, facilitando el trabajo colaborativo y creativo de todos los miembros de la empresa.

En ese contexto se tiene que las organizaciones inteligentes, se tratan de sistemas auto-organizados, basados en el mercado, y que se gobiernan a sí mismos, aprovechan el talento y la iniciativa de todos en la empresa. En ese contexto cobra vigencia el planteamiento de Senge (2005), quien manifiesta que las organizaciones inteligentes, tienen la capacidad de aprendizaje, el cual puede ser adaptativo y generativo. Pero el aprendizaje solo es posible en equipo; por lo tanto aquí puede verse que las organizaciones inteligentes son un sistema donde se busca aprender para un mejor funcionamiento del sistema, pero ese aprendizaje solo es posible gracias a las características de ese sistema en un momento determinado y no en

otro, es decir sus propias leyes de funcionamiento y las relaciones con diferentes contextos ya sean sociales, institucionales u otros sistemas.

Cabe mencionar que, el buen funcionamiento del sistema va a estar caracterizado por una visión sistémica, donde se intente ver que es lo que subyace a aquellos síntomas que se manifiesten, es decir las propiedades emergentes. Si puede realizarse esto último, podrá lograrse con mucha posibilidad un aprendizaje en favor de la organización. Este aprendizaje repercutirá en todo el sistema, no solo como un todo, sino también en cada uno de sus integrantes, y a su vez el aprendizaje de cada individuo afectará a la organización, a la manera de una circularidad donde no hay un punto de origen, sino lo importante es el funcionamiento del sistema en sí mismo.

Para concluir es importante manifestar, pues que una organización inteligente según Senge (2005), es la organización que aprende. Este aprendizaje no lo es sólo en el sentido de aprendizaje adaptativo, sino que también tiene lugar para el aprendizaje generativo, el cual, basándose en la creatividad, permite lo que él (y su equipo) llama "metanoia": "... desplazamiento mental o cambio de enfoque, tránsito de una perspectiva a la otra". Metanoia viene literalmente de meta (más allá) y noia (de la mente): trascendencia, y, aunque el catolicismo lo tradujo como "arrepentimiento", los gnósticos antiguos lo concebían como el despertar de la intuición compartida y del conocimiento directo de lo más elevado. Este concepto contiene, para Senge, el significado más profundo del término "aprendizaje".

#### **5. COMPETENCIAS NECESARIAS PARA DESARROLLAR UNA EMPRESA INTELIGENTE.**

Para lograr organizaciones inteligentes, y mantenerlas, pues son siempre procesos inacabados, se requiere de una serie de competencias. Al respecto, Senge (2005), menciona que son cinco las necesarias básicas para desarrollar una organización inteligente,

siendo estas el pensamiento sistémico (referido a ver aquello que subyace al funcionamiento del sistema), los modelos mentales (referido a la epistemología de las personas que integran la organización, creencias puestas en juego en la relación con otros), el aprendizaje en equipo (se refiere a que el aprendizaje de las organizaciones es a través de los individuos), el dominio personal (es aquello sobre lo que hay que trabajar para lograr un aprendizaje) y la visión compartida (se construye a partir de las visiones personales, por medio de conversaciones, se intenta que la visión personal esté incluida).

En ese sentido, se tiene que la primera competencia básica referida al pensamiento sistémico, el cual puede ser entendido como la ciencia y el arte de realizar inferencias de comportamiento desarrollando una mayor y profunda comprensión de la estructura subyacente. El pensamiento sistémico es un punto de observación y un conjunto de habilidades reflexivas; un método de aprendizaje que incluye procesos, lenguaje y tecnología.

No obstante a lo anterior, el pensamiento sistémico como lo plantea Salazar (2000), es una actitud del ser humano basada en la percepción del mundo real en términos de totalidades. De esta manera, el pensamiento sistémico es holístico e integral y basado en el análisis de situaciones como en las conclusiones nacidas a partir de estas, proponiendo soluciones donde se consideran una serie de elementos y sus relaciones, conformando las estructuras de un sistema.

Bajo esta perspectiva del enfoque de sistema, la realidad que concibe el observador se establece por una relación muy estrecha entre él y el objeto observado, y por ello, su realidad es producto de un proceso de co-construcción entre él y el objeto en un espacio y tiempo determinado, constituyéndose dicha realidad en algo que ya no es externo al observador y común para todos, sino concebido para sí.

Refiere Senge (2005), que el pensamiento sistémico aplicado al estudio de las organizaciones plantea un

enfoque inter, multi y transdisciplinario, el cual ayuda al gerente a analizar la organización de una manera integral, permitiéndole identificar y comprender con mayor claridad y profundidad los problemas acontecidos con sus múltiples causas y consecuencias.

En este sentido, Morrissey (2006), asevera que viendo a la organización como un ente integrado, conformado por parte las cuales se interrelacionan entre sí a través de una estructura y un entorno determinado, el gerente o administrador estará en capacidad de poder detectar con la amplitud requerida tanto la problemática como las estrategias de cambio que a nivel humano, de recursos y de procesos sea necesario implementar para tener un crecimiento y desarrollo sostenible y en términos viables en el tiempo.

Apoyando la idea del referido autor, Senge (2005), afirma que la visión sistémica es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos para lograr el éxito y la transformación, aprovechando el entusiasmo y la disponibilidad de aprender de las personas que constituyen el potencial humano de la organización.

Partiendo de la consideración anterior, la concepción de una visión sistémica constituye una necesidad apremiante para construir conjuntamente un ideal de organización donde se valoren los cambios positivos y hacia la excelencia, destacando como elementos clave de toda organización a su gente, a través de una visión integral de la gestión administrativa, encaminada a lograr lo deseado a través de la interacción y el aprendizaje mutuo.

En esa vertiente se tiene pues, que la consecuencia de esta perspectiva sistémica, fenomenológica y hermenéutica es que hace posible ver a la organización ya no como que tiene un fin predeterminado (por alguien), como lo plantea el esquema tradicional, sino que dicha organización puede tener diversos fines en función de la forma cómo los involucrados en su destino la vean, surgiendo así la variedad interpretativa. Estas visiones estarán condicionadas por los intereses y valores que posean dichos involucrados, existiendo

solamente un interés común centrado en la necesidad de la supervivencia de la misma.

Por otro lado se tiene que la segunda competencia básica señalada por Senge(2005) es la de los modelos mentales, para lo cual el autor en cuestión expresa que son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes de los que tenemos poca conciencia. Trabajar con ellos supone volver el espejo hacia adentro: aprender a exhumar nuestras imágenes internas del mundo, para llevarlas a la superficie y someterlas a un riguroso escrutinio. Así mismo, señala Senge (2005), que tienen una correspondencia casi exacta con las "Imágenes" de Morgan y están muy próximos a las "Presunciones Implícitas" de Schein.

En su mayor parte, todas las grandes ideas que fracasan no lo hacen porque las intenciones fueron débiles, o porque la voluntad flaqueó o incluso porque no existía una comprensión sistémica. Fracasan a causa de los Modelos Mentales, porque los nuevos modelos chocan con profundas imágenes internas acerca del funcionamiento del mundo, las cuales nos limitan a modos familiares de pensar y actuar.

De igual forma se tiene que los modelos mentales de los individuos que trabajan en una organización se mezclan configurando supuestos, generalizaciones e imágenes colectivas, que suelen influir en sus percepciones y, por supuesto, en su comportamiento. Estos paradigmas compartidos tienen una fuerte influencia a la hora de configurar la cultura de la organización, y son absolutamente tácitos (es decir, no es necesario explicitarlos en ningún momento).

En otro orden de ideas, es importante mencionar otra de las competencias básicas que señala Senge que es necesaria para desarrollar organizaciones inteligentes, la cual es el aprendizaje en equipo, el cual consiste en crear y fortalecer a los mismos fundamentalmente en el diálogo, en pensar juntos para tener mejores ideas. En el interior de los grupos se dan infinidad de relaciones inconscientes que van determinando la calidad del diálogo, tales como:

mecanismos de auto-defensa, sentimientos de inferioridad o superioridad, deseos de complacer al superior, entre otros. Todos estos mecanismos funcionan bajo patrones que se debe aprender a reconocer y manejar para reconocer los obstáculos cuando están a punto de aparecer, permitiendo que florezca en todo momento la inteligencia del grupo.

Respecto a lo anterior, Chiavenato (2003) señala que sin liderazgo los equipos pierden el camino entre asuntos triviales e irrelevantes o simplemente se pierden entre las ambigüedades, debido a que la dirección proporciona orientación, conjunción de esfuerzos y motivación. Sin lugar a dudas precisamente la dirección del líder contribuye a orientar al equipo hacia el logro de las metas, por consiguiente resulta lógico pensar que en las organizaciones, la ausencia de un verdadero liderazgo conllevaría a la pérdida de esfuerzos y motivación.

Por su parte se tiene que en cuanto al dominio personal, la cual es otra de las competencias señaladas por Senge (2005), el cual indica que esta permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar energías, desarrollar paciencia y verla realidad objetivamente. Aquí interesan 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.

En ese contexto, los investigadores expresan que la disciplina mencionada en el párrafo anterior, consiste aprender a reconocer las verdaderas capacidades propias y las de los individuos que nos rodea. Solo si se conoce quiénes somos en realidad, que queremos y que es lo que somos capaces de hacer, tendremos la capacidad para identificarnos con la visión de la organización, de proponer soluciones creativas, y de aceptar el compromiso de crecer cada vez más junto con la organización.

Por último, se hace mención de la competencia de la Visión Compartida, la cual Senge (2005), manifiesta

que es la clave para lograr una visión que se convierta en una fuente de inspiración y productividad para la empresa es que todos los miembros de la organización aprendan a descubrir en sí mismos la capacidad de crear una visión personal que de sentido a su vida y a su trabajo, que apoye la visión central propuesta por el líder. Todas las visiones personales van alimentando la gran visión de la organización, y cada uno siente en ella una conexión íntima que lo impulsa a dar todo de sí para convertirla en realidad.

Por su parte, los investigadores manifiestan que la visión compartida es la expresión de una emoción. La misma es deseo, comunión emocional, proyección de cada uno en el futuro, unión entre el futuro y el presente, fuerza para superar los retos e incertidumbres que se afrontarán. Por tanto la visión compartida deberá existir para que el “nosotros” esté representado en ella, para que los individuos y los equipos se vean como causa generadora de lo que se aspira conseguir, para que los comportamientos y los valores que desplieguen los equipos de trabajo sean los generadores de ese futuro que se anhela.

Es así que las empresas van comprendiendo que una de las claves para el éxito se encuentra en el sistema de dirección de capital humano. Para lo cual es necesario además, dotar, dentro de una cultura de colaboración, aprendizaje y sentido de responsabilidad, a la organización y a las personas de: buen liderazgo, comunicación, motivación, visión estratégica y coordinación. De igual forma los investigadores exponen que, otros elementos indispensables para desarrollar empresas inteligentes, es importante despertar la creatividad, innovación y gestión del conocimiento, tanto en forma institucional como individual, es decir, lograr que sus empleados de cualquier nivel produzcan conocimiento de sus áreas.

Al respecto tal como lo expresa Martín (2004), la creatividad se refiere al dominio de técnicas aplicadas a la innovación y cambio para modificar una situación introduciendo elementos distintos a los contemplados por el sistema, y el desarrollo del pensamiento

inductivo, entendido como la capacidad de llegar a los principios a partir del conocimiento de datos mediante un método lógico ascendente.

Esta habilidad es necesaria para la aplicación de técnicas que se usan para la búsqueda de soluciones creativas. Además comprende conocimientos relacionados con tormenta de ideas, diseño de escenarios, método integral e inventario de características. Para Leis (2001), la superación de los retos de las empresas, exigen mucha fidelidad creativa para atreverse a volar, afincados en las raíces de los valores fundamentales, esto significa la capacidad de renovar e innovar, asumiendo nuevas tareas creativas.

En ese contexto se tiene, que ese proceso de pensamiento debe manifestarse de manera continua en el gerente de las organizaciones, en el proceso de resolución de problemas, dentro de un pensamiento crítico y con una orientación integradora y dinámica, asociada con la búsqueda de la excelencia en el plano personal y organizacional. Por lo tanto, el gerente o personal directivo debe ser propulsor del cambio utilizando su creatividad, centrado en el desarrollo total del ser humano y en sintonía con las dimensiones sociales, culturales y ambientales del universo del cual forma parte.

No obstante a lo anterior, Para Leis (2001) la innovación se entiende como un proceso consistente en convertir en una solución a un problema o una necesidad, una idea creativa. Por su parte Drucker (1985), plantea que la innovación es el uso sistemático como oportunidad de los cambios en la sociedad, en la economía, en la demografía y en la tecnología; así mismo es la herramienta específica de los empresarios innovadores; es el medio por el cual se explota el cambio como una oportunidad para un negocio diferente. En general la innovación es dar a conocer ejecutar nuevas ideas para elaborar el cambio, esta puede ser en una empresa, un producto servicio o en sentido económico, con la finalidad de ser productivo y sostenible.

Para Majaro (2006), el desarrollo de la innovación requiere dos ingredientes. Son tan interdependientes que una empresa no puede ser innovadora sin una significativa actividad creativa. Al mismo tiempo, la creatividad no redundaría necesariamente en una firma innovadora, pues una idea es sólo la materia prima para la innovación, y no la produce inevitablemente. Entre las ideas y la innovación tiene que haber una selección sistemática y un mecanismo de desarrollo destinado a convertir las ideas en bruto en innovaciones tangibles y valiosas.

En otro contexto, se tiene la importancia de señalar la gestión del conocimiento como otra competencia a ser desarrollada en las organizaciones inteligentes, la cual según Siliceo, Casares, Martínez (2004), la definen como capturar, almacenar y disponer de los datos básicos que forman el núcleo del conocimiento de una empresa. Algo que se logra combinando personas, procesos y tecnologías para compartir información y ganar competitividad. Partiendo de la idea, en este mundo cada vez más competitivo, de lo fundamental que es aprovechar cualquier conocimiento que una empresa puede poseer.

Siguiendo este razonamiento, la gestión del conocimiento puede verse, también, desde dos puntos de vista según Torres y Guerra (2008). Por una parte, la teorización que se haga tendrá que estar encuadrada dentro de la ciencia de la gestión y formará parte del corpus de esa ciencia. Por la otra, la actividad de la gestión del conocimiento en las organizaciones será una función empresarial que requerirá una serie de conocimientos y habilidades diversas. Tanto en un caso como en el otro, habrá que recurrir a muchas fuentes, en un caso para pedir los planteamientos y los conocimientos teóricos adecuados, y en otros, para encontrar los conocimientos prácticos y las habilidades necesarias para la realización de la tarea de gestionar el conocimiento o bien el asesoramiento por medio de tareas de consultoría.

## 6. REFLEXIONES FINALES

Una empresa inteligente es aquella que está organizada de forma consistente con la naturaleza humana.

La gerencia del siglo XXI, hoy más que nunca debe estar atenta al rol que debe desempeñar en pro del factor humano de la empresa, buscar la forma de lograr una cohesión de grupo, saber utilizar todas las herramientas que el coaching ejecutivo le proporciona. Saber utilizar además, de forma eficiente, todo el legado de conocimiento que debe centrarse en el actual comportamiento del hombre en las organizaciones manifestando así su importancia e implicaciones en el ámbito organizacional y gerencial, como también en los procesos de cambio planificado dentro de las organizaciones.

En este nuevo siglo, donde las nuevas aperturas económicas y las nuevas alianzas se manifiestan en pro del logro de la conquista de nuevos mercados y en donde el sector empresarial debe desempeñar un rol determinante a fin de satisfacer la demanda de las necesidades que los consumidores exigen, el factor humano ha ocupado un papel primordial en las organizaciones.

Por supuesto, es necesario contar con los conocimientos que las condiciones actuales demandan para ser competitivos, pero también es determinante saber manejar el factor humano de la empresa, ya que es muy importante y necesario contar con un equipo productivo, eficaz, capaz de saber aprovechar las oportunidades que hoy se dan a raíz de los cambios bruscos que se ven de forma cotidiana en nuestros días.

Para llegar al éxito con la tecnología, es necesario, tener cultura de la información. Sin la existencia de personas preparadas para aprovechar la infraestructura, ésta no sirve de nada. Por lo que se requiere de un buen tratamiento del factor humano, una adaptación de la empresa y de sus procesos.

## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arnoletto, Eduardo (2007). **El impacto de la tecnología en la transformación del mundo**. S/E. Editorial Córdoba
- Butteriss M (2000). **Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento**. Editorial EDIPE.
- Chase, Richard; Jacobs, Robert y Aquilano, Nicholas (2004). **Administración de Producción y Operaciones – Manufactura y Servicios**, Mc Graw Hill, Décima edición, Bogota.
- Chiavenato, Idalberto (2003). **Administración de Recursos Humanos**. Editorial McGraw-Hill. Bogota
- Drucker, Peter (1985). **La innovación y el empresariado innovador**. Editorial Sudamericana. Buenos Aires. Argentina.
- Majaro, Simón (2006). **Como generar ideas para generar beneficios**. Editorial Granica. Buenos Aires.
- Martín, Fernando. (2004). **Los Horizontes de la Creatividad**. Editorial McGraw-Hill. México.
- Martín, Javier. (2004). **Nuevos Paradigmas**. Editorial Gedisa. Barcelona.
- Mora Vanegas Carlos (2002). **El rol del factor humano en la empresa**. Página web en línea. Fuente: <http://www.degerencia.com/articulo/> (consultado el 22-11-2010).
- Morrissey, George L (2006). **Pensamiento Estratégico**, Editorial Prentice Hall. México. Hispanoamericana. S.A
- Senge, Peter (2005). **La quinta disciplina: Como impulsar el aprendizaje en la organización inteligente**. 2 edición. Barcelona, España: Granica.
- Torres, Lenin y Guerra, Dulce (2008). **La complejidad como paradigma innovador de la gestión del conocimiento en las organizaciones actuales**. Memorias del XII Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas. La academia de Ciencias Administrativas, A.C, y CETYS Universidad de Baja California México. <http://www.cetys.mx/>
- "Empresas inteligentes: moda o necesidad" en **Contribuciones a la Economía** (2008). Pagina web en línea. Fuente: <http://www.eumed.net/ce/2008a> (consultado el 15-11-2010).