
Las organizaciones inteligentes como generador de entornos competitivos

Raúl Manuel Arano Chávez, Milagros Cano Flores y
Daniel Armando Olivera Gómez*

RESUMEN

La búsqueda de cómo dirigir mejor a las empresas ha estado focalizada en las inquietudes de sus directivos. En la actualidad, las organizaciones han sufrido cambios ya que sus configuraciones son más humanas, flexibles, estructuras basadas en el liderazgo, e inclusive dependen de las tecnologías de la información para la toma de decisiones. En este artículo se pretende establecer la idea de que las organizaciones inteligentes han hecho surgir, en las nuevas economías, la conciencia empresarial y la idea de que el aprendizaje organizacional es la estrategia fundamental para permanecer competitivos en los mercados del mundo de los negocios.

Palabras clave: *empresa, liderazgo, tecnologías de información y la comunicación, aprendizaje y organizaciones inteligentes.*

ABSTRAC

The search for better direct how business has been focused on the concerns of managers of organizations. Today, companies have changed since their configurations are more human, flexible structures based on leadership, and even now dependent on information technology for decision-making. This article seeks to establish the idea that learning organizations have raised in the new economy, business awareness and the idea that organizational learning is the key strategy to stay competitive in global markets business.

Keywords: *business, leadership, information technologies and communication, learning and learning organizations.*

I. INTRODUCCIÓN

En los nuevos entornos de negocios, muchas empresas están rediseñando sus estructuras y formas de operar para llegar a lo que actualmente se llama organizaciones inteligentes, en las que todos sus integrantes se preocupan por identificar y/o resolver problemas. La organización que aprende tanto del entorno como de sí misma, es un modelo o ideal de lo que una entidad puede llegar a ser si las personas, esto es, el capital humano, dejan de lado su forma habitual de pensar y están abiertas a nuevas ideas, a nuevos métodos o formas de hacer las cosas; es decir, cuando todos los miembros de la organización están aprendiendo constantemente.

Las organizaciones que aprenden, tienen la habilidad de adquirir, transferir y crear el conocimiento que permite que la misma siga experimentando, mejorando e incrementando su capacidad, su eficiencia y su eficacia. La organización que aprende se basa en la igualdad, en la información abierta, en la escasa jerarquía y en una cultura compartida que propicia la adaptabilidad y permite que la organización aproveche las oportunidades, atienda y corrija las debilidades y maneje las crisis. En este tipo de tendencias, los líderes (aspecto fundamental de la nueva era de las organizaciones), hacen hincapié en otorgar facultades a los integrantes de las áreas respecto a la función de planeación, y dentro de ésta, la toma de decisiones; y fomentan la colaboración entre departamentos y con otras organizaciones. El valor esencial, es la resolución de problemas, a diferencia de lo que ocurría en la organización tradicional diseñada especialmente para un desempeño eficiente. (Draf, 2006).

II. CONCEPTUALIZANDO A LA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE

Guido Demicheli (2008), describe que las organizaciones que aprenden, 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.

Con base en esta idea, la organización inteligente es la que busca asegurar, a través de la creación de un ambiente laboral favorable, que todos los miembros de la misma estén en constante aprendizaje y en práctica constante de su potencial. Esto es, la capacidad de comprender, de adquirir compromisos, de asumir responsabilidades, de buscar el continuo auto crecimiento.

Claro está, que las nuevas tendencias destacan, como la clave del éxito, al conocimiento que poseen las personas en las organizaciones, en particular al modelo de organizaciones inteligentes, donde el conocimiento y la adecuada gestión del mismo, es la mejor alternativa para alcanzar con eficiencia

* Investigadores del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana. Correo electrónico: rarano@uv.mx, mcano@uv.mx y dolivera@uv.mx

y eficacia, los nuevos retos que se presentan. (Ramírez, 2007).

De hecho, Peter M. Senge (2008, p. 18), en su obra *La Quinta Disciplina*, define a las *organizaciones inteligentes* (O.I) como espacios o lugares “donde las personas continuamente expanden su capacidad para crear los resultados que verdaderamente quieren, en el que se cultivan nuevas maneras de pensar, en donde la aspiración colectiva queda en libertad y las personas continuamente aprenden a aprender juntas”.

De acuerdo a los autores citados, se puede definir a la organización inteligente, como aquella que aprende con el cambio, teniendo muy claros sus propósitos, y sabe que para lograr sus objetivos y metas requiere no sólo de posicionarse en el mercado, sino además, contar con una planeación estratégica definida, que con base en su misión y en su visión, formule, implemente y evalúe la situación de la empresa; para ello se requiere de la retroalimentación del proceso y de la toma de decisiones sistemáticas.

III. COMPONENTES QUE CONVERGEN PARA INNOVAR LAS ORGANIZACIONES

Hay dos estrategias fundamentales para el crecimiento y competencia de las organizaciones: la innovación y la diferenciación de sus productos y/o servicios. La palabra innovar, según el diccionario de la Real Academia Española, proviene del latín *innovare*, que significa acto o efecto de innovar, tornarse nuevo o renovar, introducir una novedad. Para Senge (2008, p. 4) son cinco los componentes que convergen para innovar las *organizaciones inteligentes* a continuación se describen:

a) Pensamiento sistémico

Se espesan las nubes, el cielo se oscurece, las hojas flamean, y se sabe que lloverá. También se sabe que después de la tormenta el agua de desagüe caerá en ríos y lagunas a kilómetros de distancia, y que el cielo estará despejado para el siguiente día. Todos estos acontecimientos están distanciados en el espacio y en el tiempo, pero todos están conectados dentro del mismo patrón. Cada cual influye sobre el resto, y la influencia está habitualmente oculta. Sólo se comprende el sistema de la tormenta al contemplar el todo, no cada elemento en forma individual.

Los negocios y otras empresas humanas son sistemas, se visualizan como un conjunto de elementos que están interrelacionados entre sí y que persiguen un objetivo común. Están ligados por tramas invisibles de actos interrelacionados, que a menudo tardan años en exhibir plenamente sus efectos mutuos. Como el capital humano forma parte de ese ecosistema, es doblemente difícil ver

todo el patrón de cambio.

El pensamiento sistémico es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas que se ha desarrollado en los últimos cincuenta años, para visualizar la relación entre sus componentes y con base en ello, poder modificarlos.

b) Dominio personal

La palabra dominio puede sugerir la dominación de personas o cosas. Pero dominio también alude a un nivel muy especial de habilidad. Un maestro artesano domina la alfarería o el tejido, pero no “ejerce dominación” sobre estas actividades. La gente con alto nivel de dominio personal es capaz de alcanzar coherentemente los resultados que más le importan: aborda la vida como un artista abordaría una obra de arte. Lo consigue consagrándose a un aprendizaje incesante.

El dominio personal es la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar la paciencia y ver la realidad objetivamente. En cuanto tal, es una piedra angular de la organización inteligente, su cimiento espiritual. El afán y la capacidad de aprender de una organización no pueden ser mayores que las de sus miembros. Las raíces de esta disciplina se nutren de tradiciones espirituales de Oriente y Occidente, así como de tradiciones seculares.

Sin embargo, pocas organizaciones alientan el crecimiento de sus integrantes, lo que genera un gran derroche de recursos. “Las personas ingresan en los negocios como individuos brillantes, cultos y entusiastas, rebosantes de energías y deseos de introducir cambios — dice Bill O’Brien, de Hanover Insurance¹—. Cuando llegan a los treinta años, algunos se concentran sólo en su propia promoción y los demás reservan su tiempo para hacer lo que les interesa en el fin de semana. Pierden el compromiso, el sentido de misión y el estímulo con que iniciaron su carrera. Aprovechamos muy poco de sus energías y casi nada de su espíritu”.

Muy pocos adultos se afanan por desarrollar rigurosamente su dominio personal. Cuando les preguntamos qué quieren de la vida, la mayoría habla primero de aquello que querían quitarse de encima o bien cambiar algunas cosas aun en forma

¹ En el 1969, la empresa aseguradora americana Hanover Insurance era una de las que peores resultados obtenía en su sector, sin embargo, en 1984 había escalado hasta los primeros puestos del grupo de organizaciones pertenecientes al giro. Ello debido a que sus directivos, entre éstos Bill O’Brien, habían pasado 10 años desarrollando lo que ellos llamaron una *cultura basada en valores*, cambiando radicalmente la eficiencia de la compañía y por ende sus resultados.

temporal. La disciplina del dominio personal, en cambio, comienza por aclarar las cosas que nos interesan, para poner nuestra vida al servicio de nuestras mayores aspiraciones.

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 (Ídem).

c) Modelos mentales

Un *modelo mental* es un concepto empleado en la psicología, y refiere a un mecanismo del pensamiento que la mente usa para explicar cómo funciona el mundo real. Los *modelos mentales* son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre el modo de comprender el mundo y actuar. A menudo no se tiene conciencia de los modelos mentales y 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, Royal Dutch/Shell², una de las primeras organizaciones grandes que comprendió las ventajas de acelerar el aprendizaje organizacional, llegó a reparar en la profunda influencia de los modelos mentales ocultos, sobre todo los compartidos por gran cantidad de personas.

El éxito administrativo de Shell durante los drásticos cambios en el imprevisible mundo petrolero de los años 70 y 80 se debió en gran medida a que aprendió a revelar y desafiar los *modelos mentales* de los directivos. A principios de los 70 Shell era la más débil de las siete grandes compañías petroleras; a fines de los 80 era la más fuerte. Arie de Geus, ex coordinador de Planificación del Grupo de Shell, declara que la adaptación continua y el crecimiento en un ámbito cambiante dependen del "aprendizaje institucional, que es el proceso mediante el cual los equipos de *management* modifican *modelos mentales* compartidos acerca de la compañía, sus mercados y sus competidores. Por esta razón, pensamos que la planificación es aprendizaje y la planificación empresarial es aprendizaje institucional".

² La Royal Dutch Shell (*Compañía Real Neerlandesa Shell*) es una empresa de hidrocarburos anglo-neerlandesa, que tiene intereses en los sectores petrolíferos, del gas natural, así como del refinado de gasolinas. Es una de las mayores multinacionales del mundo, y una de las cuatro más grandes del sector petrolífero. En 2009 la revista Fortune la clasificó como la empresa con mayor caudal monetario del mundo y en la edición de 2011, quedó en segundo lugar después de Walmart.

La disciplina de trabajar con *modelos mentales* empieza por volver el espejo hacia adentro: aprender a exhumar las imágenes internas del mundo, para llevarlas a la superficie y someterlas a un riguroso escrutinio. También incluye la aptitud para entablar conversaciones abiertas donde se equilibre la indagación (actitud inquisitiva) con la persuasión, donde la gente manifieste sus pensamientos para exponerlos a la influencia de otros.

d) Construcción de una visión compartida

Si una idea sobre el liderazgo ha inspirado a las organizaciones durante miles de años, es la capacidad para compartir una imagen del futuro que se procura crear. Cuesta concebir una organización que haya alcanzado cierta grandeza sin metas, valores y misiones que sean profundamente compartidos dentro de la organización. La identidad institucional o corporativa, se concibe como un conjunto de atributos y valores que definen a la empresa: su personalidad, su razón de ser, su espíritu.

La imagen que refleje la empresa a través de la identidad, la hará identificarse y diferenciarse de las demás, y colocarse por ende, en mayor o menor escala. La propia empresa se dará a conocer a través de sus normas y comportamientos: la cultura de la empresa. Ejemplos de ello, son los siguientes: IBM tenía *servicio*; Polaroid tenía *fotografía instantánea*; Ford tenía *transporte* para las masas; Apple tenía *informática* para las masas. Aunque muy diferentes en giro y contenido, estas organizaciones lograron unir a la gente en torno de una identidad y una aspiración común.

Cuando hay una visión genuina (opuesta a la familiar "formulación de visión"), la gente no sobresale ni aprende porque se lo ordenen, sino porque lo desea. Pero muchos líderes tienen visiones personales que nunca se traducen en visiones compartidas y estimulantes. Con frecuencia, la visión compartida de una compañía gira en torno del carisma del líder, o bien de una crisis que estimula a todos los integrantes temporalmente, y, dada la opción, la mayoría de la gente prefiere perseguir una meta elevada, no sólo en tiempos de crisis sino en todo momento. Lo que faltaba era una disciplina para traducir la visión individual en una visión compartida: no un "recetario", sino un conjunto de principios y prácticas rectoras.

La práctica de la visión compartida supone aptitudes para configurar *visiones del futuro* 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 ésta sea.

e) Aprendizaje en equipo

La gran pregunta ¿Cómo puede un equipo de

managers talentosos con un cociente intelectual de 120 tener un cociente intelectual colectivo de 63? La disciplina del aprendizaje en equipo aborda esta paradoja. Se sabe que los equipos pueden aprender. En los deportes, en las artes dramáticas, en la ciencia y en los negocios, hay sorprendentes ejemplos donde la inteligencia del equipo supera la inteligencia de sus integrantes, y donde los equipos desarrollan aptitudes extraordinarias para la acción coordinada. Cuando los equipos realmente aprenden, no sólo generan resultados extraordinarios sino que sus integrantes crecen con mayor rapidez.

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*. Para los griegos, diálogo significaba el libre flujo del significado a través del grupo, lo cual permitía al grupo descubrir percepciones que no se alcanzaban individualmente. (Diálogo difiere de discusión, que tiene las mismas raíces que percusión y concusión, y literalmente consiste en un *peloteo* de ideas en una competencia donde el ganador se queda con todo). Es interesante señalar que la práctica del diálogo se ha preservado en muchas culturas primitivas, pero se ha perdido de alguna manera, en la sociedad moderna. Hoy se están redescubriendo los principios y la práctica del diálogo, y se procura integrarlos a un contexto contemporáneo. (Peter, 2008).

La disciplina del diálogo también implica aprender a reconocer los patrones de interacción que deterioran el aprendizaje en un equipo. Los patrones de defensa a menudo están profundamente enraizados en el funcionamiento de un equipo. Si no se los detecta, atentan contra el aprendizaje, si se los detecta y se los hace aflorar creativamente, pueden acelerarlo. El aprendizaje en equipo es vital, porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo, sino el equipo. Si los equipos no aprenden, la organización no puede aprender.

Estos cinco elementos o componentes, constituyen las variables que integran el pensamiento sistémico que fundamenta el proceso para la innovación de las organizaciones.

Sí la organización inteligente fuera una innovación en ingeniería, como el aeroplano o el ordenador personal, los componentes se denominarían *tecnologías*. Para una innovación en la conducta humana, es preciso ver los componentes como disciplinas. Por disciplina no se alude a un orden impuesto o a un medio de castigo, sino un corpus teórico y técnico que se debe estudiar y dominar para llevarlo a la práctica. Una disciplina es una senda de desarrollo para adquirir ciertas aptitudes o competencias. Al igual que en cualquier disciplina, desde la ejecución del piano hasta la

ingeniería eléctrica, algunas personas tienen un *don* innato, pero con la práctica cualquiera puede desarrollar un grado de habilidad.

La práctica de una disciplina supone un compromiso constante con el aprendizaje. *Nunca se llega*: uno se pasa la vida dominando disciplinas. No se puede decir: "somos una organización inteligente", así como también nadie puede decir: "soy una persona culta", cuanto más se aprende, más se comprende la ignorancia. Una empresa no es *excelente*, en el sentido de haber alcanzado una excelencia permanente; siempre está practicando las disciplinas del aprendizaje.

No es novedad que las organizaciones se puedan beneficiar merced a las disciplinas. A fin de cuentas, las disciplinas de administración existen desde hace tiempo. Pero las cinco disciplinas de aprendizaje difieren de las disciplinas más tradicionales de la administración por ser *personales*. Cada cual se relaciona con nuestro modo de pensar, con lo que queremos y con nuestra manera de interactuar y aprender mutuamente. En este sentido, se parecen más a las disciplinas artísticas que a las disciplinas administrativas tradicionales. Más aún, nunca hemos abordado las tareas más sutiles de construir organizaciones, de realzar su aptitud para la innovación y la creatividad, de modelar la estrategia y diseñar políticas y estructuras mediante la asimilación de disciplinas nuevas. Por ello, las grandes organizaciones son a menudo fugaces.

Practicar una disciplina es diferente de emular un *modelo*. A menudo las innovaciones en administración se describen haciendo referencia a las *mejores prácticas* de las llamadas empresas líderes. Aunque estas descripciones son interesantes, en ocasiones causan más daños que beneficios y generan una copia fragmentaria y el afán de alcanzar a los demás. No se cree que las grandes organizaciones se construyan mediante el intento de emular a otras, así como la grandeza individual no se logra tratando de copiar a otra *gran persona*.

Según Senge (2008), cuando los cinco componentes: pensamiento sistemático, dominio personal, modelos mentales, construcción de una visión compartida y aprendizaje en equipo, convergieron para crear el avión DC-3, nació la Industria de las líneas aéreas comerciales. Pero el DC-3 no fue el final del proceso, sino el precursor de una nueva industria. Análogamente, cuando los cinco componentes antes mencionados -que convergen para innovar las organizaciones-, hayan confluído, no crearán la organización inteligente, sino una nueva oleada de experimentación y progreso.

En esta nueva era del conocimiento y de la información, es necesario ampliar y mejorar el capital intelectual, lo que permite potenciar las ventajas

competitivas de las empresas e instituciones de nuestros tiempos, así, las organizaciones inteligentes son capaces de aprender permitiendo expandir sus posibilidades de crecimiento en todo momento.

V. CONCLUSIONES

Las organizaciones tradicionales para que se transformen en organizaciones inteligentes, deben de entender que es de suma importancia que el capital humano desarrolle en sus actividades y en sus diversos entornos, la capacidad de aprendizaje. Los equipos de trabajo aunque aprenden de manera individual, deben de enfocarse al aprendizaje organizacional, lo que provocaría una mejor ventaja competitiva.

De esta manera, el conocimiento, la información y el aprendizaje, como variables interrelacionadas del sistema empresa u organización, son tres de los elementos que permiten y favorecen el crecimiento del capital humano, mismo que determina la calidad y valor de las entidades a las que pertenecen, haciendo de éstas organizaciones inteligentes.

REFERENCIAS

- Demicheli M. Guido (2008). *Empresas inteligentes*. Chile: McGraw-Hill.
- Draf, Richard L. (2005). *Teoría y diseño organizacional*. México: Thomson.
- Draf, Richard L. (2006). *La experiencia del liderazgo*. México: Cengage.
- Ramírez, Juan (2007). *Cabinas de Luz*. México: Addison Wesley, Iberoamericana.
- Senge, Peter (2008). *La quinta disciplina*. España: Granica.