

**FUNDAMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE:
UNA REVISIÓN CRÍTICA DE SU TEORÍA Y PRÁCTICAS**

**(FOUNDATIONS OF THE SMART ORGANISATION: A CRITICAL
REVIEW OF ITS THEORY AND PRACTICE)**

Junior Cator

Magister Scientiarum en Administración Mención Gerencia General (UNELLEZ). Licenciado en Gestión Tecnológica del deporte (UDESUR). ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0476-3227>.

Correo: juemile@hotmail.com.

Autor de correspondencia: Cator Junior. Email: juemile@hotmail.com

Recibido: 26/04/2023 **Admitido:** 20/11/2023

RESUMEN

El presente ensayo consiste en una revisión de la teoría de la organización inteligente con un enfoque hacia la comprensión de los principios fundamentales que la sustentan. La metodología utilizada está enmarcada en una investigación documental de nivel exploratoria a través de una revisión de la literatura existente sobre la teoría de la organización inteligente, con especial atención a la definición de organización inteligente y sus componentes, la relación entre la tecnología y la organización inteligente, y los desafíos que enfrentan las organizaciones inteligentes. Además, se reflejan los beneficios potenciales de adoptar una estrategia de organización inteligente y se proporcionan ejemplos de organizaciones que han implementado con éxito estos principios. En general, el ensayo proporciona una visión profunda y reflexiva de la teoría de la organización inteligente y su importancia en el contexto actual de los negocios y la gestión. Es necesario contar con objetivos claros y precisos que permitan a los empleados y líderes tener una visión compartida y trabajar en conjunto para alcanzarlos. Esto implica que tanto los recursos como las habilidades de la organización se dirijan hacia el mismo fin.

Palabras clave: Organización inteligente, tecnología, principios fundamentales.

ABSTRACT

This essay consists of a review of smart organization theory with a focus on understanding the fundamental principles that underpin it. The methodology used is framed as exploratory-level desk research through a review of the existing literature on smart organization theory, with a focus on the definition of smart organization and its components, the relationship between technology and smart organization, and the challenges faced by smart organizations. In addition, the potential benefits of adopting a smart organization strategy are reflected and examples of organizations that have successfully implemented these principles are provided. Overall, the essay provides an in-depth and thoughtful overview of smart organization theory and its relevance in today's business and management context. There is a need for clear and precise objectives that enable employees and leaders to have a shared vision and to work together to achieve them. This implies that both the organization's resources and skills are directed towards the same goal.

Keywords: Intelligent organization, technology, fundamental principles.

INTRODUCCIÓN

El concepto de organización inteligente ha sido un tema de interés en el campo de la administración durante las últimas décadas. La

idea de que las organizaciones pueden adaptarse y evolucionar para enfrentar los desafíos cambiantes del entorno es el punto fundamental de la teoría de las organizaciones inteligentes.

Los fundamentos de la organización inteligente se refieren a la teoría y las prácticas que subyacen al concepto de una organización ágil, adaptable y con capacidad de respuesta al cambio. De este modo, la organización inteligente es vista como una forma innovadora de dirigir una organización, que se enfoca en la calidad, la eficiencia y la creatividad en lugar de en la autoridad y el control.

El objetivo de este ensayo es realizar una revisión de los principios fundamentales de la teoría de la organización inteligente, con el fin de comprender su aplicación en el mundo del trabajo y cómo estos principios pueden ayudar a las organizaciones a mejorar su desempeño y a mantener su relevancia en un mundo cada vez más competitivo. Con una comprensión más profunda de estos principios, los líderes empresariales pueden implementar prácticas que permitan a sus organizaciones mejorar su rendimiento y alcanzar sus objetivos de manera más efectiva.

DESARROLLO ARGUMENTAL

Las organizaciones inteligentes en la actualidad

El concepto de organización inteligente se desarrolló por primera vez en las décadas de 1990 y 2000, impulsado por el trabajo de Chris Argyris y Peter Senge. Hoy en día, las organizaciones inteligentes son cada vez más importantes en el mundo empresarial. Una organización inteligente no es un producto, sino

una mentalidad. Es la actitud de una organización que utiliza herramientas modernas (como la inteligencia artificial, el aprendizaje automático y la Internet de las cosas) para comprender mejor los datos generados por humanos y máquinas y obtener valiosos conocimientos del mercado. De acuerdo con Senge (1990) citado por Espinoza (2011, p.8).

Una organización inteligente es un ámbito donde la gente descubre continuamente cómo crea su realidad. Las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual.

De este modo, las organizaciones Inteligentes son aquellas capaces de aprender permitiendo así expandir sus posibilidades de crecimiento. No basta con adaptarse y sobrevivir sino sobretodo desarrollar la capacidad de crear. La construcción de una organización con auténtica capacidad de aprendizaje y creatividad se basa en el desarrollo de cinco disciplinas: dominio personal, trabajo en equipo, visión compartida, modelos mentales y pensamiento sistémico.

Para lograrlo, las organizaciones inteligentes utilizan tecnologías avanzadas, como la analítica y la inteligencia, para tomar decisiones informadas y mejorar el rendimiento. Además, fomentan una cultura de innovación y colaboración, en la que los empleados se sienten

motivados para aportar nuevas ideas y soluciones. En relación a la toma de decisiones, Drucker (1993, p. 80) afirma que “la gestión de la información es clave en la organización inteligente, ya que permite tomar decisiones basadas en datos objetivos y en tiempo real”.

Por otra parte, las organizaciones inteligentes también se dedican a la formación y el desarrollo de sus empleados y les proporcionan las herramientas para mejorar sus habilidades y conocimientos. Así se aseguran de contar con un equipo altamente cualificado y comprometido con la consecución de los objetivos de la empresa. Son las que están en constante evolución y aprendizaje, adoptando continuamente tecnologías avanzadas y fomentando una cultura de colaboración. Estas empresas son las que tienen más probabilidades de prosperar en un entorno empresarial cada vez más competitivo.

Principios fundamentales de una organización inteligente

Uno de los principales objetivos de las organizaciones inteligentes es ser competitivas. Asimismo, Porter (1996, p. 70) al respecto argumenta que "la organización inteligente se enfoca en la creación de valor para sus clientes y en la optimización de sus procesos internos para lograr una ventaja competitiva sostenible". Las organizaciones inteligentes se rigen por unos principios fundamentales diseñados para ayudarlas a adaptarse rápidamente a los cambios y a aprovechar al máximo los recursos

disponibles. Mencionaremos dichos principios a continuación.

- **Pensamiento sistémico:** Las organizaciones inteligentes deben tener la capacidad de ver el conjunto completo, en lugar de solo las partes individuales, y comprender cómo todas las partes interactúan entre sí. De esta forma, reconocerá que todo en el sistema está interconectado y trabajará para optimizar el rendimiento global en lugar de simplemente solucionar problemas individuales.

- **Visión compartida:** Las organizaciones inteligentes deben tener una visión compartida y clara de sus objetivos y valores, y trabajar en equipo para alcanzarlos. Dicha visión compartida debe inspirar y guiar todas las actividades de la organización.

- **Aprendizaje en equipo:** Peter Senge se basa en la idea de que un equipo puede acceder a una inteligencia colectiva que va más allá de las capacidades individuales de sus miembros. Para lograr esto, se debe crear un ambiente en el que los miembros del equipo se sientan seguros para compartir sus ideas y cuestionar las suposiciones.

- **Dominio personal:** Se refiere a la capacidad de cada miembro para desarrollar su propia habilidad y aumentar su capacidad de liderazgo. Los modelos mentales se refieren a las suposiciones y creencias que cada miembro del equipo tiene, y cómo estas influyen en la forma en que se toman decisiones.

- **Modelos mentales:** Son las estructuras cognitivas que poseemos para organizar y dar sentido a nuestras experiencias. Peter Senge, en su libro "La Quinta Disciplina", menciona que estos modelos mentales pueden ser limitantes y obstaculizar el aprendizaje y la capacidad de adaptación de las personas y las organizaciones. Por eso propone la práctica de la reflexión profunda para reconocer y cuestionar nuestros modelos mentales, abordando así la necesidad de cambiar la manera en que vemos y entendemos el mundo. Esta práctica constante de cuestionar y reformular nuestros modelos mentales es fundamental para desarrollar la capacidad de aprendizaje y mejorar la toma de decisiones efectivas.

Ventajas de ser una organización inteligente

Frente al cambio acelerado y la alta competitividad, las organizaciones se ven obligadas a implementar políticas encaminadas a enfrentar dichos retos. Por consiguiente, Senge (1990, p. 13) expresa que "una organización inteligente es aquella que aprende y se adapta constantemente a su entorno cambiante para mejorar su desempeño". Dicho eso, muchas son las ventajas de ser una organización inteligente. Las organizaciones inteligentes tienen la habilidad de adaptarse rápidamente a los cambios del mercado, nuevas tecnologías y tendencias. Esto les permite mantenerse competitivas para así responder rápidamente a los cambios en el mercado, el entorno empresarial o las necesidades de los clientes.

Por otra parte, estas organizaciones mantienen una cultura constantemente de innovación constante que les permite tener procesos más eficientes y mejorar su rendimiento. No solo innovan en productos o servicios, sino también en su forma de trabajo con el objetivo de lograr la máxima eficiencia. Un aspecto muy importante es la toma de decisiones. Una organización inteligente tiene acceso a información precisa y en tiempo real, lo que le permite tomar decisiones informadas con mayor rapidez y precisión para poder brindar un mejor servicio y satisfacer las necesidades de sus clientes de manera más efectiva.

A manera de ejemplo, mencionaremos algunas empresas inteligentes exitosas. En Venezuela, una de las empresas inteligentes son las Empresas Polar. Es una corporación industrial que ha sido capaz de mantenerse a la vanguardia y adaptarse a las tendencias del mercado para garantizar su éxito implementando tecnologías inteligentes en sus procesos productivos y de distribución. En el ámbito internacional se puede mencionar a Amazon que es la empresa de comercio electrónico más grande del mundo y conocida por su capacidad para integrar tecnología avanzada en sus operaciones comerciales. Su enfoque innovador en logística y cadena de suministro ha revolucionado la forma en que las personas hacen compras en línea.

Obstáculos para la implementación de una organización inteligente

A pesar de todas las ventajas de una organización inteligente, su implementación muchas veces no resulta tan sencilla. Algunos críticos argumentan que la teoría de la organización inteligente puede no ser completamente aplicable en entornos empresariales complejos, donde elementos como la cultura organizacional y la estructura jerárquica pueden actuar como obstáculos para la implementación de prácticas colaborativas y de aprendizaje continuo. Bollen y Wilson (2007) argumentan que, aunque la teoría de la organización inteligente parece ser una forma prometedora de entender el comportamiento organizativo, su aplicabilidad en entornos empresariales complejos puede ser limitada.

Por su parte, Por otra parte, Díaz-Morales (2017) indica que las organizaciones son sistemas complicados que se enfrentan a incertidumbre y ambigüedad en un mundo cada vez más volátil, complejo e incierto llamado VUCA. La teoría de la organización inteligente, que se enfoca en la gestión del conocimiento y la toma rápida de decisiones, puede no ser suficiente para manejar estos desafíos y lograr la adaptación y la innovación en estos entornos complejos. En resumen, las organizaciones necesitan aún más enfoque en la creación de capacidades para la gestión de la complejidad, incluidas diferentes formas de colaboración y

perspectivas integradoras para hacer frente a estos desafíos.

Hay que recordar que una organización inteligente implica un proceso de cambio constante y uno de los obstáculos más comunes para su implementación es la resistencia al cambio. Los empleados pueden ser reacios a abandonar viejas formas de trabajar y adoptar nuevas tecnologías. Sin mencionar que eso implica a nuevas habilidades y capacitación adecuadas. Los trabajadores pueden no tener las habilidades necesarias para utilizar eficazmente las herramientas tecnológicas de una organización inteligente. Si bien es cierto que el uso de las tecnologías representa un punto importante las organizaciones inteligentes, dichas tecnologías pueden ser costosas de implementar y mantener. A raíz de esto, muchas empresas se ven en la obligación de no usarlas debido a que no tienen esa capacidad de inversión.

Por último, uno de los obstáculos más relevantes es la falta de liderazgo y compromiso en la organización. Eso puede hacer que la implementación de una organización inteligente fracase. El liderazgo en una organización inteligente es un tema importante en la gestión empresarial actual. El líder debe tener la habilidad de impulsar la innovación, fomentar la participación y el compromiso de los empleados, construir una cultura empresarial envolvente, transmitir una visión clara y un propósito compartido, y, por último, establecer objetivos y

monitorear su cumplimiento. También es importante que el líder tenga una mentalidad ágil y flexible y que esté dispuesto a tomar riesgos y tomar decisiones valientes para llevar a la organización al éxito.

Como se puede apreciar a través de lo expuesto por los autores antes mencionados, el implemento de la organización inteligente tiene ciertas limitaciones en las organizaciones complejas, pero sigue siendo un marco útil para comprender cómo funciona una organización. Por lo tanto, aunque la teoría de la organización inteligente puede ser útil para las organizaciones actuales, puede requerir modificaciones y adaptaciones para adecuarse a entornos empresariales complejos.

Organizaciones inteligentes vs organizaciones tradicionales

Hay tres elementos medulares que definen la orientación de una empresa: la visión, la cual se apoya del líder de la empresa quien promueve el compromiso de su personal y el intercambio de conocimientos, para lograr los objetivos corporativos que llevan a un fin específico; dirección, siendo este el camino y los procesos que se deben de implementar o mejorar para alcanzar las metas en un determinado plazo, y de esta manera darle un seguimiento continuo para evaluar su nivel de efectividad; finalmente su personal, que es el capital de talento humano el cual promueven el conocimiento de la empresa, llevan a cabo estrategias para la mejor competitividad en el mercado y quienes hacen

más tangible los resultados debido a la toma de decisiones constantes para la resolución de problemas.

La diferencia fundamental entre una organización tradicional y una inteligente es la forma en cómo crean modelos mentales, los cuales son suposiciones o prejuicios arraigados con el paso del tiempo en la mente de la sociedad como de las empresas. Por tanto, las empresas inteligentes los utilizan de tal forma que funja como una herramienta para resolver problemas de la realidad permitiendo encontrar soluciones y ayude a la toma de decisiones racionales, empezando a cuestionarse todo lo que pasa alrededor de la organización, haciendo eficaz la comunicación del personal con la empresa, promoviendo así el aprendizaje para afrontar sus transformaciones, que darán como resultado la calidad de productos y servicios.

En definitiva, las organizaciones inteligentes están diseñadas para adaptarse y prosperar en un entorno cambiante, mientras que las organizaciones tradicionales se enfocan en mantener la estabilidad y la eficiencia a largo plazo.

REFLEXIONES DE CIERRE

La teoría de la organización inteligente ha sido promovida como una forma efectiva de mejorar la calidad del trabajo y la productividad. La organización inteligente tiene muchos fundamentos sólidos y prácticas útiles que las empresas pueden implementar para mejorar su desempeño. Aunque la teoría de la organización

inteligente puede parecer que esté más enfocada en tecnología y procesos que en las personas y la cultura organizativa. La razón de esto es que esta teoría se centra en cómo las organizaciones pueden utilizar la tecnología para mejorar la eficiencia, la innovación y la competitividad. Esto puede implicar cambios en los procesos, la estructura y el uso de herramientas tecnológicas. Sin embargo, esto no significa que la teoría de la organización inteligente ignore por completo a las personas y la cultura organizativa. De hecho, la teoría reconoce que las organizaciones son sistemas sociales complejos y que la cultura organizativa es un factor clave en el éxito y la supervivencia a largo plazo de la organización.

Aunque esta teoría tiene ventajas en términos de mejoras en la gestión de la empresa, también tiene ciertos desafíos. No podemos pasar por alto que puede resultar difícil de implementar en empresas grandes y complejas, ya que requiere un cambio cultural y estructural significativo. Además, la creación de una organización verdaderamente adaptable puede resultar costosa y requerir tiempo y recursos.

En resumen, el aumento del nivel de complejidad en las empresas y organizaciones actuales ha sentado las bases para el fomento de la teoría de la organización inteligente. Su importancia radica en que proporciona un marco conceptual para entender y manejar esta complejidad. Esto permite a las organizaciones aprender y mejorar continuamente, adaptarse a los cambios y mejorar su capacidad para

alcanzar sus objetivos. Además, fomenta el diálogo y la colaboración entre los miembros de la organización, lo que fomenta un ambiente de trabajo positivo y aumenta la motivación y el compromiso de los empleados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bollen, L., y Wilson, J. 2007. Intelligent organization theory: A review and critique. *International Journal of Management Reviews*, 9(4), 361-384.
- Díaz-Morales, J. F. 2017. La organización inteligente y los desafíos VUCA: un diagnóstico. *Revista de Administración de Empresas*, 57(3), 242-256.
- Drucker, P. F. 1993. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Harper Business.
- Espinoza, F. 2011. *Diseño y construcción de organizaciones inteligentes*.
- Porter, M. E. 1996. What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Senge, P. 1990. *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Madrid, Granica.