



**Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

Propuesta de modelo para generar una organización inteligente

T e s i s

Que para optar por el grado de:

Maestro en Administración de Organizaciones

Presenta:

Edmundo Ricardo Garrido Sánchez

Tutor:

Dr. Ignacio Rivera Cruz

Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán

Ciudad de México, Febrero de 2018



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Indice

Indice de figuras	i
Agradecimientos	ii
Introducción	iii
Resumen capitular	v
Capitulo I. El Método	1
1.1 Planteamiento del Problemática.....	1
1.2 Justificación	11
1.3 Preguntas generales	13
1.4 Objetivos de la investigacion.....	14
1.5 Hipótesis	15
1.6 Definición de variables	16
1.7 Metodología	17
1.8 Estado del Arte.....	23
Capitulo II. Contexto social económico	33
2.1 Antecedentes	33
2.2 El enfoque tradicional.....	33
2.3 Teorías neoclásicas	38
2.4 Evolución de las organizaciones.....	42
2.6 Latinoamérica.....	48
2.7 México.....	50
2.8 La nueva era de las organizaciones.....	52
Capitulo III. Organización inteligente	53
3.1 Las 5 Disciplinas para crear una organización inteligente	55
3.3 EL conocimiento como factor primordial en la organización	74
3.4 El aprendizaje organizacional	77
3.5 El líder de una organización inteligente	86
3.6 Cultura organizacional	96
3.7 El cambio en la organización	99

Capitulo IV. Propuesta de modelo para generar una organización Inteligente.	103
4.1 El Desarrollo Organizacional.....	105
4.2 Los Valores del desarrollo organizacional.....	106
4.3 La dinámica de las organizaciones	110
4.4 Modelos de desarrollo organizacional.....	117
4.5 Modelo para generar una organización inteligente	130
Conclusiones	145
Referencias	147

Indice de figuras

Figura 1. Enfoque de la investigación.	20
Figura 2. Modelo de La Quinta Disciplina.....	56
Figura 3. Enfoque de Sistemas.	73
Figura 4. Capital Intelectual.....	78
Figura 5. Problema dinamico, aprendizaje organizacional.	84
Figura 6. Arquitectura Organizacional.	103
Figura 7. Modelo ciclo del desarrollo organizacional.....	117
Figura 8. Modelo organizacional tridimensional.	120
Figura 9. Modelo para generar una organización inteligente	130

Agradecimientos

Es preciso mencionar la fuerza que surge del interior de uno mismo y que nos ayuda a lograr lo que en verdad queremos y deseamos con el corazón, a esa fuerza yo le llamo Dios, y es con quien siempre estoy comprometido y profundamente agradecido.

Agradecer a mis padres por brindarme su amor incondicional en todo momento y esta vez no fue la excepción, a mi familia y seres queridos por su apoyo.

Al Dr. Ignacio Rivera Cruz por su apoyo y su paciencia a lo largo de este trabajo, a la Mtra. Lidia Vital Cedillo por su inmensurable apoyo y su ayuda, que más allá de ser una persona y maestra ejemplar, es una guía para los que estamos en los senderos del saber.

A todos y cada uno de los maestros que me ayudaron a desarrollar estas habilidades con las que ahora cuento y soy responsable de los actos ante el mundo, llevando en alto y representando a la máxima casa de estudios, la UNAM.

Agradezco a las personas que conforman el acervo del conocimiento, en el cual está basada esta tesis como son; estudiantes, alumnos, maestros, doctores, investigadores, científicos y empresarios, que son capaces de generar y compartir la información para las futuras generaciones

A mis compañeros y amigos por apoyarnos mutuamente en la adversidad y además, hacer de nuestro día a día un mundo donde se pueda sonreír, donde se pueda llorar, donde se pueda creer y sobre todo donde se pueda tener fe para poder crear un mejor futuro.

Introducción

Una organización inteligente, es aquella que aprende continuamente, tanto ella, como sus miembros. Plantea una visión sistémica de la empresa con todos sus elementos y sus interrelaciones, considerando que todos los miembros de una organización son elementos valiosos, capaces de aportar mucho más de lo que habitualmente se cree. Cuando los miembros de una organización son tomados en cuenta, se genera un mayor compromiso con la misión y visión de la empresa, la ideología de la organización se hace propia y se actúa en función de la misma. El todo puede superar la suma de las partes. (Senge, 2012)

Las organizaciones inteligentes son aquellas capaces de aprender permitiendo así expandir sus posibilidades de crecimiento. No basta con adaptarse y sobrevivir sino sobre todo 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. (Leon, 2003)

“Las organizaciones inteligentes crean un clima de trabajo donde los procesos permiten a todos los miembros aprender de forma consciente de su trabajo. Esto a su vez lo hace capaz de mover ese aprendizaje adquirido al lugar que sea necesario de manera tal que pueda ser utilizado por la organización y que este conocimiento pueda ser transformado constantemente.” (B. Garrat)

Las organizaciones del siglo XXI necesitan trabajar a un ritmo de cambios, adaptaciones, aprendizaje y acoplamientos en intervalos de tiempo cada vez más cortos, de no hacerlo de manera pertinente, perecerán en el camino. Dejemos a un lado los métodos aprendidos en la época industrial y veamos hacia una nueva era de las organizaciones, más allá de ser una de institución, donde la organización pueda llegar a ser una parte esencial del desarrollo del hombre.

“En la nueva economía, el conocimiento no es uno más de los factores de producción. Se ha convertido en el principal factor de la producción” (P. Drucker.

Necesitamos organizaciones que se ajusten a lo que en verdad requiere el mundo y que abra camino hacia organizaciones duraderas, innovadoras y en constante cambio, palabras que escuchamos muy a menudo, pero que pocas organizaciones son las que lo llevan a cabo, basadas en fundamentos del siglo pasado no pueden sostener ese desarrollo intelectual como base primordial de la organización, las organizaciones inteligentes brindan esta plataforma es sus entrañas.

Hoy en día el conocimiento, el aprendizaje, la versatilidad, la flexibilidad, la cultura y los eventos mundiales con implicaciones políticas, económicas y sociales, son factores que debemos tomar en cuenta al momento de considerar la creación de una organización inteligente, sin olvidar el contexto histórico que permea al presente del cual partiremos hacia un mejor futuro. Es importante enfatizar sobre las organizaciones inteligentes su relación con los individuos, los grupos, los líderes, la cultura laboral, la tecnología, el estado, la economía y el mundo, para crear conciencia sobre la importancia de la necesidad de crear más organizaciones inteligentes donde el cambio, la adaptabilidad y los retos son acciones intrínsecas de las organizaciones inteligentes, dando marcha firme para un camino próspero en un mundo globalizado y una sociedad cada vez más consiente y exigente.

Desglosaremos cada una de las características de las organizaciones inteligentes para poder identificar y analizar los recursos necesarios al momento de crear o transformar una organización convencional a una organización inteligente, realizaremos un modelo basado en los elementos y estrategias claves para la creación o transformación de la misma, llegando hacer la nueva guía hacia las organizaciones futuras.

Resumen capitular

Capítulo I. El método

En este apartado se describió el procedimiento que se llevó a cabo para comprender hacia donde se dirigen las organizaciones, transformándose en organizaciones inteligentes, con el fin de proponer un modelo a las empresas mexicanas. Se detallaron las preguntas de investigación, los objetivos, hipótesis y la forma en que la información fue recopilada y analizada.

Capítulo II. Contexto social económico

En este capítulo se describió cómo han cambiado las organizaciones a lo largo del tiempo a consecuencia de los movimientos social económicos, haciendo una retrospectiva a través de la historia de las organizaciones, los modelos que fueron propuestos por teóricos de la administración y los cambios que estos modelos han sufrido y por lo cual se ha transformado el mundo organizacional, dando un giro hacia lo que hoy en día son las organizaciones inteligentes.

Capítulo III. Organización inteligente

En este apartado se descubrió las características de las organizaciones inteligentes y por qué se les da ese reconocimiento como tal, diferenciándose de las demás y acoplándose al futuro mismo. El líder de una organización inteligente, los elementos que lo distinguen y lo hacen diferente de un empresario convencional, en donde busque la manera correcta de ejecución en un nuevo sistema cambiando los paradigmas, usando herramientas de análisis y de control para la mejora continua y las plataformas virtuales que ayudan a lograr nuevos estándares.

Capítulo IV. Propuesta de modelo para la generación de una organización Inteligente

En este capítulo se desglosa y se explica detalladamente el modelo propuesto para generar una organización inteligente, se explican los parámetros y puntos necesarios para poder genera la organización, se desglosan también modelos de gestión propuestos por distintos autores.

Conclusiones

Los resultados de la investigación son descritos en este apartado así como también las conclusiones generales de la investigación propuestas por el alumno y por los diferentes autores.

Referencias

En este apartado se especificó todas las fuentes de información consultadas para la investigación, referencias, bibliografías, hemerograficas e información electrónica.

Capítulo I. El Método

1.1 Planteamiento del Problemática

Pocas empresas grandes alcanzan la mitad de la longevidad de una persona. En 1983. Una encuesta de Royal Dutch/Shell reveló que un tercio de las firmas que figuraban entre las "500" de Fortune habían desaparecido. Shell estimaba que la longevidad promedio de las mayores empresas industriales es inferior a los cuarenta años, aproximadamente la mitad de la vida de un ser humano. (Senge, 2012)

Sin embargo éstas subsisten en medio de un mercado agresivo, demandante, con insuficiente acceso para actualizar su tecnología, trámites administrativos complejos, pocas facilidades para obtener créditos entre otros, de tal forma que podría pensarse que sólo es responsabilidad del gobierno impulsarlos, no obstante debería ser un trabajo conjunto, para conceptualizarlo de forma diferente que propicie un aparato productivo integral en el que se conserven entre otros factores modelos de empresas sustentables a largo plazo, con creación o mantenimiento de empleos, aumentando el ahorro de capital propio que favorezca su crecimiento.

Razón por la cual analizar lo que necesitan las micro, pequeñas y medianas empresas que forman parte del motor económico del país para convertirse en organizaciones inteligentes es indispensable para subsistir a través del tiempo, así como su supervivencia como unidades económicas, e identificar cuáles son los motivos por los que no crecen y en ocasiones tiendan a desaparecer. (Paredes R. , 2016)

El total de empresas consideradas en la encuesta nacional sobre productividad y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas ENAPROCE 2015, 97.6% son microempresas y concentran el 75.4% del personal ocupado total. Le siguen las empresas pequeñas, que son un 2% y tienen el 13.5% del personal ocupado. Las medianas representan 0.4% de las unidades económicas y tienen poco más del 11% de los ocupados. (INEGI, 2015)

A pesar del rol que desempeñan las PYME en la economía éstas enfrentan muchos obstáculos que han propiciado una alta tasa de mortalidad en sus dos primeros años de operación. En México las PYMES presentan una escasa formación de desarrollo de las habilidades empresariales como:

1. Poca capacidad de producción
2. Insuficientes sistemas de información
3. Desconocimiento del mercado
4. Problemas de comercialización
5. Falta de vinculación con programas para el desarrollo e innovación tecnológica
6. Dificil acceso a esquemas de financiamiento ofrecidos por la banca comercial.

Ante este panorama resulta crucial para el desarrollo de la economía nacional el identificar los factores que inciden en el cierre de PYME establecidas en México.

En los últimos treinta años la quiebra de empresas ha sido ampliamente tratada, sin embargo el definir e identificar el fracaso empresarial resulta complicado esto debido, principalmente a la falta de claridad por parte de los propietarios para identificar la razón precisa que determinó la quiebra o cierre de su empresa. En una economía de pleno empleo se asume que el mercado opera en forma eficiente, por lo que una empresa en quiebra indica que los recursos no han sido asignados adecuadamente. Determinar por qué la mayoría de las empresas quiebran puede contribuir a la disminución de su tasa de mortalidad (Sansores, 2011)

De acuerdo con Gaskill alrededor de dos tercios de las empresas quebradas citan a los factores económicos como los determinantes de su fracaso, indican que

la falta de utilidades es la principal razón. Según información estadística de Dun & Brad Street el 88,7% de todos los quebrantos se deben a errores de gestión.

Algunos de los principales errores de gestión que conducen a los fracasos de empresas son:

1. Crear empresas por las razones equivocadas
2. El tiempo
3. La falta de sensibilización del mercado
4. La falta de responsabilidad financiera
5. La falta de un enfoque claro.
6. Falta de un plan de negocios.
7. Insuficiencia de capital.
8. Inadecuado uso del financiamiento.
9. Vulnerabilidad de lo nuevo
10. Cambios en la política industrial
11. Falta de capacidad para acceso a nuevos mercados
12. Carencia de habilidades gerenciales.
13. Política pública

Otros motivos mencionados por la NAFIN: encuesta a la industria mediana y pequeña por lo cual las empresas quiebran es: (Palomo, 2005)

1. Carencia de organización
2. Retraso Tecnológico
3. Obsolescencia Industrial
4. Falta de Integración y asociación
5. Falta de capacitación del personal

6. Problemas en la colocación del producto
7. Escasez de recursos financieros
8. Carencia de registros contables
9. Falta de acceso al financiamiento

Uno de los puntos clave por el cual las empresas tienden a estancarse en el proceso de convertirse en organizaciones es el desarrollo del personal capacitado, veamos al respecto las empresas consideradas en esta Encuesta del ENAPROCE 2015, 12.6% imparte capacitación a su personal. De ellas, 73.7% de las empresas medianas y 55.8% de las unidades pequeñas, destinan tiempo y recursos para capacitación, en tanto que de las microempresas, solo 11.5% capacita a su personal.

Por otra parte, 43.6% de las empresas medianas, además de aplicar las medidas de solución ante problemas que se presentan en el proceso de producción, también instrumentan procesos de mejora continua para evitar futuras eventualidades. Estas acciones se realizan en un 30.8% en las pequeñas empresas y en un 9.8% en las microempresas. Durante 2015, el 14.3% de las empresas declaran conocer al menos uno de los programas de promoción y apoyo del gobierno federal. De ese total, el mayor porcentaje conoce la red de apoyo al emprendedor, alcanzando el 61.1%, seguido por el programa crezcamos juntos con el 42.6%, así como otros programas del INADEM con el 39.4 por ciento. (INEGI, 2015)

Las organizaciones no pueden invocar visiones compartidas sin invocar visiones personales que incluyen vida personal, profesional, organizacional y familiar. Existe una tendencia a crecer la sinergia entre vida familiar productiva y vida laboral productiva. Es el deseo de que esto alcance a las organizaciones de la región. Hoy en día más organizaciones deben eliminar toda presión y exigencia que impida el equilibrio entre trabajo y familia. El conflicto entre trabajo y familia no sólo está relacionado con el tiempo sino con los valores: si en una organización autoritaria se

destruye la autoestima de otras personas como se pretende alentar la autoestima de nuestros hijos. (leon, 2003)

Las organizaciones con problemas de aprendizaje presentan ciertos obstáculos que le impiden enfrentar situaciones de una manera sistémica. El estar dominados por hechos inmediatos, amenazados por un enemigo externo ideal, incapaces de poder innovar y aprender son algunos de estos obstáculos. Muchas veces en nuestras organizaciones se encuentra con una serie de problemas que fueron en su época las soluciones, esto se da generalmente por pensar en una parte y no en todo el sistema. Se tiende a aplicar soluciones conocidas a situaciones no conocidas. Las soluciones no sistémicas suelen padecer del síndrome de la dependencia, haciéndonos más dependientes y necesitados de ellos. (leon, 2003)

1.1.1 Estado

Uno de los rasgos más marcados en las PYMES lo constituye el enfoque tradicional y burocrático que prevalece en la dirección de las empresas. El mismo se deriva de la naturaleza de índole familiar y el estilo de dirección de sus líderes y fundadores. Ello repercute en una cultura y clima organizacional donde prevalece la desconfianza hacia el personal y la falta de gerencia competente y profesional. Por otra parte, adolece de una filosofía, principios y normas enfocados hacia la calidad de producto y servicio .Existe una falta de interés por la inversión en el adiestramiento y capacitación del recurso humano así como resistencia al cambio e incorporación de las nuevas tecnologías que van surgiendo en los mercados, sobre todo los derivados de los sistemas de comunicación y la informática. (Valecillos, 2007)

En lo que respecta al sector de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) las oportunidades no se han sabido aprovechar por la incidencia de factores de índole exógena y endógena. En ambos casos, la causa fundamental ha estado gravitando alrededor de los criterios y enfoques de gestión empleados por los dueños y líderes desde muchos años atrás y los rasgos característicos de su sistema humano cultural. (Valecillos, 2007)

Resultados de investigaciones auspiciadas por organismos serios y profesionales como el Instituto de estudios superiores administrativos, revelan una serie de debilidades en dicho sector, a saber: la creencia de que se puede seguir compitiendo con los mismos esquemas tradicionales en un mundo donde cada vez más caen las barreras comerciales, atenerse a recibir pleitesía de un estado proteccionista, no acatar las reglas de la competitividad, no ofrecer productos y servicios con un mayor nivel de calidad y a un precio accesible, estar sujeto a las exigencias impuestas por el mercado de crédito o banca especulativa para la obtención de créditos, el desconocimiento de las nuevas tecnologías de dirección empresarial, carencia de sistemas de información con una base de datos confiables y una visualización acertada de las condiciones socioeconómicas del mercado. (Valecillos, 2007)

El problema básico fundamental de los síntomas antes descritos reside en cierta manera en el enfoque de gestión tradicional subyacente en el sistema de creencias de los propietarios y directivos, lo cual se traduce en la falta de visión estratégica y una gerencia proactiva acorde con las exigencias de los nuevos tiempos, el carácter de su cultura organizacional, la ausencia de profesionalismo en la administración del negocio y el manejo inadecuado del fenómeno del cambio. El principal reto, es dejar de ver a la empresa como un negocio familiar y propiciar el desarrollo organizacional con ideas vanguardistas como las que plantea la calidad total y se resumen en las certificaciones ISO. (Valecillos, 2007)

1.1.2 México

En el mundo de las organizaciones, las cosas están cambiando de manera dramática, pero en México entero, el mayor drama lo constituye el hecho de que son muy pocas las instituciones que están haciendo algo realmente efectivo para adecuarse a la nueva realidad. (Martinez, 2011)

La innovación dentro de las organizaciones en México, se ha convertido en una de las áreas prioritarias por considerarse como herramienta estratégica para optimizar el crecimiento, productividad y mejora en la calidad de vida de las mismas.

Se suma a los esfuerzos académicos y empresariales en crear conciencia de la importancia de promover una cultura innovadora específicamente dentro de las pequeñas y medianas empresas, comenzando por analizar las percepciones que tienen los dirigentes o propietarios sobre la innovación y desarrollo, así también como un análisis introspectivo de los obstáculos y motivaciones para la innovación y desarrollo en este tipo de empresas. (Guerra, 2010)

La visión equivocada del problema ha hecho que nos hayamos convertido en un país de empleados, protagonistas en potencia de la actividad económica nacional. Desde luego que el país necesita empleos y personas que trabajen en las empresas; pero su búsqueda, debe reorientarse a lograr lo más importante: los empresarios que forjen dichas empresas. (Martinez, 2011)

En México aún priva un modelo de empresa no institucional que descuida las tres dimensiones que caracterizan a las excelentes. Primero, buscan maximizar el valor del patrimonio de los inversionistas; segundo, atraen y retienen clientes con base en ofertas atractivas e innovadoras y, tercero, cuidan y nutren su reputación. Por ello, pocas firmas mexicanas son admirables, incluyendo entre éstas a muchas de las más grandes del país. Sin embargo, cada vez son más las que reconocen que no cumplir con estos tres atributos es irracional. (Newell, 2011)

1.1.3 Económico

En México, las micro y pequeñas empresas son la columna vertebral de la economía debido a que generan aproximadamente el 52% del Producto Interno Bruto, y el 72% del empleo directo. Además de la significativa aportación de empleo al país, datos del censo del 2014 (INEGI, 2015)

Según estudios realizados por el doctor Claudio Soriano, que ha trabajado como gerente y consultor para empresas nacionales y multinacionales en EEUU,

Inglaterra, Francia, Canadá, España, Mónaco, Costa Rica, República Dominicana, Venezuela y España, las cifras de fracaso de los emprendimientos son alarmantes en todos los países. Sus estudios indican que, en promedio en todo el mundo, 80% de los emprendimientos fracasa antes de los cinco años y 90% de ellos no llega a los 10 años. (Velasquez, 2014)

En una sociedad que se transforma profundamente es importante hacer una revalorización de la actividad empresarial, ya que las organizaciones enfrentan constantes y vertiginosos cambios, la globalización, es uno de los fenómenos más representativos de finales de siglo pasado. Ésta se acentúa después de la segunda guerra mundial, y en su aspecto económico (abarcando además aspectos políticos, científicos y culturales, entre otros) se refiere a la tendencia creciente de los flujos internacionales de capital, comercio, servicios y tecnología en el contexto de la economía mundial; sin embargo, dicha tendencia se ha visto acelerada, particularmente a partir de la década de los ochenta. (López, 2013)

1.1.4 Cultura organizacional

Si decimos que estamos trabajando con una orientación al cliente en las organizaciones pero la gente sigue haciendo el mismo trabajo que hacia hace 15 años o más, el cliente se ha movido aparatosamente de lugar, se sigue trabajando para el jefe y no para el cliente, nadie sabe nada sobre el cliente, nadie sabe nada de los procesos de la organización, nadie sabe si está agregando o no valor con las actividades que realiza, en un mundo tan dinámico e inestable, se realiza el trabajo de manera tan monótona y terriblemente aburrida, prácticamente nadie se preocupa por la creación sistemática de valor, seguimos trabajando en un Sistema de organización, que ya no responden a la nueva realidad que plantea el mundo moderno. (Martinez, 2011)

La inversión y el capital foráneo desde luego son bienvenidos. El cliente está en boca de todos, pero en manos de nadie, se debe hacer una profunda reflexión sobre la cantidad y calidad de las actividades que está realizando la gente en la empresa.

Esto, porque es ahí y no en otro lugar, donde se encuentra el génesis de uno de los principales problemas de México: la pobre competitividad. (Basurto, 2005)

1.1.5 Tecnológico

Las tecnologías de información y comunicación (TIC), son consideradas como el conjunto de dispositivos y procesos lógicos y prácticos, basados en soportes físicos; que permiten agregar valor a los datos, difundirlos y transformarlos en productos y servicios, que garantizan a las organizaciones el acceder a la información, al aprendizaje y a la generación de conocimientos. Sin duda alguna, su captura así como también, su oportuna transferencia debe partir del principio de optimar procesos a fin de lograr eficiencia gerencial, rentabilidad de inversión y producción en pro de consolidar organizaciones estratégicamente posicionadas ante las nuevas exigencias de las sociedades. La efectividad de procesos relacionados con la innovación y desarrollo permanente pasa a ser el eje fundamental en la cual se circunscriben las organizaciones inteligentes. (Paredes A. J., 2004)

1.1.6 Académico

La tasa de graduados de la universidad continúa mejorando en algunos países luego de la última recesión que vivió la economía global. Así, en la mayoría de los países desarrollados, el porcentaje de personas con el equivalente a un título universitario rebasó el 30% en el 2010. Mientras que en Estados Unidos fue mayor al 40%, una de las tasas más altas del mundo. Como habría de suponerse, la mayoría de los países que gastan más en educación tienen a las poblaciones más educadas. Así, los países más educados tienden a gastar más en educación terciaria como porcentaje de su PIB. Estados Unidos y Canadá son los dos países que gastan más en educación primaria y sus poblaciones son de las más educadas en el mundo.

Una mejor educación ha ayudado a la gente a mantener su empleo durante la dura crisis económica. De esta manera, durante el 2008-2010, la tasa de desempleo en países desarrollados pasó del 8.8% al 12.5% para las personas con educación

inferior a la preparatoria. Mientras que para la personas con educación de preparatoria pasó del 4.9% al 7.6%. Y para aquellos con el equivalente a un título universitario o más, la tasa de desempleo pasó del 3.3% a 4.7 por ciento. (Luna, 2012)

Cuando se habla de nuevas formas de aprender debemos preguntarnos si se trata de cambios e innovaciones en términos de los procesos cognitivos del individuo o de nuevos procedimientos, metodologías y modelos para promover el aprendizaje, aprovechando para ello diversos recursos y estrategias a nuestro alcance, en especial la introducción de la telemática que en la educación ha venido a ampliar y acelerar el manejo e intercambio de información y de comunicación.

La educación a distancia se ha venido consolidando con el uso de los medios informáticos y de telecomunicaciones como modelos virtuales de educación, que mantienen en común factores de no presencialidad física, tiempo, espacio y modelo educativo. (Avila, 2000)

A principios de la década de los '90, James Appleberry, presidente de la asociación estadounidense de colegios y universidades estatales (AAC&U) acotó el crecimiento del conocimiento y la rapidez con que lo hace, señalando que la primera duplicación del conocimiento de la humanidad sucedió en 1750, la segunda aconteció en 1900, la tercera en 1950, a finales de los 90 ya se duplicaba cada 4 años, además señala que durante el año 2020 el conocimiento aumentará al doble cada 73 días. (Drucker P. F., 2006)

Los seres humanos aprenden mejor mediante experiencias directas. Aprendemos a caminar, a andar en bicicleta, a conducir un automóvil y a tocar el piano por ensayo y error, actuamos, observamos las consecuencias de nuestra acción y nos adaptamos. Pero sólo aprendemos haciendo, cuando la realimentación de nuestros actos es rápida e inequívoca. Cuando actuamos en un sistema complejo, las consecuencias de nuestros actos no son inmediatas ni inequívocas. A menudo están alejadas en el tiempo y el espacio. Esto conduce al dilema de aprender de la experiencia, uno de los problemas que se tiene con este dilema es

que se genera un error que en ocasiones es irreparable, se deben de hacer las cosas bien desde el inicio y la primera vez, esta es el mejor modo de aprender, pero nunca experimentamos las consecuencias de nuestras decisiones más importantes cuando estas no son inmediatas. (Senge, 2012)

1.2 Justificación

En la actualidad es indispensable tener una capacidad de aprendizaje abierta, que se refiere a una actitud y conducta del ser humano de conocer, ejercitar o practicar lo que se aprende, para un mejor aprovechamiento de las capacidades individuales y colectivas en el entorno que se vive. Es así que estamos ante el surgimiento de la organización inteligente, cuyo capital más importante es la capacidad de generar conocimiento y tecnología, de inventar y aprender, de crear nuevas formas y sistemas para competir en un mundo en continuo progreso. La especialización y el continuo aprendizaje serán las nuevas cartas de presentación y la única forma de ascenso. Lo que cuenta, ahora, es el cúmulo de talentos que pueden crear y reinventar permanentemente la organización, sus procesos, sus productos y servicios. (Martinez, 2011)

La constante dinámica de cambios necesarios para el desarrollo de las empresas, los ajustes y variantes sociales del mundo de hoy en día, se realizan en periodos de tiempo más cortos, con mayor frecuencia y mayor diversidad, a un ritmo donde el mercado tiene que estar a la par con las necesidades del nuevo mundo, para ello se requiere de nuevo conocimiento, generadores de ideas, las cuales desborden en métodos que tengan como resultado un producto innovador, donde los procesos y productos sean ajustables.

La gran explosión de la era tecnológica y el vasto mercado global en productos de última tecnología marca la tendencia de las organizaciones, adaptándose y resurgiendo de una manera más colectiva y sabiamente estructurada para emerger, sobresalir y dominar el mercado actual, impulsadas por la innovación, el talento humano, la creatividad, emigrando de la calidad a la perfección, siendo

organizaciones con sustentabilidad, ética y participación social, donde las nuevas ideas y talentos tengan cabida con un propósito mutuo de revolución creativa.

Es significativo para la economía del país poder generar organizaciones solidas con una tasa baja de mortalidad y con una tasa en crecimiento de natalidad, las cuales puedan solventar las penumbras y las adversidades que han mitigado a las empresas en generaciones pasadas, la respuesta de las empresas para esta nueva economía llena de información son las organizaciones inteligentes.

Aunque ha sido una configuración excluyente, el proceso de globalización ha estimulado el crecimiento de la economía mundial. Esta tensión económica es de gran importancia para entender el patrón de desarrollo económico. Así, la imitación de patrones de consumo, el poder de la competitividad, y los cambios tecnológicos experimentados en las décadas de los ochenta y los noventa (transporte, informática-cibernética, telecomunicaciones y otros), son los dinamizadores de los procesos de globalización, transnacionalización y regionalización. Por lo que al mismo tiempo es necesario reflexionar acerca del compromiso de competitividad que debe existir en el sistema empresarial, donde las empresas mundiales de "alto valor" evolucionan hacia una asociación internacional de gente capacitada, cuyos conocimientos se combinan entre sí. (López, 2013)

La nueva forma de organización social busca que cada factor productivo actúe de forma sinérgica para ser más productivas y competitivas, además de llegar a tiempo a las exigencia de los clientes y de diferentes mercados demandantes del mundo de los negocios. Ante este panorama y considerando los nuevos paradigmas de gestión, flujos organizacionales y de negocios, es importante que las organizaciones tradicionales reflexionen a niveles micro, mediano y macro; cómo estas pueden redimensionarse y ajustar su estructura organizativa, misión y visión a las nuevas exigencias y práctica de gestión en la nueva sociedad de la información, el conocimiento y del talento humano, ya que el valor agregado del

hombre como sujeto participativo, experiencia y de acción es importante en todo este proceso de transformación. (Hernández, 2006)

1.3 Preguntas generales

1.3.1 Pregunta de investigación general

¿Por medio de la elaboración de un modelo para generar una organización inteligente de forma descriptiva, será posible convertir las pequeñas y medianas empresas de México en organizaciones inteligentes, las cuales logren estándares internacionales y competitividad global?

1.3.2 preguntas de investigación específica

¿Cuáles son los actores que determinan a una organización inteligente?

¿Cuáles son las cualidades que conforman las personas de una organización inteligente?

¿Cómo se genera el aprendizaje en dentro de una organización inteligente?

¿De qué manera afecta el avance tecnológico en la sociedad?

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general

Proponer un modelo para generar una organización inteligente en México, el cual, describa los puntos importantes de su transformación, que ayude al empresario mexicano a distinguir los factores decisivos al momento de emerger hacia un panorama global, que ayude a cubrir los requerimientos actuales, anticipando los movimientos estratégicos y ajustando su panorama, para hacer frente a los nuevos retos.

1.4.2 Objetivo particular

1.- Identificar los factores que determinan a una organización como organización inteligente.

2.- Determinar las cualidades que conforman las personas de una organización inteligente las cuales sean capaces de difundir su liderazgo hacia los demás, creando líderes independientes en cada miembro de la organización.

3.- Determinar de qué manera se tiene que generar el aprendizaje dentro de la organización individual y grupalmente, donde la mutua armonía de ambos conocimientos se fusione para generar un proceso sistémico y que cada individuo entienda su participación dentro del gran núcleo llamado organización Inteligente.

4.- Crear conciencia en los miembros de la organización sobre los efectos y los impactos generados en la sociedad por los avances tecnológicos, desarrollando nuevos paradigmas que se vuelvan un estándar para las futuras generaciones.

1.5 Hipótesis

1.5.1 Hipótesis general

La implementación de un modelo para generar una organización inteligente, posibilitara la ejecución de su transformación con elementos como el aprendizaje y la innovación en las nuevas empresas de México que competitivamente optimicen sus recursos, productos y servicios de excelencia.

1.5.2 Hipótesis específica

Hipótesis 1.

Hi: Es importante identificar los elementos que forman una organización inteligente.

Ho: No es importante identificar los elementos que forman una organización inteligente.

Hipótesis 2.

Hi: Todos los miembros de las organizaciones inteligentes son los creadores y responsables de la misma.

Ho: No todos los miembros de las organizaciones inteligentes son los creadores y responsables de la misma.

Hipótesis 3.

Hi: El aprendizaje es el factor primordial en las organizaciones inteligentes

Ho: El aprendizaje no es el factor primordial en las organizaciones inteligentes

1.6 Definición de variables

1.6.1 Variable dependiente:

Propuesta de modelo para generar una organización inteligente

1.6.2 Variables independientes:

1. Crecimiento acelerado del mercado.
2. Avance tecnológico con innovación.
3. Planes estratégicos.
4. Inversión

1.6.3 Descripción de variables

1. Crecimiento acelerado del mercado

Es el resultado en el tercer milenio de la creación de la red global de transmisión instantánea de información de ideas y de juicios de valor para la ciencia, las cuales detonan en la creación de nuevos elementos de cualquier ámbito, de productos o servicios, que parten de una idea subyacente y dan continuidad a otras de mayor ingenio en su combinación.

2. Avance tecnológico con innovación

La evolución de creación de elementos, herramientas o métodos que requieren de la invención y la innovación de la transformación de una sucesión consecutiva para la optimización de alguna labor, aplicando conocimiento científico y organizado a las tareas por medio de un sistema que incluye a todos los miembros y elementos de la organización.

3. Planes estratégicos

Es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente.

4. Inversión

Son aquellas inversiones en activos financieros que pueden ser realizadas tanto por personas como por empresas, es el monto económico otorgado con el cual cuenta la organización para llevar a cabo los procesos financieros en su desarrollo con la finalidad de hacer crecer la organización.

1.7 Metodología

Sócrates sostenía que la investigación es el objetivo primordial y el fin básico de la existencia del ser humano. De hecho, cuando el hombre enfrenta un problema comienza por naturaleza a cuestionarse sobre el porqué, cómo y para qué. En este sentido, los seres humanos desde pequeños vivimos este proceso, posiblemente en un principio tiene un carácter espontáneo y en gran medida sin fundamento, es decir por sentido común; sin embargo, con el tiempo se perfecciona hasta lograr un proceso de investigación científico (fundamentado, elaborado y trascendente). (Bastar, 2012)

Como sabemos, la investigación científica se fundamenta en el método científico; por lo tanto, la investigación es una actividad que tiene como objetivo alcanzar y crear conocimientos, y se caracteriza por ser: racional, metódica, reflexiva constante, ordenada controlada, crítica, entre otros. Tamayo y Tamayo define a la investigación como un proceso que mediante la aplicación del método científico, procura obtener información relevante y fidedigna, para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento. (Tamayo y Tamayo, 2004)

1.7.1 Tipo de investigación

En historia de la ciencia han surgido diversas corrientes de pensamiento (como el empirismo, el materialismo dialéctico, positivismo, fenomenología, estructuralismo) y diversos marcos interpretativos, como el realismo y el constructivismo, que han abierto diferentes rutas en la búsqueda del conocimiento. Debido a las diferentes premisas que las sustentan, las corrientes se polarizaron en dos principales de la investigación: enfoque cuantitativo y cualitativo. (Sampieri, 2014)

1.7.2 Enfoque cuantitativo

Es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos brincar o eludir pasos. El orden es riguroso, aunque podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea que va acotándose y una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones respecto de la o las hipótesis. (Sampieri, 2014)

1.7.3 Enfoque cualitativo

El enfoque cualitativo también se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos (como en la mayoría de los estudios cuantitativos), los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven, primero para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes; y después, para perfeccionarlas y responderlas. La acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, resulta un proceso más bien circular en el que la secuencia no siempre es la misma, pues varía con cada estudio. (Sampieri, 2014)

El enfoque de la investigación será cualitativo, debido a que la investigación cualitativa nos ofrece la posibilidad de analizar la documentación más ampliamente, nos otorga control sobre la interpretación y un punto de vista de los diferentes autores. Asimismo, nos brinda una gran posibilidad de retroalimentar la investigación y un enfoque sobre puntos específicos de tales investigaciones, además de que facilita la comparación entre estudios similares.

Enfoques de investigación

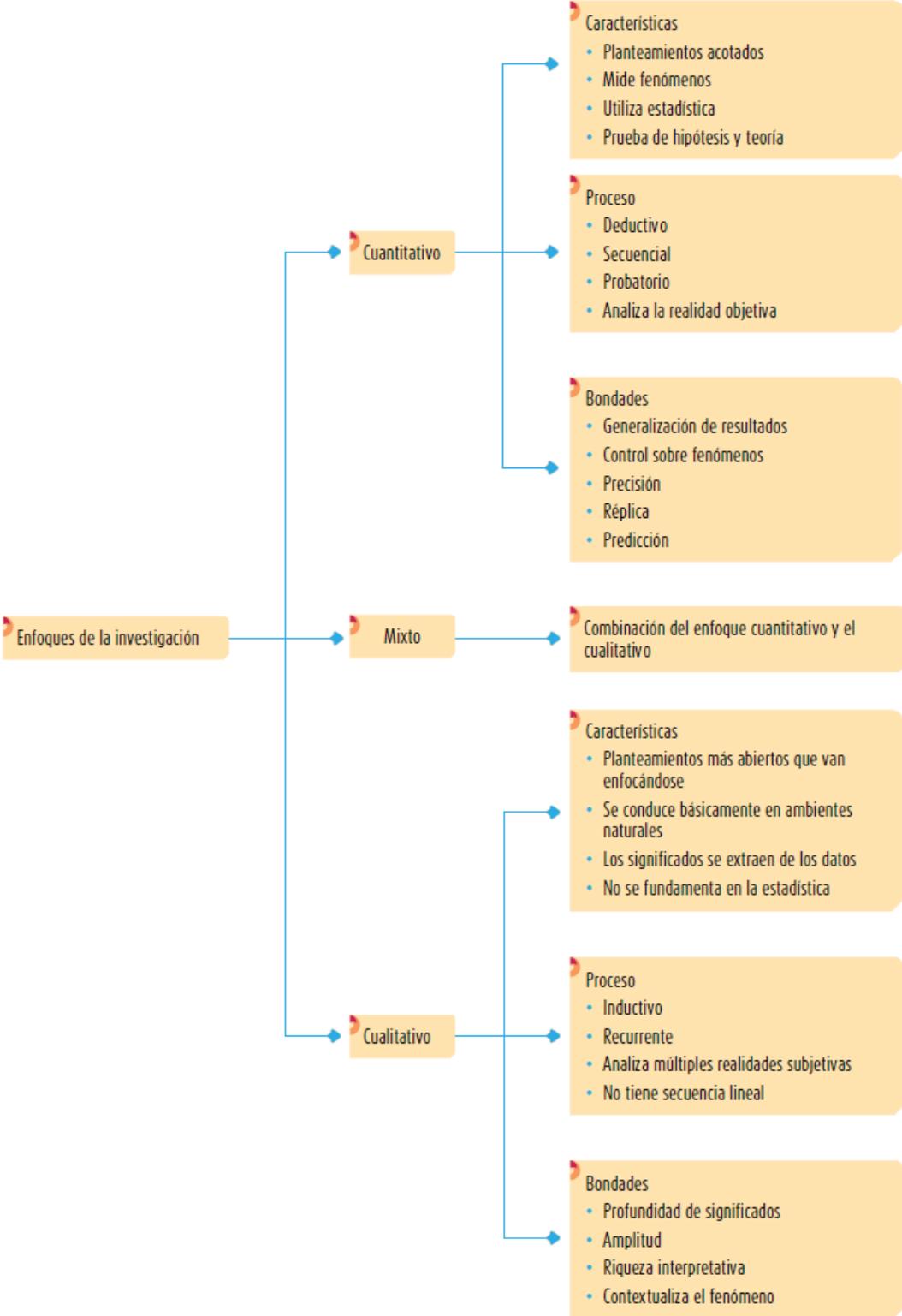


Figura1. Enfoque de la investigación. Fuente: Sampieri (2014)

1.7.4 Investigación Bibliográfica

También conocida como documental, el contenido se sustenta en el acceso, recuperación, consulta y extracción del conocimiento significativo representando en la información científica- técnica, esta se emite por medio de fuentes de información como son: bases de datos, índices, libros, resúmenes, normas técnicas, patentes, publicaciones periódicas, electrónicas, videocasetes, etcétera. Es totalmente teórica ya que las obras de consulta representan estudios retrospectivos acerca de un tema específico debido al momento en que son editadas. (Sanchez, 2015)

1.7.5 Investigación de campo

La investigación de campo o directa constituye un complejo modelo que permite llevar a cabo la observación y análisis de un fenómeno o hecho de estudio en el espacio físico y temporal en que ocurren. Su diseño requiere de una minuciosa planeación y la prevención de las posibles contingencias posibilita el manejo de las variables formuladas. (Sanchez, 2015)

1.7.6 Investigación mixta

Este es el modelo de investigación que llevaremos a cabo en nuestro trabajo de investigación. Es aquella en la que se entrelazan las investigaciones bibliográficas y de campo, ya que antes de observar y analizar el fenómeno de estudio, sustenta su diseño una abundante y selectiva búsqueda de la información bibliográfica.

1.7.7 Alcance de la investigación

El alcance del trabajo será descriptivo, por lo que llevaremos un exhaustivo análisis del caso a tratar para poder darle una solución de manera descriptiva, los estudios descriptivos al igual que las investigaciones en campo, nos posibilitan el análisis de como es, como se manifiesta y cómo evoluciona el fenómeno y sus componentes. Con base en una visión perspectiva del investigador hacia o en relación con el fenómeno analizado. El estudio puede ser observacional o experimental. (Sanchez, 2015)

Se tendrá una investigación de tipo no experimental en la cual no podremos realizar escenarios simulados y controlados para poder tomar referencias, mediciones o patrones, esta investigación se realizara tomando una consecución de estudios previos y casos similares en los cuales nos apoyaremos para obtener dicho resultado.

1.7.8 Justificación

Académica :La capacidad de la gestión del conocimiento es un parámetro fundamental de hoy en día, la rapidez con la que se puede aplicar lo aprendido, aprender y hacer al mismo tiempo, generar conocimiento organizacional donde todos trabajan en conjunto formando un cosmos el cual genera conocimiento, realmente aplicar todo el conocimiento hacia un mismo objetivo en común.

Social :En México, un país en vías de desarrollo, llamado de esta manera por su precariedad en muchos de sus sectores, nos presenta un panorama incierto del comercio nacional , donde los inversionistas extranjeros y las grandes marcas son los dueños del mercado nacional e internacional dejando fuera las empresas realmente mexicanas, donde se ha ido perdiendo poder en el mercado a través de los años y que sin darnos cuenta estamos totalmente desplazados hacia un horizonte donde tendremos que retomar las riendas de los sectores y solo de manera colectiva podremos realizar las transformaciones necesarias para poder ser competentes e incluso líderes.

Personal: Inmerso en el campo laboral, enfocado al desarrollo de tecnología, son notables los nuevos productos, los cual viene a sustituir el anterior, el nuevo producto tiene mejoras considerables en periodos relativamente cortos, de lo cual, solo las empresas que estén al mismo nivel podrán ser competentes dentro de un mercado, donde los clientes buscan más cualidades, más prestaciones, mejor precio y sobre todo confiabilidad. Un sistema proactivo en base en innovación solo se podrá generar en las organizaciones inteligentes, es la base para que esta se lleve a cabo, de otra manera, tendemos a desaparecer con el paso del tiempo y con el cambio que se acelera a cada momento.

1.8 Estado del Arte

La Quinta Disciplina

Desde muy temprana edad nos enseñan a analizar los problemas, a fragmentar el mundo. Al parecer esto facilita las tareas complejas, pero sin saberlo pagamos un precio enorme. Ya no vemos las consecuencias de nuestros actos; perdemos nuestra sensación intrínseca de conexión con una totalidad más vasta. Cuando intentamos ver la "imagen general". Tratamos de ensamblar nuevamente los fragmentos, enumerar y organizar todas las piezas. Pero, como dice el físico David Bohm, esta tarea es fútil: es como ensamblar los fragmentos de un espejo roto para ver un reflejo fiel. Al cabo de un tiempo desistimos de tratar de ver la totalidad.

Las herramientas e ideas presentadas en este libro están destinadas a destruir la ilusión de que el mundo está compuesto por fuerzas separadas y desconectadas. Cuando abandonamos esta ilusión podemos construir "organizaciones inteligentes", organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento. Donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto. (Senge, 2012)

Organizaciones Inteligente. Sustentabilidad de la Gestión Informática del Conocimiento

Para cambiar el rumbo de una organización y orientarla en el camino de una Organización Inteligente, que aprenda y trabaje sobre la mejora continua es imprescindible tener un plan de acción basado en transformar la cultura y revisar el estado en que se encuentra. Podemos definir tres estados posibles y consecutivos de la Organización con respecto al paradigma de Organización Inteligente: implantación, consolidación y sustentación. En este trabajo se abordará la implantación con propuestas para el conocimiento básico a través de conceptos, herramientas, recursos humanos y tecnológicos.

Para poner en marcha esta transformación fundamental se han ordenado, customizado, clasificado y creado herramientas que permiten abordarlas para realizar su diagnóstico y encaminarla hacia el umbral de una Organización Inteligente. (Tripodi, 2006)

Las organizaciones inteligentes en la nueva economía

Las empresas de hoy no son iguales a la de ayer y menos a las del futuro porque su configuración interna la lleva a ser más flexibles, humanas, tecnológicas, además de tomar los fundamentos de las nuevas prácticas de gestión, aunado a los valores, ética, equidad y democratización de capitales, como filosofía de éxito en la nueva economía. Esta nueva forma de organización social busca que cada factor productivo actúe de forma sinérgica para ser más productivas y competitivas, además de llegar a tiempo a las exigencia de los clientes y de diferentes mercados demandantes del mundo de los negocios.

Pero, no sólo basta con contar con el capital financiero, a esto se le debe agregar el talento humano, capital social, capital estructural, capital organizacional y los desarrollos tecnológicos como estrategias competitivas para insertarse de manera no traumática al proceso de globalización, porque cada día los Standard de calidad de los producto son mayores. (Hernandez, 2006)

Gerencia de organizaciones inteligentes

En el presente artículo se analiza el concepto de gerencia de organizaciones inteligentes centrado en tres factores esenciales seleccionados por el autor y que enfocan la capacidad gerencial de las organizaciones hacia el autoaprendizaje y la innovación del conocimiento:

- Una estructura inteligente capaz de producir bienes, servicios y conocimientos con calidad y costos eficientes.
- Entorno ambivalente conectado a la estructura interna mediante procesos de realimentación que originan conocimiento nuevo.

- Un sistema de incentivos de aprendizaje y autoaprendizaje. Se analizan los tres factores señalados en relación con la calidad del sistema de educación institucional, la posibilidad de mejorar los sistemas de capacitación en las empresas y los sistemas de incentivos organización a les.

Finalmente se establecen algunas recomendaciones para el mejoramiento de las políticas gubernamentales, el papel del sistema universitario y la acción de la gerencia de organizaciones inteligentes en función de la capacidad para producir conocimiento y llegar a ser más competitivos. (Martínez, 2000)

Gestión de tecnologías de información y comunicación: soportes para la innovación en las Organizaciones Inteligentes

El objetivo del presente artículo, es determinar el impacto de las tecnologías de información y comunicación TIC, en el proceso de innovación y desarrollo en las organizaciones inteligentes. Para tal fin, se formulan planteamientos relacionados con los cambios y transformaciones que asumen éstas organizaciones, específicamente las del sector de educación superior, quienes soportan el desarrollo de sus procesos y productos en forma permanente y sistemática, a través de la generación de valor agregado, la creatividad de sus recursos humanos y el soporte de las TIC. Asimismo, se expone desde un enfoque crítico las tendencias que han de asumir las Instituciones de Educación Superior del futuro, por lo que se presenta la primera fase, de una investigación en plena ejecución y de mayor alcance. Para el desarrollo de lo planteado, se analizó la realidad desde una perspectiva general y se realizó el estudio de aspectos teóricos en comparación con experiencias que caracterizan a las organizaciones universitarias. Situación que permitió, determinar que el uso de las TIC, aunado a la gestión del conocimiento y al aprendizaje organizacional, deben concebirse, como recursos que permiten la vinculación e integración de la estrategia y la tecnología, con los factores endógenos y exógenos de la organización, facilitando de este modo la acción interactiva entre todos los componentes del sistema. (Paredes A. J., 2004)

Organizaciones inteligentes

La Gestión del Conocimiento y el Aprendizaje organizacional desde la perspectiva y análisis de las características del entorno y los factores que le afectan, del impacto en las organizaciones de una economía y entorno mundial, de los nuevos mercados y nuevos competidores, de una realidad que incita, hostiga y empuja a una sociedad inmersa en un ambiente global, irremediablemente urge a quebrantar paradigmas y replantear prototipos que permitan la permanencia en un ambiente de feroz competencia, pero igualmente pleno de oportunidades.

En ese mismo sentido de inminencia, es necesario transparentar los temas apremiantes discurrendo en los conceptos del conocimiento, conocimiento organizacional y aprendizaje social e individual de manera que posibiliten la rentabilidad de nuestras organizaciones, instituciones y sociedad, así como de aquellos puntos que conscientemente siguen sin atenderse y se dan por verdades absolutas en una estructura social, política y organizacional francamente atrasada si se toman como referencias contextos globales.

Igualmente es necesario hacer propuestas de modificación a la fórmula enunciada por Arthur Andersen relacionada con el conocimiento y su crecimiento; propuestas que a nivel empresas o entidades educativas replanteen las definiciones y concepciones de poder y jerarquía posibilitando el conocimiento y la ventaja competitiva. Es en esa línea de ideas en las que se mueve el presente artículo. (Juarez, 2010)

Aprendizaje con Nuevas Tecnologías Paradigma Emergente

Hoy día, cuando se habla de nuevas formas de aprender debemos preguntarnos si se trata de cambios e innovaciones en términos de los procesos cognitivos del individuo o de nuevos procedimientos, metodologías y modelos para promover el aprendizaje, aprovechando para ello diversos recursos y estrategias a nuestro alcance, en especial la introducción de la telemática que en la educación ha venido a ampliar y acelerar el manejo e intercambio de información y de comunicación.

Es de especial interés en este artículo, referirnos a la creación de nuevas propuestas pedagógicas orientadas a la promoción del aprendizaje destacando su aplicación en la educación a distancia, sin ignorar los aspectos cognitivos, pero sí relacionándolos con la creación de nuevos modelos y modalidades educativas. (Avila, 2000)

El conocimiento y la innovación, los grandes ausentes para el desarrollo y la competitividad en México

Al inicio del nuevo milenio el mundo experimenta una revolución en el conocimiento, el desarrollo tecnológico y la innovación. Entre los procesos que definirán el curso mundial para el siglo XXI, junto con la migración, el cambio climático y la religiosidad, se encuentra la acelerada transformación y avances en el conocimiento y la innovación, sea por sus propias dinámicas y el incremento de la competencia entre países y regiones, como por la creciente complejización de problemas que reclaman nuevo conocimiento e ingenio para enfrentarlos. Las fortalezas nacionales o las posibilidades de mejorar los indicadores de desempeño de países emergentes, depende de la potencialidad o la atención que se le otorga al desarrollo del conocimiento y la innovación.

En suma, el problema de fondo radica en la confección de una política pública que oriente la investigación con criterios de largo plazo, con atención a problemas de interés regional y mundial, con espacios para la exploración del conocimiento y el desarrollo disciplinario, certidumbre en el financiamiento, diversificación de fuentes presupuestales, búsqueda de la calidad y pertinencia social, así como de transparencia en el uso de los recursos, evaluación y rendición de cuentas. (Paredes O. , 2006)

Importancia de la innovación estratégica creativa y tecnológica

Este ensayo tiene como objeto dar a conocer la importancia del porqué la innovación estratégica creativa y tecnológica en las empresas. Las empresas u organizaciones enfrentan a un entorno cambiante que les plantea una serie de retos.

Hoy en día las empresas se desafían cada vez a una mayor competencia drástica y aun entorno económico muy belicoso, con unos ritmos de cambio tecnológico muy rápido, una creatividad de alta fluidez, con ciclos de vida de los productos más reducidos y con los límites sectoriales cada vez más difusos.

La tecnología y la creatividad son dos factores que generan un transcendental valor a las empresas, resaltando el desarrollo de procesos de innovación y una adecuada gestión para conseguir y mantener ventajas que incrementen la competitividad y la posición de dominio en las mismas, destacando las características esenciales de las etapas de desarrollos de nuevos productos por la empresa y las ventajas derivadas de una buena gestión.

La innovación es una palabra muy atractiva que ha sido utilizada en muchas ocasiones de forma indebida, también ha servido como argumento para justificar inversiones millonarias o incluso como excusa para realizar espectaculares campañas de publicidad que tratan de maquillar la mediocridad de muchas organizaciones. (Serrano, 2013)

Bases para Una Estrategia de innovación y competitividad

Existe hoy el convencimiento de que en la era de la globalización el desarrollo se alcanza con más conocimiento aplicado a la producción y con más innovación que con la simple acumulación de capital y trabajo. No obstante lo anterior, todos sabemos que la innovación es un problema complejo, sistémico, que involucra a muchos actores de la sociedad y, por lo tanto, para enfrentarlo se requiere primero el convencimiento nacional de que ése es el camino para el desarrollo y luego una visión amplia y equilibrada desde el Estado para guiar al sistema por esa senda. Porque si hay algo que la experiencia internacional nos muestra, es que, cuando se trata de innovar, el mercado no puede dar todas las respuestas y se requiere, por tanto, del trabajo mancomunado de los sectores público y privado.

Para que esta cooperación rinda frutos se deben definir claramente los roles que le corresponde cumplir a cada actor del Sistema de Innovación. Así, mientras a las empresas les corresponde culminar con éxito la tarea de convertir el conocimiento en riqueza, es decir de innovar, a los gobiernos les compete tanto la tarea de asegurar condiciones de entorno favorables para el funcionamiento del sistema de innovación, como la de corregir las fallas sistémicas y de mercado inherentes al proceso innovador que impiden que el país alcance todo su potencial. (Bitrán, 2011)

La gestión de la innovación en la empresa: evolución de su campo de estudio

En este artículo se analizan las bases conceptuales que han guiado la evolución de las investigaciones en el campo de la gestión de la innovación en la empresa. Para ello se realiza inicialmente una exploración del contexto en el cual se enmarca estos temas con el propósito de identificar el campo disciplinar en el cual se ha desarrollado y su relación con los estudios referidos al cambio tecnológico. Seguidamente se contempla la evolución de los estudios sobre innovación realizados por la dirección de empresas, agrupados en tres etapas diferentes que corresponden al dominio de distintos enfoques metodológicos: a) enfoque operativo; b) enfoque estructura-conducta–resultados; y c) enfoque basado en los recursos. (Manjarrés, 2012)

Las Organizaciones Inteligentes

En este trabajo se aborda la teoría de las organizaciones abiertas al aprendizaje y los conceptos sobre la construcción de visiones compartidas, dominio personal, modelos mentales, aprendizaje en equipo y el pensamiento sistémico; estableciéndose la organización inteligente como un producto de la innovación en ingeniería. (Leon, 2003)

La gestión de la innovación en las grandes empresas

La innovación ha tomado cada día más fuerza como motor de la competitividad empresarial, ocasionando que los departamentos de I+D no investiguen por investigar, sino que sus esfuerzos se centren en la generación de nuevas innovaciones que agreguen valor a sus clientes y a la empresa en sí misma. Este artículo parte de un recorrido conceptual sobre el tema de innovación, con el fin de permitir estructurar su significado, presentando los tipos y los modelos de innovación, hasta llegar a entender las diferentes propuestas que están aplicando siete empresas de Medellín, las cuales hicieron parte de la investigación empírica; esto permite evidenciar diferentes estrategias de innovación de empresas líderes en el mercado. (Álvarez, 2010)

Programa Nacional de Innovación

En las últimas décadas, los gobiernos en el mundo han puesto un gran interés por lograr ventajas competitivas en sus economías que les permitan alcanzar un crecimiento económico sustentable, equiparable o mayor que el de sus pares. Una de las formas a que se recurre con más frecuencia para lograr estas ventajas competitivas es el desarrollo de una mejor capacidad de innovar, es decir, de “generar nuevos productos, diseños, procesos, servicios, métodos u organizaciones o de incrementar valor a los existentes”.

Un país con mayores fortalezas en el ámbito de la innovación tendrá mayor capacidad para incrementar su productividad no sólo por el efecto directo que genera cualquier innovación, sino sobre todo porque estará mejor preparado para enfrentar las incertidumbres generadas por el actual entorno de competencia global y para adaptarse a las condiciones cambiantes de su entorno. (LCT, 2012)

Estudio Sobre la Percepción en Innovación y Desarrollo entre los Administradores de las Pequeñas y Medianas Empresas: Caso de Estudio Monterrey, Nuevo León

Resumen. La innovación y desarrollo dentro de las organizaciones en México, se ha convertido en una de las áreas prioritarias por considerarse como herramienta estratégica para optimizar el crecimiento, productividad y mejora en la calidad de vida de las mismas. Esta investigación se suma a los esfuerzos académicos y empresariales en crear conciencia de la importancia de promover una cultura innovadora específicamente dentro de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pyme's), comenzando por analizar las percepciones que tienen los dirigentes o propietarios sobre la innovación y desarrollo, así también como un análisis introspectivo de los obstáculos y motivaciones para la innovación y desarrollo en este tipo de empresas; para concluir con una propuesta de impulsar el desarrollo de capital humano como los agentes de cambio hacia el cambio de mentalidad y provocar el nivel de competitividad requerido para la innovación tecnológica y de procesos en las Pequeñas y Medianas Empresas en territorio nacional. (Guerra, 2010)

Política Nacional Para la productividad y la competitividad

Con la quinta edición del Encuentro para la Productividad y Competitividad que hoy nos convoca, cumplimos dos años de haber lanzado la Política de Productividad y Competitividad, cuyo propósito ha sido el de mejorar las condiciones competitivas del aparato productivo y prepararnos para esta era de la globalización.

Con satisfacción veo que esta política ha propiciado el que hoy contemos con una agenda conjunta de trabajo entre gobierno, empresarios, sector académico y trabajadores para cumplir los propósitos de la misma, y desarrollar programas que tienen un alto impacto en la competitividad del país. También veo con satisfacción, el esfuerzo que están adelantando las regiones en construir su visión estratégica y competitiva que les permita generar el entorno adecuado para que sus sectores productivos, dispongan de las condiciones necesarias para penetrar en un mundo cada vez más globalizado. (Ramirez, 2001)

Las organizaciones inteligentes como generador de entornos competitivos

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 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. (Arano, 2012)

Capítulo II. Contexto social económico

2.1 Antecedentes

Aunque se pudiera pensar que los modelos para administrar organizaciones tienen siglos, la realidad es que éstas aparecen formalmente en el Siglo XX. Durante la edad media por cuestiones religiosas se calificaba de avaricia la acumulación de la riqueza y eso impidió el desarrollo de la empresa moderna como la conocemos en nuestros días. Fue hasta que Weber cita el punto de vista de Franklin acerca de que la acumulación de la riqueza es signo de estar en gracia de Dios que surgieron las empresas y las teorías para administrarlas. (Espinosa, 2011)

El término de organizaciones inteligente surge como la organización que posee las habilidades para crear, adquirir y transferir conocimiento. Tiene también la capacidad de modificar su conducta, su manera de hacer las cosas, como efecto de haber adquirido nuevos conocimientos y puntos de vista. En otro orden de ideas, la terminología de aprendizaje organizacional surge como preocupación del desarrollo organizacional de dirigir organizaciones cuya meta pretende satisfacer los intereses de los miembros. Cabe destacar que el enunciado aparece específicamente en el año 1958 de la mano de March y Simón y es en 1978 cuando gracias al aporte de Argyris y Shón toma vigor y divulgación y específicamente toma mayor popularidad entre los años 1993 y 1996 cuando Peter Senge lo universaliza y adapta a diferentes contextos, para su mayor comprensión se abordan diferentes modelos, entre ellos Argyris y Shón en el 1978, Senge en el 1996 y Abambura en el 2000. (David, 2011)

2.2 El enfoque tradicional

Las organizaciones tradicionales básicamente se enfocan en mantener el control, el registro y el orden. Para una organización tradicional no es relevante hablar de cambios, por el contrario se enfocan en ser burocráticas, rutinarias y cerradas. Veamos algunos de los factores que rigen en una organización (Chiavenato, 2007)

Capítulo II. Contexto social económico

1.- La empresa tradicional privilegia la inspección y la posterior corrección de las partes o productos finales manufacturados, la nueva empresa competitiva da preponderancia a la prevención, con lo cual generan importantes disminuciones en los costes por fallas internas y externas.

2.- Las entidades tradicionales tienen como paradigma que una mayor calidad implica atenerse a mayores costes, las nuevas organizaciones ven con claridad que una mejora en la calidad es motivo de menores costes. Mejor calidad lleva a una mayor productividad y como consecuencia a menores costes, provocando mayor rentabilidad para la empresa.

3.- En cuanto a la capacitación del personal y directivos, la empresa tradicional la considera como un gasto, para la nueva concepción la ven como una inversión, por medio de la cual se incrementará el flujo positivo de fondos en el futuro.

4.- las empresas tradicionales están organizada en torno a funciones, las nuevas empresas competitivas lo hacen en torno a procesos.

5.- Las empresas tradicionales basan su funcionamiento en la suma de labores individuales. Por el contrario las competitivas basan el esfuerzo en el trabajo en equipo.

6.- las viejas formas de administrar requerían al trabajador atenerse a las tareas, en la actualidad se le exige tanto una tarea física como mental. El obrero termina así de dejar su cerebro a la entrada de la empresa cada día.

7.- Tradicionalmente los supervisores son seleccionados en función a sus rendimientos, cuando lo que corresponde, y es lo que actualmente se aconseja, es seleccionar a los mismos en función a sus capacidades de liderazgo y motivación. Así en el primer caso los supervisores se centran en una labor de inspección y comunicación de órdenes, en tanto que en el segundo de los casos se trata de inspirar, motivar, apoyar, coordinar y actuar como facilitador.

Capítulo II. Contexto social económico

8.- En las empresas tradicionales se obstruye sistemáticamente la creatividad, en tanto que en las empresas ultra competitivas se tiende a fomentarla, derribando barreras y motivando al personal a aportar sus ideas e innovaciones, para lo cual no sólo se los capacita, sino que además se lo institucionaliza con medios tales como los Círculos de Control de Calidad y el sistema de sugerencias.

9.- La tradicional considera a los individuos como perezosos, indolentes, carentes de motivación, para lo cual debe controlarse de cerca su comportamiento y laboriosidad. En las nuevas empresas considera a los individuos exactamente en el lado opuesto, son personas que buscan trascender a través de sus labores, tiene conciencia de las responsabilidades laborales y desean aplicar sus talentos y creativities al servicio de la empresa.

10.- Las empresas tradicionales están enfocadas en la producción y las ventas, en cambio las exigencias del presente y el futuro obligan a las entidades a enfocarse en el consumidor a través del marketing. (Chiavenato, 2007)

En las antiguas organizaciones residuales de tipo piramidal y jerárquico, se trabajaba con el esfuerzo físico, los individuos que formaban parte de la empresa no tenían como tarea pensar en pro de la organización, esa era una tarea de los directivos. Pero la gran revolución industrial y comercial, movilizó a los diferentes pensadores de la época a plasmar diferentes teorías sobre la forma de administrar y gestionar adecuadamente una empresa, que luego darían lugar a las diferentes escuelas de administración. Este nuevo concepto de organización, interpreta la realidad como un sistema en el cual se expone un dramático cambio de mentalidad profesional. En relación con este aspecto, cada componente de la organización no puede trabajar de manera aislada, debe integrarse con la idea de colaborar e interactuar con los subsistemas para el funcionamiento del todo. (David, 2011)

La empresa tradicional, la cual se reconoce a partir del siglo XVIII cuando con la revolución industrial cambiaron las condiciones de producción existentes en las industrias artesanales y manufactureras, fue el objeto de estudio de la primeramente llamada administración científica impulsada por Frederick W. Taylor.

Capítulo II. Contexto social economico

Como fundamento a su teoría de la que emanan los Principios de la administración Científica, Taylor inicia su obra más importante afirmando: El objeto principal de la administración ha de ser asegurar la máxima prosperidad para el patrón, junto con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados.

Taylor y Fayol dicen que de igual manera, máxima prosperidad para cada uno de los empleados significa no sólo salarios más elevados que los que ordinariamente reciben los hombres de su clase, sino que, lo que aún tiene mayor importancia, significa también la formación de cada hombre hasta llegar al estado de su máxima eficiencia, de manera que hablando en términos generales, sea capaz de hacer (a su ritmo más rápido y con la máxima eficiencia) la calidad más elevada del trabajo para el que lo hace apto su capacidad natural, y significa también darle a hacer esta clase de trabajo siempre que sea posible. (Paniagua, 2005)

Para llevar a cabo la enseñanza, hay que preparar por adelantado instrucciones escritas; es necesario nombrar esos instructores que cuiden que los trabajadores comprendan y pongan en marcha dichas instrucciones escritas; existen peritos instructores que están en el taller enseñando a los operarios no sólo los sistemas mejores sino los más rápidos. Otro instructor, llamado supervisor, enseña cómo hacer la labor de primera calidad; el segundo instructor (jefe de cuadrilla) enseña los movimientos; el tercero, jefe de rapidez, está pendiente de la máquina y enseña el uso de las herramientas al trabajador. Taylor y Fayol dicen que gracias a toda esta enseñanza y a todas estas instrucciones minuciosas el trabajador que colabora con sus diversos instructores bajo la administración científica tiene una oportunidad de formarse, y la empresa también, bajo la idea de los tiempos y movimientos, puede mantener sistematizadas las labores de tal manera que se queden en la memoria escrita para ir mejorando cada día.

Paralelo al modelo de empresa y de aprendizaje que se devela en la obra de Taylor, aparecen los aportes de Fayol dando vida a las que se conocen como las funciones de la empresa, y la función administrativa como la que rige las demás, la cual incluye: El reclutamiento, la formación del personal y la constitución del cuerpo social, que interesan a la administración en el más alto grado a la dirección.

Capítulo II. Contexto social económico

Fayol introduce la noción de capacidad especial para cada función, la cual reposa sobre un conjunto de cualidades y conocimientos, así: Cualidades físicas, cualidades intelectuales, cualidades morales; cultura general, conocimientos especiales, experiencia. Al lado de las capacidades, está un fuerte énfasis en la división del trabajo. Taylor y Fayol dicen que la división del trabajo tiene por objeto llegar a producir más y mejor con el mismo esfuerzo. El obrero que hace siempre la misma pieza, el jefe que trata constantemente los mismos asuntos, adquieren una habilidad, una seguridad, una precisión que aumentan su rendimiento. Cada cambio de ocupación lleva consigo un esfuerzo de adaptación que disminuye la producción.

Además del aprendizaje en el trabajo por repetición y especialización, y teniendo en cuenta que se debe dar la estabilidad del personal en el trabajo pues si un agente es desplazado apenas ha concluido su etapa de aprendizaje, no habrá tiempo de rendir un trabajo apreciable, Fayol dedica parte de su obra a la formación de los agentes de empresa, en la que involucra la enseñanza recibida en escuelas técnicas superiores, la enseñanza universitaria y la enseñanza especial, estas dos últimas dirigidas a quienes desempeñan funciones administrativas o de ingeniería. De otra parte, Fayol, como Taylor consideró que la ingeniería podía aportar el ingrediente científico a la administración a partir de entender la observación y la experiencia como los métodos de hacer y de aprender en la empresas. En este aspecto, ambas posturas hacen similares los modos en que las empresas aprenden.

Lo que se devela en los enfoques clásicos de la empresa tradicional es el fenómeno de adiestramiento, entendido como aprendizaje mecánico de una secuencia de pasos que asegura la destreza que se necesita. Altarejos habla en este caso de educación, pero en el sentido reducido de adiestramiento. Si se trata de producir, la actividad educativa tiene por finalidad la adquisición de la capacidad de producir, que se llama genéricamente destreza. Podría afirmarse que los principios administrativos que procuraban, entre otros, que la empresa y el trabajador fuera más eficiente si introducían el adiestramiento, no lograron alcanzarse, pues se reconocieron otros factores que intervenían en esa eficiencia. (Benítez, 2009)

2.3 Teorías neoclásicas

Los hallazgos de Elton Mayo y sus colaboradores; basados en parte en las ideas concebidas por Vilfredo Pareto, tendrían un efecto dramático en el pensamiento administrativo de siglo XX. La modificación de la iluminación del grupo de prueba, la realización de cambios en los períodos de descanso, la reducción de la jornada de trabajo y la aplicación de variantes en los sistemas de pago de incentivos no parecieron explicar los cambios en la productividad. Mayo y sus colaboradores llegaron a la conclusión de que eran otros factores responsables.

Descubrieron que, en general, el aumento de la productividad se debía a factores sociales como la moral de los empleados, la existencia de satisfactorias interrelaciones entre los miembros de un grupo de trabajo llamado como sentido de pertenencia y la eficacia de la administración: un tipo de administración capaz de comprender el comportamiento humano, especialmente el comportamiento grupal, y de favorecerlo mediante habilidades interpersonales como la motivación, la asesoría, la dirección, y la comunicación.

La teoría de las relaciones humanas y principalmente Mayo, se concentra exageradamente en el estudio de los grupos primarios, colocándolos como su principal campo de acción, y van más allá: sobrevaloran la cohesión grupal como condición de elevación de la productividad. (Danny, 2012)

Para León, Tejada y Yakato, las organizaciones inteligentes crean un clima de trabajo donde los procesos permiten a todos los miembros aprender. Esto a su vez lo hace capaz de mover ese aprendizaje adquirido al lugar que sea necesario de manera tal que pueda ser utilizado por la organización y que este conocimiento pueda ser transformado constantemente. Para Ikujiro Nonaka, la manera de crear nuevo conocimiento en las organizaciones y compartirlo no es una mera activa sino más bien una forma de comportarse, una forma de ser o actuar en donde todos los individuos son trabajadores del conocimiento. (Nonaka, 2000)

Capítulo II. Contexto social económico

Para Chun Wei Choo, la organización inteligente dispone de miembros con cierto nivel de destrezas y pericias, que les permite dedicarse a un aprendizaje e innovación continua. Atendiendo a las definiciones anteriores, se asume que las OI abarca una gran variedad de reglas y rutinas para que los individuos perciban su entorno, diagnostiquen en forma colectiva los problemas, conformen equipos y tomen las decisiones que mejoren la productiva de la organización; por lo tanto, cada componente de la misma construye a partir de las visiones de otros y comprenden que su visión personal forma parte de algo más amplio. (David, 2011)

A la escuela de Mayo se le debe lo que posteriormente se desarrolló como psicología industrial, psicología organizacional y la interacción grupal dentro de la empresa, que abordaban de manera directa el aprendizaje a partir de darle el lugar adecuado al ser humano dentro de la empresa, exaltando tanto sus componentes biológicos como psíquicos, con el objetivo de hacerle entender que su formación es para sí mismo, como un fin, y no como un medio del proceso de producción. Después de Mayo, la psicología será la encargada de mostrar a los empleados y a las empresas cómo es que se aprende, teniendo como base todos los enfoques cognitivos de esa disciplina. (Benítez, 2009)

Mayo va a ser el precursor de lo que se conoce como la “Teoría del comportamiento organizacional”, que de acuerdo con Davis y Newstromm es el estudio y aplicación de los conocimientos sobre la manera en que las personas (tanto en lo individual como en grupos) actúan en las organizaciones; pretende identificar medios para que las personas actúen más eficazmente. (Newstromm, 2000)

Los enfoques de aprendizaje organizacional se basan a partir de entender que el trabajo es un factor motivacional y por lo tanto se puede tener como pretexto de autorrealización humana en el que es posible el desarrollo de la persona. Dentro de los seguidores de Mayo, se reconoce a Chris Argyris como pionero del aprendizaje organizacional, entendiendo que ya se vislumbra como una disciplina por sí sola, y no como un aspecto intrínseco al trabajo. Argyris es el primero en proponer un

modelo de aprendizaje empresarial llamado el aprendizaje de bucle doble en el que a diferencia del aprendizaje de bucle simple, la empresa debe establecer nuevas premisas o reglas de juego en la organización para abordar la realidad. Es decir, el aprendizaje se da en el cambio que conscientemente la organización provoca. (Benítez, 2009)

El modelo de Argyris se encuentra exactamente en la transición entre la empresa tradicional y la llamada organización inteligente, dado que la primera se da en un ambiente estable y fácilmente predecible, mientras que la segunda hace parte de la concepción sistémica y compleja del mundo, en la que el cambio y la incertidumbre son la constante. Ello provoca que surjan los modelos de administración emergentes como los denomina Manuel Carneiro: entienden a la empresa en un entorno complejo cuya fuente productiva es el conocimiento y su estructura es en red. En ellas, las actitudes están basadas en la voluntad de quienes actúan; no dependen de la función, ni del trabajo; tampoco de la motivación. Dependen del intelecto como capacidad humana de ir al interior de las cosas para leer, saber, entender y crear conocimiento. En una frase, es la capacidad para desarrollar de una manera racional la inteligencia. (Palacios, 2002)

En esta concepción se ubica anticipadamente Peter Senge en la quinta disciplina bajo la premisa de que las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro, serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización. (Senge, 2012)

La Quinta Disciplina es el modelo propuesto por Senge que muestra las cinco tecnologías que brindan la posibilidad de aprendizaje organizacional: pensamiento sistémico, dominio personal, modelos mentales, construcción de una visión compartida y aprendizaje en equipo. La quinta disciplina es precisamente el pensamiento sistémico en el que la empresa se considera conectada con el mundo: una organización inteligente es un ámbito donde la gente aprende continuamente a crear su realidad” Implica abandonar la creencia de que el puesto que cada quien tiene es lo único para aprender; abandonar también el pensamiento que los

problemas de la empresa tienen un origen externo; ser proactivo; no tener fijación en los hechos; reconocer los cambios graduales; dejar la ilusión de que se aprende con la experiencia; y estar conscientes del mito del equipo administrativo: equipos llenos de gente increíblemente apta para cerrarse al aprendizaje. (Senge, 2012)

Peter Drucker, en *La sociedad post-capitalista* muestra una nueva propuesta para el aprendizaje organizacional en las organizaciones inteligentes, el cual descansa en la persona educada:

En todas las sociedades anteriores la persona educada era ornamental. Representaba lo que los alemanes llaman Kultur, término intraducible, mezcla de respeto y mofa. Pero en la sociedad del conocimiento, la persona educada es el emblema de la sociedad, su símbolo, su portaestandarte. Es el arquetipo social, para usar el término de los sociólogos. Define la capacidad de rendimiento de la sociedad, pero también personifica los valores, las creencias y los comportamientos de la sociedad. Si el caballero feudal era la sociedad en la alta edad media, y si el burgués era la sociedad del capitalismo, la persona educada será la sociedad en la sociedad post-capitalista, en la cual el conocimiento ha venido a ser el recurso central, la persona educada será crucial. Al convertirse el conocimiento en el recurso clave, la persona educada se ve ante nuevas demandas, nuevos retos, nuevas responsabilidades. Ahora ella sí tiene importancia. (Drucker P. , 2005)

Así, Drucker otorga el aprendizaje organizacional a las personas educadas que conforman la empresa. Son personas que tienen la capacidad de comprender los conocimientos; provienen de escuelas responsables que también son condición de la sociedad post-capitalista (en vez de darle importancia a la mano de obra, el capital y a los recursos naturales, deberemos darle importancia al saber y su aplicación que es lo más importante, lo cual implica el enseñar a todos; lo que Drucker llama alfabetización universal. La educación debe estar al alcance de todos, y lo más importante, se debe motivar a la gente para que aprenda más). El modelo propuesto por Drucker deja una puerta abierta a la relación universidad-empresa en el encargo social de la educación empresarial. (Drucker P. F., 2006)

Para el aprendizaje tanto individual como organizacional es la de David Kolb. El modelo Kolb sostiene que el aprendizaje es un proceso cíclico: hacer-reflexionar-entender, decidir-rehacer. Se gana experiencia al hacer; reflexionar es meditar sobre la experiencia; entender es pensar sobre la experiencia por medio del análisis y la conceptualización; entonces, se toma la decisión sobre lo que sigue y luego el ciclo se repite. El círculo tiene dos ejes que a su vez contienen los polos alrededor de los cuales el aprendizaje tiene lugar; uno va de la acción a la reflexión, el otro de lo concreto a lo abstracto, y viceversa. Esto significa que un solo modelo puede tener muchas aplicaciones. Del mismo modo en que contiene otros ciclos dentro de ellos, a su vez forman parte de un ciclo mayor: el de aprender a aprender. (Kolb, 2015)

2.4 Evolución de las organizaciones

El desarrollo organizacional ha evolucionado en el tiempo, enfocando sus objetivos hacia el logro de crear órganos vivos de aprendizaje, que sean capaces de aprender permanentemente y ajustar su funcionamiento a las demandas del entorno cambiante. Dentro de ese marco, la evaluación se presenta, no como un hecho aislado, sino continuo e integrante de un proceso de diálogo para el cambio, donde ella es el catalizador para decirnos dónde, cuándo, con quiénes, para qué y con qué intervenir procesos, cultura, tecnología, estructuras organizacionales para mejorar su salud y, por ende, su productividad. (Mejia, 2001)

En los últimos 10 años han ocurrido cambios importantes en el mundo de los negocios y de la gestión, caracterizado por tres aspectos fundamentales.

1. Cambio en la relación de los recursos tangibles e intangibles
2. Aumento del valor del capital humano
3. Aumento de valor de la información

Capítulo II. Contexto social economico

Los recursos intangibles, entre los que destaca el capital humano, han pasado a constituir la base de la competitividad de las empresas. Es a partir de un conjunto de intangibles por el que las empresas pueden hacer eficientes sus procesos internos, lo que se va a traducir en productos y servicios con mayor valor para los clientes. (Salinero, 2010)

Corrientes administrativas

La siguiente lista nos muestra lo variado de la oferta de teorías administrativas

1. Funciones y Proceso Administrativo (Henry Fayol)
2. Burocracia (Max Weber)
3. Producción en Serie (Henry Ford)
4. Tiempos y Movimientos (Frederick Taylor)
5. Escuela de Relaciones Humanas (Elton Mayo)
6. Teoría X y Teoría Y (Douglas McGregor)
7. Teoría Z (William Ouchi)
8. Continuumm (Robert Tanenbaun)
9. Grid Organizacional (Robert Blake y Jane Mouton)
10. Liderazgo Situacional (Paul Hersey y Ken Blanchard)
11. APO (Administración por Objetivos)
12. AOR (Administración Orientada a Resultados)
13. Campo de Fuerzas (Kurt Lewin)
14. Descentralización

15. Planeación Estratégica
16. Estructuras Matriciales (Administración por proyecto o producto con estructura funcional)
17. La Excelencia (Peters y Waterman)
18. Empresas que Sobresalen (Jim Collins)
19. Teoría General de Sistemas (Bertalanfy, Kast, Rosenzweig)
20. Desarrollo Organizacional (Bennis, Beckhard, Schein, OTR.)
21. Gerencia Participativa
22. ABC (Administración Basada en Costos)
23. Calidad. Control Estadístico de Procesos (Deming)
24. Calidad. Cero Defectos (Crosby)
25. Calidad. Mejora Continua (Deming, Juran, Ishikawa, otros)
26. Calidad. Administración por Procesos
27. Calidad. Seis Sigma
28. Reingeniería de Procesos (Hammer y otros)
29. Arquitectura Organizacional
30. Administración por Restricciones (TOC, Goldrat)
31. Cinco S's
32. Kaisen, Kanban
33. Task Forces

34. Empresas de clase mundial
35. ISO 9000, 14000, 18000
36. QS 9000
37. Grupos de Alto Desempeño o Autodirigidos
38. Coaching y Mentoring
39. Empowerment y Momentos de la Verdad (Pirámide Invertida)
40. Administración por Valores (Blanchard)
41. Modelo Tridimensional (Sistemas, Pat Williams)
42. Organizaciones Abiertas al Aprendizaje (Peter M. Senge)
43. Metamanagement (Fredy Kofman)
44. Océanos Azules (Orientación al Marketing)

Todas ellas aportan algo y son producto de cuidadosas reflexiones por parte de sus autores. Las corrientes se seguirán acumulando en los próximos años, con una clara tendencia hacia modelos integrados entre administración y herramientas tecnológicas. (Espinosa, 2011)

2.5 Globalización

En el transcurso de 1961, el profesor Theodore Schultz de la Universidad de Chicago, conceptualizó a las habilidades y conocimientos humanos como una forma de capital, obviando la adquisición de destrezas, conocimientos y actitudes útiles, considerándolas parte de una inversión deliberada que ha crecido en el mundo occidental en forma más rápida que el capital convencional y ese conocimiento es la característica esencial de nuestro marco económico globalizado.

En ese mismo sentido de inminencia, es necesario transparentar los temas apremiantes discurrendo en los conceptos del conocimiento, conocimiento organizacional y aprendizaje social e individual de manera que posibiliten la rentabilidad de nuestras organizaciones, instituciones y sociedad, así como de aquellos puntos que conscientemente siguen sin atenderse y se dan por verdades absolutas en una estructura social, política y organizacional francamente atrasada si se toman como referencias contextos globales. (Juarez, 2010)

Por otro lado, a principios de la década de los '90, James Appleberry, Presidente de la Asociación Estadounidense de Colegios y Universidades Estatales (AAC&U) acotó el crecimiento del conocimiento y la rapidez con que lo hace, señalando que la primera duplicación del conocimiento de la humanidad sucedió en 1750, la segunda aconteció en 1900, la tercera en 1950 a fines de los 90 ya se duplicaba cada 4 años, además señala que durante el año 2020 el conocimiento aumentará al doble cada 73 días.

Estos antecedentes y la detonación de alianzas estratégicas comerciales y sociales a nivel global, así como los sucesos financieros que cimbraron la economía mundial en fechas recientes, un entorno globalizado en donde los límites son los del planeta mismo, no deben dejar lugar a que nos sorprenda que el modelo tradicional de una organización haya caducado también. (Drucker P. F., 2006)

Capítulo II. Contexto social economico

Queda expuesto que en un mundo y una sociedad cambiante, con un exponencial de crecimiento, de transformación de modelos sociales, corporativos y del conocimiento, nada permanece inmutable, que en consecuencia al mismo ritmo deberán actuar las organizaciones y los individuos si es que se quiere continuar rentable y vigente.

Es necesario promover la revisión de conceptos y paradigmas que permitan hacer sustentable el desarrollo de las entidades empresariales y educativas, aún a las personas, en un ámbito de completo albedrío y con la posibilidad de ser actores y poseedores de aquello que se crea y de lo que se participa. (Juarez, 2010)

El aumentar la productividad de las actividades de desarrollo de cada individuo en escenarios globales es esencial, mejorando la calidad de los productos desarrollados, incrementando de esta forma el nivel competitivo a nivel internacional de las empresas compuestas por factorías.

Del mismo modo, las tecnologías desarrolladas facilitarán la utilización del conocimiento organizacional en las actividades de desarrollo, facilitando la toma de decisiones en las actividades de la organización, con el objetivo de incrementar su competitividad, centrándose para ello en la innovación y excelencia como factores diferenciadores.

En la actualidad es indispensable tener una capacidad de aprendizaje abierta, que se refiere a una actitud y conducta del ser humano de conocer, ejercitar o practicar lo que se aprende, para un mejor aprovechamiento de las capacidades vitales en el entorno en el que se vive. Es así que estamos ante el surgimiento de la organización inteligente, cuyo capital más importante es la capacidad de generar conocimiento y tecnología, de inventar y aprender, de crear nuevas formas y sistemas para competir en un mundo en continuo progreso. (Zeron, 2008)

2.6 Latinoamérica

En general a nivel Latinoamérica las organizaciones necesitan ser formadas y capacitadas día a día para enfrentar los desafíos de un mundo globalizado altamente competitivo y que aunque no parezca, se hace cada vez más pequeño a consecuencia de la globalización, con paradigmas cambiantes cotidianamente. (Godínez, 2013)

En los países latinoamericanos, la gran mayoría de las organizaciones tienen una estructura jerárquica, con algunas características de las organizaciones inteligentes pero en general, los individuos que forman parte de ella mantienen sus roles tradicionales. A nivel mundial, muchas organizaciones han cambiado y se han apropiado en gran parte de las cinco disciplinas de Peter Senge, volviéndose innovadoras y competitivas transformando la forma en que realizan su trabajo gracias a su talento y compromiso. (David, 2011)

Dentro del contexto de la globalización de los países de norte de Latinoamérica que incluye a Canadá, Estados Unidos, y México está el TLCAN ha sido una pieza clave en el proceso de liberalización económica de las tres economías. Enfocándonos en los objetivos centrales entre México y Estados Unidos el tratado busca establecer condiciones para incrementar los flujos de comercio e inversión, también ha sido precursor de una mayor demanda de productos y accesos a insumos, atracción de inversión extranjera, mayor número de empleos y mejor remuneración de los trabajadores. Los resultados pueden evaluarse en el desarrollo de ambos países en los últimos 21 años.

Pero existen dudas de en qué medida esta apertura comercial ha beneficiado más a Estados Unidos, y ha dejado a México como el perdedor de este tratado. Pese a que existen políticas de apertura que buscan promover condiciones para una competencia justa y para lograr que cada país sea más competitivo en ciertos productos, se considera que este acuerdo siempre tendrá situaciones favorecedoras para una economía más que otra, en este caso para Estados Unidos. En realidad existen aspectos que se podrían analizar y demostrar que en ciertas

Capítulo II. Contexto social económico

aéreas o industrias este tratado no fue del todo beneficioso para México, pero a continuación se describe el beneficio macroeconómico que adquirió la economía Mexicana después de este tratado.

Uno de los aspectos que se vio favorecido con el acuerdo es el aumento en los niveles de comercio e inversión. Analiza que desde 1994 a 2002 la apertura comercial paso de 21.69% a 52.79%.

Este incremento engloba un crecimiento económico que ha traído consigo la creación de nuevos puestos de trabajo. Este aumento en el empleo se da porque a partir del tratado existe mayor acceso a insumos, materia prima, capital de inversión directamente de empresas norteamericanas, estos factores de producción son exentos de aranceles, lo que causa que los costos de producción sean menores y se puedan distribuir bienes de consumo a un mejor precio.

También existe apertura de los mercados de bienes y servicios donde empresas pueden impulsar sus ventajas comparativas y competitividad frente a otros países del mundo, esta apertura causo que las exportaciones mexicanas pasen de ser principalmente petroleras para convertirse en manufactureras.

El TLCAN representa más del 25 % del PIB mundial, además los países pertenecientes a este tratado han crecido de forma sostenida alrededor de 2.6% cada año desde la firma del acuerdo. El crecimiento se da de gran manera debido a que México ocupa el tercer lugar dentro de los principales proveedores de productos a EE.UU. Las importaciones de Norteamérica provenientes de México aumentaron con la firma del tratado, y mostraron un incremento mayor que las de Canadá. Por otro lado las exportaciones se han elevado considerablemente debido principalmente a que existe inversión extranjera directa, lo que genera cadenas de producción que vinculan al empleo y comercio; que traen beneficios en costos de producción y precios. Esto causa que México se vuelva un país con mayores ventajas comparativas. (FMI, 2016)

2.7 México

Hoy por hoy, el destino de nuestro desarrollo económico, parece estar a miles de kilómetros de distancia, donde se decide si se invierte o no en México. La inversión y el capital foráneo desde luego son bienvenidos, pero lo que nos preguntamos es: ¿Dónde están los emprendedores y empresarios mexicanos? No es un secreto que la empresa actual está dando respuestas estadísticas a los problemas dinámicos que plantea la nueva realidad. (Cruz, 2011)

El cliente está en boca de todos, pero en manos de nadie, se debe hacer una profunda reflexión sobre la cantidad y calidad de las actividades que está realizando la gente en la empresa. Esto, porque es ahí y no en otro lugar, donde se encuentra el génesis de uno de los principales problemas de México: la pobre competitividad que tenemos. Si decimos que estamos trabajando con una orientación al cliente en las organizaciones, entonces:

¿Por qué la gente sigue haciendo el mismo trabajo que hacia hace 15 años o más, si el cliente se ha movido aparatosamente de lugar? ¿Por qué se sigue trabajando para el jefe y no para el cliente? ¿Por qué nadie sabe nada sobre el cliente? ¿Por qué nadie sabe nada de los procesos de la organización? ¿Por qué nadie sabe si está agregando o no valor con las actividades que realiza? ¿Por qué en un mundo tan dinámico e inestable, se realiza el trabajo de manera tan monótona y terriblemente aburrida? ¿Por qué prácticamente nadie se preocupa por la creación sistemática de valor?

La respuesta a estas preguntas es simple: porque seguimos trabajando en un sistema de organización tradicional, que ya no responden a la nueva realidad que plantea el mundo moderno. Por eso nuestra propuesta: una organización inteligente, dinámica, viva, que se mueva orientada hacia el cliente y en la que se formen emprendedores y empresarios de manera sistemática; una organización que deja de ser una contenedora de problemas, para convertirse en una generadora de soluciones, todo esto a través de trabajar el sistema organización inteligente.

Capítulo II. Contexto social económico

Cuando la mejora sistemática está encaminada en la vida normal de la organización, el progreso se produce cuasi-automáticamente, tanto a nivel de personas como de equipos, dando lugar a la organización inteligente. (Cruz, 2011)

Ciento cincuenta años después, un nuevo fantasma recorre el mundo, ya no es el fantasma del comunismo, sino el de la revolución del conocimiento. En las organizaciones las cosas están cambiando de manera dramática y el mayor drama lo constituye el hecho de que en México entero, son muy pocas las instituciones que están haciendo algo realmente efectivo para adecuarse a la nueva realidad. En un mercado dominado por los vendedores, hemos pasado traumáticamente a un mercado donde los compradores son quienes marcan los ritmos; las cosas ya no son igual que antes, nos encontramos en el ojo de la tormenta que deja atrás a la revolución industrial para abrirle las puertas de par en par a la revolución del conocimiento, con la triste desventaja para nosotros, como país, de no haber disfrutado las mieles completas de la era industrial que se va, y sin estar preparados para lo que se ve venir. (Basurto, 2005)

El cambio está en boca de todos y al parecer, los nuevos conceptos que trae consigo, están siendo entendidos razonablemente bien por un puñado de dirigentes en nuestro país; quienes han podido visualizarlo como una oportunidad. No obstante, la mayoría de ellos no están todavía listos, en su quehacer cotidiano, reflejando en su notoria incapacidad para dar respuesta al vivaz cliente de la actualidad. (Cruz, 2011)

2.8 La nueva era de las organizaciones

Mal hacen quienes piensan que estamos asistiendo a un simple cambio de modelo económico, cuando en realidad, estamos siendo invitados de primera fila, a una de las revoluciones más asombrosas que haya conocido la humanidad: la revolución del hombre total. Estamos protagonizando la etapa del agotamiento de los modelos atómicos, para dar el paso a los modelos intelectuales. (Basurto, 2005)

El destino que nos espera es inexorable: finalmente el intelecto y el espíritu del trabajador de las empresas hacen explosión y se dimanan con gigantesca fuerza centrífuga hacia los cuatro confines del universo (norte, sur, este y oeste), reduciendo ineluctablemente la importancia de la parte física en el trabajo y llevando la fuerza del pensamiento y el arte humano a niveles impensados.

No hay vuelta atrás; nos guste o no, el conocimiento finalmente campea airoso como el eje central de la generación de la riqueza; esta nueva realidad, transformara de norte a sur y de oriente a poniente, las formas de organización social y las estructuras de las organizaciones en este nuevo macrocosmos, donde la información, la tecnología y el capital humano, poco a poco se posicionan como los pilares básicos de los procesos operativos, las actividades laborales, el quehacer directivo y el desarrollo del liderazgo generativo. El cliente de este milenio, quiere nuevo valor y este será mayor, en la medida en la cual, las organizaciones incorporen en sus procesos vitales más conocimiento, innovación, oportunidad y rapidez. Cuatro detonadores a partir de los cuales se genera totalmente el desarrollo de las organizaciones y de la sociedad misma. (Cruz, 2011)

Los caprichos del devenir histórico, nos ha colocado en una situación difícil: somos una generación puente, con un pie en la vieja organización que va de salida y otro en la nueva organización que no termina de dibujarse. Lo anterior explica la gran resistencia que oponen algunos dirigentes al cambio; misma que se comprende, pero no se justifica.

Capítulo III. Organización inteligente

Desde hace algunos años y debido al cambio continuo que ha tenido que afrontar las empresas, se viene planteando la necesidad de implementar herramientas que lleven a las organizaciones a potenciar la innovación y el capital intelectual como factor determinante para generar nuevo conocimiento, que puedan difundirlos e incorporarlos a sus tecnologías, productos y servicios. En efecto, se necesita un cambio de paradigma donde se pase de lo residual a lo inteligente, esto es valorizar el capital intelectual del equipo humano, la solución; organizaciones inteligentes.

Las organizaciones que pueden adaptarse a este nuevo entorno son las organizaciones inteligentes. Organizaciones inteligentes son aquellas en la que los individuos son capaces de expandir su capacidad y de crear los resultados que realmente desean, donde las nuevas formas y patrones de pensamiento son experimentados, en donde las personas aprenden continuamente y en conjunto, como parte de un todo. (Senge, 2012)

Las organizaciones inteligentes son en la que cada uno de sus empleados, en todos los niveles, tiene una clara definición de su visión y misión, que a través de ellas es capaz de mantenerse sobre el paso del tiempo, Que se adapta a los cambios que exigen las modificaciones de las circunstancias y que consigue de las personas que la constituyen un permanente deseo de superación, porque hace del aprendizaje continuo su modo de ser, generando nuevos conocimientos. (Lara, 2011)

Organización inteligente es aquella capaz de crear, desarrollar, difundir y explotar el conocimiento para incrementar su capacidad innovadora y competitiva. Son las empresas que sobrevivan a la competencia cada vez más estrecha por los insumos y los mercados, las organizaciones que sean capaces de aprender y transformar la información en conocimiento mediante procesos de aprendizaje dirigidos. (Palacios, 2002)

Capítulo III. organización inteligente

Las organizaciones inteligentes, tres tipos de organizaciones: familiares, sociales y empresariales, son conjuntos de personas que cuentan con las habilidades conversacionales necesarias para clarificar y comprometerse con un propósito compartido; que son lo suficientemente humildes para reconocer su estado actual y lo suficientemente audaces e inteligentes para diseñar y hacer funcionar la estrategia que los conducirá desde ese estado actual al estado futuro preferible enunciado en su propósito. (viscaino, 2011)

Este tipo de organización pone al aprendizaje en el centro, lo considera su valor principal, realiza un proyecto dirigido a instrumentarlo y convertirlo en un valor compartido; además, formula políticas y procedimientos de trabajo que garanticen la marcha y reevalúen frecuentemente los cambios en los requerimientos y habilidades. En tal sentido, se requiere institucionalizar procesos de aprendizaje a nivel individual, grupal y de sistema vinculando un aprendizaje organizacional unido a la actividad laboral. (David, 2011)

Google, esta organización inteligente constituye una revolución administrativa que reinventa la forma de manejar el recurso humano, su éxito basado en el capital intelectual, la motivación interna a sus empleados, la preocupación de los usuarios y la cláusula de no competencia, hacen de Google una de las empresas de búsqueda de recursos en internet más exitosas del momento. A todo esto se suma una serie de características, como ser evaluados por sus pares, encontrando un juez realmente justo. (Girard, 2007)

Los tres elementos que han cambiado nuestro mundo, y que hoy definen la nueva era de la colaboración son la sociedad del conocimiento, la colaboración masiva y el ritmo acelerado de los cambios. (Navajo, 2011)

Reflexionando sobre el acontecer en nuestra nación, el problema del estacionamiento con respecto al desarrollo, en el que nos encontramos, debe ser analizado en perspectivas diferentes a las que se han planteado hasta ahora:

Capítulo III. organización inteligente

Primero. Más que un estancamiento económico, debemos hablar de un estacionamiento organizacional.

Segundo. Se deben analizar las causas de tal estacionamiento en una perspectiva endógena (hacia dentro de la empresa), no de manera excluyente a los análisis macro que se han hecho ya con abundancia, sino de manera complementaria. Hasta hoy, todo ha gravitado sobre una temática: generar empleo. Desde luego que este asunto es algo fundamental, pero al parecer cada vez en mayor medida, nos olvidamos que el empleo, es efecto, y no causa de la problemática. (Cruz, 2011)

El éxito o fracaso de los negocios no es el resultado de geniales o atroces decisiones que toma determinada persona en un momento de inspiración. Más bien, se tiene éxito o se fracasa merced a la sumatoria de pequeños aciertos y errores, que van inclinando la balanza a un lado o al otro. El problema actual del estado exitoso de una empresa de nuestros días, es que dicho éxito presenta una vida cada vez más corta; hemos visto negocios que tienen que interrumpir de pronto sus festines de celebración de bonanza, merced a las nuevas amenazas y golpes de la competencia global, que finalmente llegó hasta sus puertas. (Lara, 2011)

3.1 Las 5 Disciplinas para crear una organización inteligente

Podemos construir organizaciones inteligentes, organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desean, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, dónde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende aprender en conjunto. (Senge, 2012)

Una disciplina es una senda de desarrollo para adquirir ciertas aptitudes o competencias. Es evidente entonces, que las organizaciones que pueden adaptarse a esta nueva era de colaboración masiva y conocimiento, son las organizaciones inteligentes. Por otra parte los aspectos tratados establecen las condiciones para el cambio.

Las cinco disciplinas de la organización inteligente:

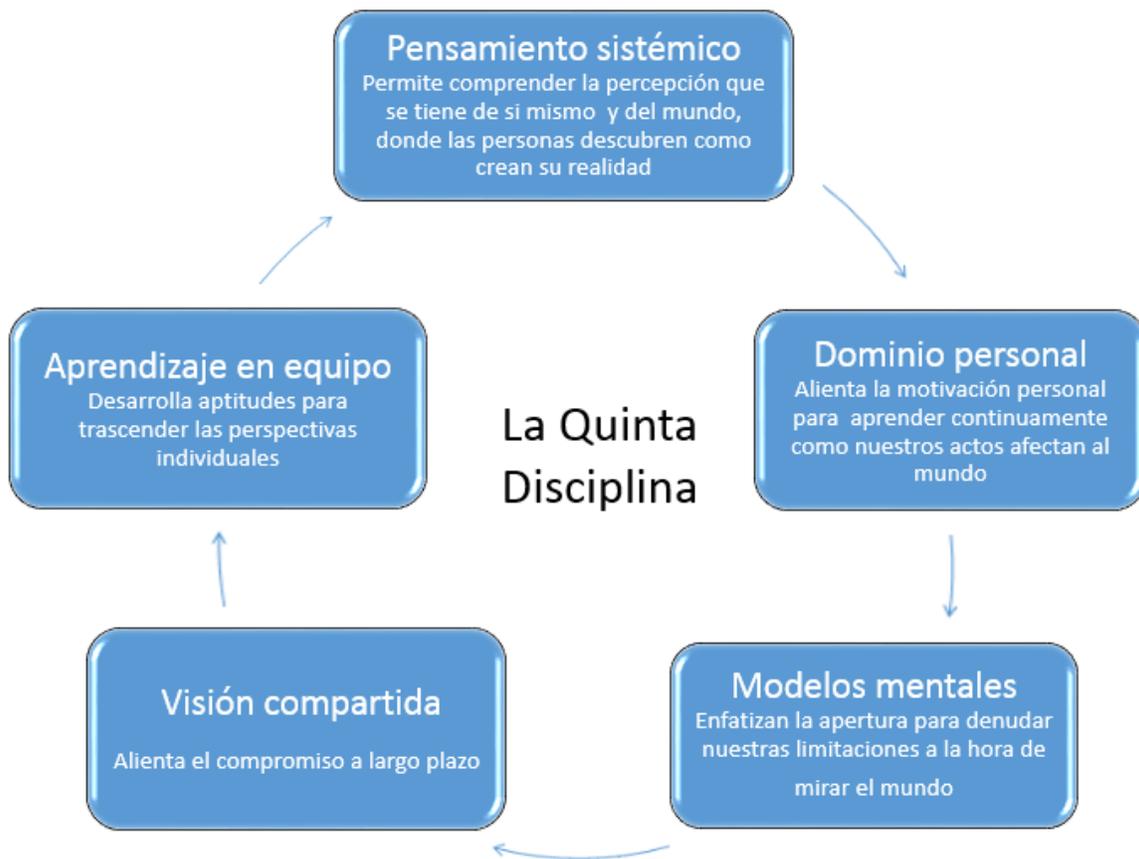


Figura 2. Modelo de La Quinta Disciplina. Fuente (Senge, 2012)

Las organizaciones inteligentes necesitan que sus equipos desarrollen estas cinco disciplinas:

1. El dominio personal
2. Los modelos mentales
3. La creación de una visión compartida
4. EL aprendizaje organizacional
5. El pensamiento sistémico (Senge, 2012)

Capítulo III. organización inteligente

Dominio personal: consiste en aprender a reconocer nuestras verdaderas capacidades y las de las personas que nos rodean. Solo si conocemos 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.

Las personas con alto dominio personal alcanzan las metas que se proponen, donde la gente manifiesta sus pensamientos, para exponerlos a la influencia de otros, porque ha llegado al momento en el cual mediante un comportamiento maduro, podemos tomar los comentarios de los demás para ampliar nuestro modelo de representación del mundo.

Modelos mentales: nuestras formas de pensar o modelos inconscientes (paradigmas), que pueden restringir nuestra visión del mundo y la forma en que actuamos. Para descubrirlos debemos mirar hacia nuestro interior y descubrir esos conceptos que nos gobiernan y que marcan y condicionan nuestro comportamiento. Conocer y manejar nuestros modelos mentales o paradigmas nos permitirá promover formas de comunicación clara y efectiva dentro de la organización, que sean un apoyo para el crecimiento y no un obstáculo.

Construcción de una visión compartida: lograr una visión que se convierta en una fuente de inspiración y productividad para la organización, para 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.

Aprendizaje en equipo: generar el contexto y desarrollo de aptitudes de trabajo en equipo, logrando el desarrollo de una figura más amplia, superadora de la perspectiva individual. Crear y fortalecer a los equipos de trabajo se centra fundamentalmente en el diálogo, en pensar juntos para tener mejores ideas.

Capítulo III. organización inteligente

En el interior de los grupos se dan infinidad de relaciones- Comentarios inconscientes que van determinando la calidad del diálogo, tales como: mecanismos de auto-defensa, sentimientos de inferioridad o superioridad, deseos de complacer al superior. Todos estos mecanismos funcionan bajo patrones que debemos 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. (Gross, 2010)

El pensamiento sistémico: esta quinta disciplina nos ayuda a pensar en términos de sistemas, ya que la realidad funciona en base a sistemas globales, para ello, es necesario que comprendamos cómo funciona el mundo que nos rodea. La esencia de la quinta disciplina consiste en un cambio de perspectiva de las situaciones que vivimos para poder identificar las interrelaciones en lugar de asociarlas a cadenas lineales de causa – efecto, es necesario ver los procesos de cambio que se generan, en vez de las imágenes instantáneas que se producen.

Las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización. Para Senge la inteligencia del equipo supera la inteligencia de sus integrantes, cuando los equipos aprenden no sólo generan mejores resultados, sino que sus integrantes crecen con mayor rapidez, el aprendizaje en equipo es vital porque la unidad fundamental para el aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo.

El aprendizaje en equipo tiene tres dimensiones básicas:

1. Los equipos deben aprender a explorar el potencial de muchas mentes para ser más inteligentes que una mente sola.
2. Necesidad de una acción innovadora y coordinada.
3. El papel de los miembros de equipo en otros equipos es, un equipo que aprende alienta continuamente a otros equipos. (Gross, 2010)

3.1.1 El dominio personal

Dominio personal: Es la capacidad de aclarar y profundizar constantemente nuestra visión personal. La persona como un ser único con características propias posee dominio personal sobre sí, todo ello será la base de su cimiento espiritual, cada uno de nosotros tiene la capacidad de crecer a medida que nuestra energía vaya en aumento, ver la realidad y desarrollarnos según la necesidad que tengamos. Asimismo a través del dominio personal podremos hacer actividades excelentemente, tener ideas propias y nuestra esencia será pura. (leon, 2003)

En la vida cotidiana lo primordial es un alto nivel de dominio personal, es la aptitud para efectuar trabajos excepcionalmente complejos con eficacia y efectividad, mediante la ejecución constante de destrezas en la formación, este dominio personal está virtualmente en el subconsciente, ya que es en la mente donde son almacenados todos los conocimientos que hemos obtenido en la vida, este conocimiento podrá ser aprovechado para el futuro aprendizaje y construir el camino para la vida. (David, 2011)

En la medida de conocer lo más importante para cada ser humano este podrá surgir beneficiándose de cada situación que tenga, aprender a reflexionar, expresando la visión y escuchar la de los otros, en las organizaciones lo más predominante es la persona que aprende cada día, para buscar su mejoría y por ende ir hacia la transformación. (Senge, 2012)

Los individuos con alto dominio personal transmite perennemente su aptitud para establecer los efectos que buscan en la vida. De ello surgirá el aprendizaje y el espíritu de la organización inteligente. Esta será su esencia, aprender a concebir y sustentar la tensión creativa en la vida. Existen características para los individuos con dominio personal, estas deben ser: tener sentido especial del propósito que subyace a las visiones y metas de las personas, conocer su propia ignorancia, su incompetencia, sus zonas de crecimiento y aunado a ello poseer profunda confianza en sí mismas, los individuos serán y estarán más comprometidos, conservarán mayor iniciativa, asumirán sentido amplio y profundo para demostrar responsabilidad en su trabajo y en su organización personal. (Senge, 2012)

3.1.2 Los modelos mentales

La capacidad de desenterrar nuestras imágenes internas del mundo, examinarlas y abrirlas a la influencia de los demás. Los modelos mentales son imágenes intensamente enraizadas, que infieren en el modo de ser de cada persona, en su forma de ver las cosas y actuar.

Las organizaciones y las personas deberían mirar hacia adentro, aprender a recordar las imágenes proyectadas del mundo para trasladarlas a la superficie y someterlas a una indagación. Estos modelos mentales son importantes para conocer y comprender la forma de actuar de las personas, e interpretar sus manifestaciones, ya que dos personas podrían ver lo mismo y su imaginación o representación sería diferente según sus necesidades e intereses. (Senge, 2012)

Existen cinco modelos mentales necesarios para el avance de las organizaciones inteligentes:

1.- Olvidar la lógica de mercado y potenciar la lógica de la química entre personas. Las personas ya actuarán con sentido común, pero comprometidas entre sí, con lazos fuertes alrededor de proyectos propios.

2.- Desarrollar actividades para navegar con gusto en la incertidumbre. Disfrutar con no saber lo que va a pasar. Lo que está por venir llegará.

3.- Tiempo y espacio disponibles sin apenas restricción. Cuanto menos tiempo se tarde en hacer algo, más competitivo será el resultado.

4.- Recuperar la lógica del artesano: diseñar y hacer es lo mismo. Apropiarse de lo que se hace y poner en ello los cinco sentidos y los sentimientos, utilizando el enfoque artesanal "las habilidades innatas sobre las que se basa la artesanía no son excepcionales; por el contrario, las comparte la gran mayoría de los seres humanos más o menos en la misma medida". Es imprescindible no hacer juicios sobre el destino y estimular el organismo humano todo lo posible y tener potencialidades artesanales, sólo hace falta dejar que surjan.

Capítulo III. organización inteligente

5.- Abandonar la lógica de la visión, misión y valores como “rasgos empresariales de unidad”. Es mejor un mínimo común denominador y luego explorar las diferencias. Búsqueda de la estabilidad.

Los mapas o modelos mentales son las imágenes, supuestos e historias que tenemos en la mente acerca del mundo, de nosotros mismos, de los demás y de las instituciones, y sin ellos no podríamos enfrentarnos al entorno. El juego de los modelos mentales para las personas es lo que realmente se hace, creando un lenguaje que exprese su conocimiento. Este proceso de aprendizaje institucional es el desarrollo del lenguaje, y en la medida que el conocimiento implícito de cada aprendiz se haga explícito, su modelo mental se convertirá en uno de los fragmentos que conciernen el modelo institucional. La profundidad y rapidez del cambio estará en manos de la cultura y de la estructura de la organización. (Barroso, 2006).

7 problemas de aprendizaje, vinculados a 7 paradigmas o mapas mentales.

1. Somos lo que hacemos. (Yo soy mi puesto). Es fundamental no confundir nuestra tarea con nuestra identidad. ¿Cómo podría hacer otra cosa si yo soy...? Cuando describo mi tarea en lugar de describir el propósito de lo que hago, no puedo ejercer influencia en el sistema al que pertenezco. Mi responsabilidad va más allá de la tarea y del puesto que ocupo en la organización. Soy responsable de mis interacciones en la generación de resultados. Mi aportación influye y es mucho más que mi tarea y/o cumplir un horario.

2. El enemigo está fuera. (El enemigo externo). Culpamos a factores o personas externas cuando no salen bien las cosas. El síndrome del enemigo externo es una forma de encarar el mundo. No somos capaces de ver que nuestros actos trascienden nuestra posición. Cuando las decisiones que tomamos tienen consecuencias que nos perjudican, tendemos a creer que estos nuevos problemas tienen un origen externo.

Capítulo III. organización inteligente

Perdemos el poder de influir sobre las cuestiones “internas”. Hemos de aprender a superar la frontera entre lo que nosotros hacemos, con sus consecuencias y lo que esta fuera, lo realmente externo.

3. Yo me hago cargo, soy “proactivo”. (La ilusión de hacerse cargo). Cuidado con la reactividad disfrazada de proactividad. La verdadera proactividad es una actitud y una manera de pensar que no responde a nuestro estado anímico. El miedo lleva a la reactividad, la confianza a la proactividad. Hacerse cargo puede implicar gastar tiempo, recursos, energía ante situaciones que probablemente no se darán y que implicarán un exceso de costes para la organización.

4. La puntuación de los hechos. (La fijación en los hechos). Estamos acostumbrados a describir la “realidad” como una consecución de hechos que provocan consecuencias. En función de cómo hagamos la puntuación el abordaje es muy distinto: “Cómo siempre está hablando, me tengo que callar – Cómo siempre está callado, tengo que hablar”. La misma realidad que se explica en función de la puntuación que hagamos. Hemos de aprender a ver los paradigmas que subyacen a estos hechos y sus puntuaciones y además comprender estos patrones de pensamiento y las necesidades reales que subyacen en ellos. Cómo decimos en coaching teleológico, no intervenimos en la “casuística”, buscamos las creencias que subyacen para lograr el cambio de paradigma. Si nos concentramos en los hechos no podremos desarrollar un aprendizaje generativo. No crearemos, buscaremos culpables e intenciones ocultas.

5. El ritmo frenético que nos impide ver los cambios. Para aprender a ver procesos lentos y graduales hemos de aminorar el ritmo y prestar atención no sólo a lo evidente sino a lo sutil. Estemos atentos a los cambios que se producen a nuestro alrededor de manera gradual, sino, cuando nos demos cuenta estaremos hervidos. Parar, observar, pensar y mirar hacia dónde vamos y si realmente estamos yendo hacia allí, o solo paseando, esos sí, aceleradamente.

Capítulo III. organización inteligente

6. No siempre podemos aprender por ensayo y error. (La ilusión de que se aprende con la experiencia). Los ciclos de acciones y consecuencias no son sencillos de ver cuando duran bastante tiempo. Tenemos una memoria corta. Si queremos superar las dificultades hemos de analizar los problemas desde una mirada que trascienda las funciones y los departamentos. Hemos de analizar el impacto de las distintas funciones entre ellas. Cada uno poseemos nuestro horizonte de aprendizaje ¿Qué anchura poseemos para evaluar nuestra eficacia? Aprendemos de la experiencia, pero no experimentamos directamente las consecuencias de muchas de nuestras decisiones más importantes ya que se extienden durante años o décadas. Es difícil encontrar el ¿por qué? ¿Qué hice mal?

7. Saber defender nuestro punto de vista es más importante que saber indagar en los problemas complejos. (El mito del equipo administrativo). Nos cuesta admitir que no tenemos la respuesta.

Si no queremos ser reactivos, dejémonos de fijar en los hechos y en buscar culpables, recordemos que nuestros problemas de hoy derivan de las soluciones de ayer. Si queremos ser generativos, empecemos por reflexionar en nuestra manera de pensar y actuar, en nuestra responsabilidad en las consecuencias que ahora hemos de afrontar. Entendamos y aceptemos que nuestros problemas y esperanzas de mejora están vinculadas a nuestra actitud y a nuestro sistema de creencias. (Gomá, Aprender: el espíritu de la organización inteligente , 2016)

El mundo no está terminado; se modifica con cada cosa que hacemos. Y no sólo los seres humanos; los animales, las fuerzas de la naturaleza, los eventos cósmicos inciden sobre este proceso de construcción. Sin embargo, sólo los seres humanos tenemos consciencia de nuestra participación en la modificación del mundo y podemos intencionalmente llevarlo hacia una posición o hacia otra.

Nuestros actos dependen de nuestras interpretaciones. Éstas dependen de nuestras percepciones y de nuestros modelos mentales. Nuestras percepciones dependen de nuestros sentidos y los estímulos del entorno. Nuestros modelos mentales nos constituyen en la clase de personas que somos. (Senge, 2012)

3.1.3 La creación de una visión compartida

La capacidad de desenterrar imágenes del futuro compartidas que promueven el auténtico compromiso. Corresponde a una visión compartida por un interés común entre los miembros de una organización. Esta es vital para una organización inteligente. Por otra parte, La visión es el conjunto de ideas que se tiene y piensa desarrollar a futuro. Para definir la visión se deben tener claros los aspectos estratégicos de hacia dónde se distribuirá la atención para desarrollar los objetivos a futuro. (Senge, 2012)

En la visión compartida, cada persona inspira una idea individual, que se convierte en general, generando a su vez la visión que se quiere alcanzar. La visión compartida refleja el compromiso de mucha gente ya que refleja su propia visión. En ellas es importante la distribución del liderazgo ya que el mismo es compartido.

Nosotros elegimos las personas con las que queremos crear futuro. Tenemos abiertas todas las posibilidades, nos merecemos todo lo mejor del mundo. El mundo está esperando a que lo conquistemos. Sólo debemos tomar acción. (Espinosa, 2011)

Para que un Equipo de Trabajo pueda ser considerado como tal, sus componentes, además de poseer los conocimientos científicos, artísticos, contables, requeridos para el puesto que desempeñan, deben aportar una alta calidad humana, participar de la Visión y Misión de la empresa y trabajar en forma coordinada, sistematizada e interrelacionada, dando cabida también a la improvisación personal, la creatividad y la innovación. Por descontado ese equipo de trabajo debe estar sustentado por un espíritu de equipo, dejando de ser “gente junta” y convirtiéndose en una realidad compacta. Es deseable que la Visión compartida surja de un compromiso genuino antes que el mero acatamiento. (Velasco, 2009)

3.1.4 Aprendizaje en equipo

La capacidad de pensar en forma colectiva, mediante el dialogo, el debate y la reflexión. Este comienza con el dialogo, corresponde a la capacidad de los miembros del equipo de alinearse para crear los resultados que sus miembros desean. (Senge, 2012)

Se construye sobre la visión compartida.

1. El trabajo individual es irrelevante dentro de la organización.
2. Al aprender los equipos, se convierten en microcosmos que aprenden a través de la organización.

El trabajo en equipo tiene tres dimensiones:

1. Pensar agudamente en problemas complejos para aprender a explotar el Acción innovadora y coordinada en la que cada miembro es consciente del resto y actuar de manera complementaria sobre los actos de los demás
2. Desarrollar el papel de los equipos en otros espacios dentro de la organización
3. potencial de muchas mentes

Por todo lo planteado se deduce que el cociente intelectual del equipo es superior al de sus individuos. La organización que aprende busca considerar constantemente que todos sus miembros estén aprendiendo y poniendo en práctica el potencial de sus capacidades.

En ellos se desarrolla la capacidad de aprender en la complejidad adquiriendo un compromiso que les lleve a asumir sus responsabilidades, buscando el continuo auto crecimiento. Para ello se amerita el crear sinergias que finalicen en un trabajo en equipo.

3.1.5 El pensamiento sistémico.

Es la disciplina que integra las demás disciplinas, fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica. El pensamiento sistémico nos recuerda que el todo puede superar la suma de las partes. El pensamiento sistémico cuenta con difusión en el mundo de la empresa desde mediados del siglo XX. Podemos definir “sistema” como un conjunto de elementos que interactúan en forma dinámica y están organizados con relación a una finalidad, como puede ser el cuerpo humano, la familia, la sociedad o la organización.

El estudio de un sistema involucra a todas sus partes relacionándolas entre sí, lo cual equivale a decir que las propiedades de los sistemas no pueden describirse solo en términos de sus elementos por separado. Y más aún: los sistemas existen dentro de otros sistemas todos se intercomunican entre sí. (Senge, 2012)

Cuando se aplica al Management, es un modelo de pensamiento, que tiene como finalidad la visión totalizadora, del conjunto frente a las miradas parcializadas utilizadas habitualmente en la empresa, en los departamentos, en el organigrama, Las formas de pensamiento aplicadas en el trabajo cotidiano determinan el diseño y la forma de gestionar las organizaciones.

Se han descrito de manera práctica 11 leyes de la quinta disciplina que se presentan a continuación:

1. Los problemas de hoy derivan de las soluciones de ayer

Las soluciones que simplemente desplazan los problemas a otra parte de un sistema a menudo pasan inadvertidas porque quienes resolvieron el primer problema no son los mismos que quienes heredan el nuevo.

2. Cuanto más se presiona, más presiona el sistema

Hay muchos ejemplos a nivel personal de la realimentación compensadora, que no se limita a los sistemas grandes, como la persona que deja de fumar, engorda, sufre una pérdida de autoestima y comienza a fumar de nuevo para aliviar el estrés.

Capítulo III. organización inteligente

Cuando nuestros esfuerzos iniciales no producen mejoras duraderas, presionamos, al grado de que el mayor empeño superará todos los obstáculos, sin ver que nosotros mismos estamos contribuyendo a crear más obstáculos.

3. La conducta mejora antes de empeorar

La realimentación compensadora habitualmente implica una demora, un paréntesis entre el beneficio de corto plazo y el perjuicio de largo plazo. Una solución típica luce maravillosa cuando cura los síntomas. Pueden pasar dos, tres o cuatro años hasta que regrese el problema, o surja un problema nuevo y peor, para entonces, habrá otro sujeto sentado en el sillón de las decisiones.

4. El camino fácil lleva al mismo lugar

Todos nos sentimos cómodos aplicando soluciones típicas a los problemas, ateniéndonos a lo conocido. Si la solución fuera visible u obvia para todos, tal vez ya la hubieran encontrado. La insistencia en soluciones conocidas mientras los problemas fundamentales persisten o se empeoran es un buen indicador de pensamiento asistémico, lo que a menudo llamamos el síndrome del, aquí se necesita un martillo más grande.

5. La cura puede ser peor que la enfermedad

La consecuencia más insidiosa de la aplicación de soluciones asistémicas es que esas soluciones se necesitan cada vez más. Por eso las intervenciones gubernamentales mal concebidas no son sólo ineficaces sino adictivas, en el sentido de que incrementan la dependencia y reducen la aptitud de la comunidad local para resolver sus propios problemas. Toda solución de largo plazo debe, fortalecer la aptitud del sistema para sobrellevar sus propias cargas.

6. lo más rápido es lo más lento

Es la vieja historia: la tortuga es más lenta pero gana la carrera. El pensamiento sistémico es más desafiante y más auspicioso que nuestra manera habitual de abordar los problemas.

7. la causa y el efecto no están próximos en el tiempo y el espacio

La mayoría suponemos, la mayor parte del tiempo, que causa y efecto están próximos en el tiempo y el espacio. Hay una disparidad fundamental entre la naturaleza de la realidad de los sistemas complejos y nuestros modos predominantes de pensar sobre esa realidad. El primer paso para corregir esa disparidad consiste en abandonar la noción de que causa y efecto están próximos en el tiempo y el espacio.

8. los cambios pequeños pueden producir resultados grandes, pero las zonas de mayor apalancamiento a menudo son las menos obvias.

Algunos denominan al pensamiento sistémico la nueva ciencia del desconsuelo, pues enseña que las soluciones más obvias no funcionan. Afrontar un problema dificultoso a menudo requiere ver dónde se encuentra el punto de apalancamiento, un cambio que con mínimo esfuerzo llevaría a una mejora significativa y duradera. No hay reglas sencillas para efectuar cambios de alto apalancamiento, pero hay modos de pensar que los facilitan. Un punto de partida consiste en aprender a ver estructuras subyacentes en vez de hechos, otro punto de partida consiste en pensar en procesos de cambio y no en instantáneas.

9. se pueden alcanzar dos metas aparentemente contradictorias

A veces, los dilemas más enredados dejan de ser dilemas cuando se ven desde la perspectiva sistémica. Son producto de un pensamiento por instantáneas y no por proceso, aparecen bajo una nueva luz cuando se piensa conscientemente en el cambio a través del tiempo.

10. dividir un elefante por la mitad no genera dos elefantes pequeños

La comprensión de la mayoría de los problemas administrativos requiere ver la totalidad del sistema que genera dichos problemas. A veces la gente decide dividir un elefante en dos, en tal caso no obtiene dos elefantes pequeños, sino un problema arvesado donde no hay apalancamiento posible.

11. no hay culpa

Solemos culpar a las circunstancias externas por nuestros problemas, alguien, los competidores, la prensa, el ánimo inconstante del mercado, el gobierno nos perjudicó. El pensamiento sistémico muestra que no hay nada externo; nosotros y la causa de nuestros problemas formamos parte de un solo sistema. La cura radica en la relación. El arte del pensamiento sistémico consiste en ser capaz de reconocer estructuras sutiles de complejidad creciente y dinámica, la esencia de dominar el pensamiento sistémico como disciplina administrativa radica en ver patrones donde otros sólo ven hechos y fuerzas ante las cuales reaccionan. Ver el bosque además de los árboles es un problema fundamental que aqueja a todas las organizaciones.

3.1.6 Visión sistémica

Cuando no vemos el sistema, es falta de visión. Visto estructuralmente, un sistema es un todo divisible; empero, visto funcionalmente, es un todo indivisible en el sentido que algunas de sus propiedades esenciales se pierden cuando se desmiembran. Las partes propias de un sistema pueden ser sistemas y cada sistema puede, por sí mismo, ser parte de otro mayor

Un sistema es un conjunto de elementos que interactúan con un objetivo en común. Esto es, todo sistema está integrado por objetos o actividades agrupados de tal manera que constituyen una unidad lógica o funcional.

Un sistema puede definirse como un conjunto de diversos elementos, mismos que se encuentran interrelacionados. El punto clave de un sistema está constituido por las relaciones entre los diversos elementos. Puede existir un conjunto de objetos, pero si éstos no están relacionados de alguna manera, entonces no constituyen un sistema. Algunas veces las conexiones entre los diversos elementos no son evidentes o apreciables a simple vista, y es por ello que frecuentemente no se consideran sistema algunos elementos que aparentemente se encuentran dispersos o que no aparecen directamente conectados. La visión hace que todos los elementos de la organización tengan esa unión y los forme como un sistema.

Capítulo III. organización inteligente

Gran parte de los esfuerzos de la ciencia están precisamente dedicados a descubrir las relaciones entre diferentes fenómenos, a fin de establecer sistemas que permitan, no sólo explicar el universo, sino lo que resulta más importante, predecir y, por tanto impedir o facilitar la aparición de ciertos fenómenos.

Cuando una persona no tiene visión sistémica, suele sentirse como un elemento aislado en el universo, como un grano de arena en una extensa playa. Cuando se desarrolla esta visión sistémica, nos reconocemos como elementos de varios sistemas simultáneamente (raza humana, familia, empresa, grupos sociales y hasta fanático de algún equipo de fútbol), como suprasistema de muchos elementos y sistemas (sistema circulatorio, sistema respiratorio, sistema óseo, etc.) y como un sistema en sí mismo. (Espinosa, 2011)

Teoría general de sistema

1. El todo es más importante que la suma de las partes.
2. El todo determina la naturaleza de las partes.
3. Las partes no pueden comprenderse si se consideran en forma aislada del todo.
4. Las partes están dinámicamente interrelacionadas o son interdependientes.

Propiedades de sistema

Los sistemas tienen propiedades comunes que nos ayudarán a entender la realidad en términos sistémicos y, por ende, mejorar nuestra capacidad de diagnóstico y pronóstico de fenómenos individuales, sociales y organizacionales.

1. Todos los sistemas cumplen con una finalidad, su misión o razón de ser.
2. Todos los sistemas tienen una tendencia natural a la desorganización o entropía.

Capítulo III. organización inteligente

3. Los sistemas cuentan con mecanismos de retroalimentación para contrarrestar la tendencia a la entropía.
4. Vía los mecanismos de retroalimentación los sistemas disminuyen la tendencia a la entropía y generan una tendencia al equilibrio dinámico u homeostasis.
5. Todos los sistemas consumen alguna forma de energía, su capacidad de utilización nos dice que tan eficientes son.
6. Los sistemas se ubican en un entorno o ambiente que debe proporcionarle los insumos que necesita, además de recibir del sistema sus productos y su desperdicio; si este equilibrio se altera se produce un desorden ecológico.
7. Los sistemas, al ser exitosos, evolucionan e integran mayor complejidad. Si no evolucionan entonces desaparecen o caen en la entropía total o muerte.
8. Los sistemas están formados por elementos que a su vez son sistemas. Así, lo que es el entorno para un sistema, es un sistema del cual el original es un elemento constitutivo. (Espinosa, 2011)

3.1.7 Modelo de sistemas

El modelo de sistemas es muy conocido, sobre todo en las especialidades que tienen que ver con las ingenierías. Es un procesador que transforma insumos en productos o servicios que entrega a un cliente. Para operar cuenta con un mecanismo que monitorea la operación (control) y monitorea la satisfacción del receptor o cliente (control externa) Tanto el sistema, como sus clientes, autoridades y competidores se encuentran en un entorno que facilita o dificulta su operación.

Es importante no perder de vista el sistema que estamos analizando, pues todos los componentes de este sistema focal son a su vez sistemas y al establecer diferentes relaciones con el entorno pueden configurarse nuevos sistemas.

Proceso de Solución de Problemas utilizando el Enfoque de Sistemas:

Subsistema Formulación del Problema: Tiene como función el identificar los problemas presentes y los previsibles para el futuro, además de explicar la razón de su existencia y para su comprensión se divide de la siguiente manera:

1. Planteamiento de la problemática.
2. Investigación de lo real.
3. Formulación de lo deseado.
4. Evaluación y diagnóstico.

Subsistema Identificación y Diseño de Soluciones: Su propósito es plantear y juzgar las posibles formas de intervención, así como la elaboración de los programas, presupuestos y diseños requeridos para pasar a la fase de ejecución, este punto está dividido en: (Zenón, 2000)

1. Generación y evaluación de alternativas.
2. Formulación de bases estratégicas.
3. Desarrollo de la solución.

Los siete indicadores básicos

Todas las salidas de un sistema de empresa se presentan en las siguientes siete dimensiones: Cantidad, calidad, oportunidad, costo, satisfacción del usuario, seguridad y ecología. Se debe de llevar un control y un balance de cada una de ellas, de lo contrario el exceso o la falta de una de ellas repercutirá a las demás y como tal, a todo el sistema.

El uso de herramientas tecnológicas para controlar estos indicadores en una organización inteligente se vuelve indispensable. El tipo de herramienta tecnológica depende básicamente del número de transacciones que procese, no del monto de las mismas. (Espinosa, 2011)

Enfoque de sistemas

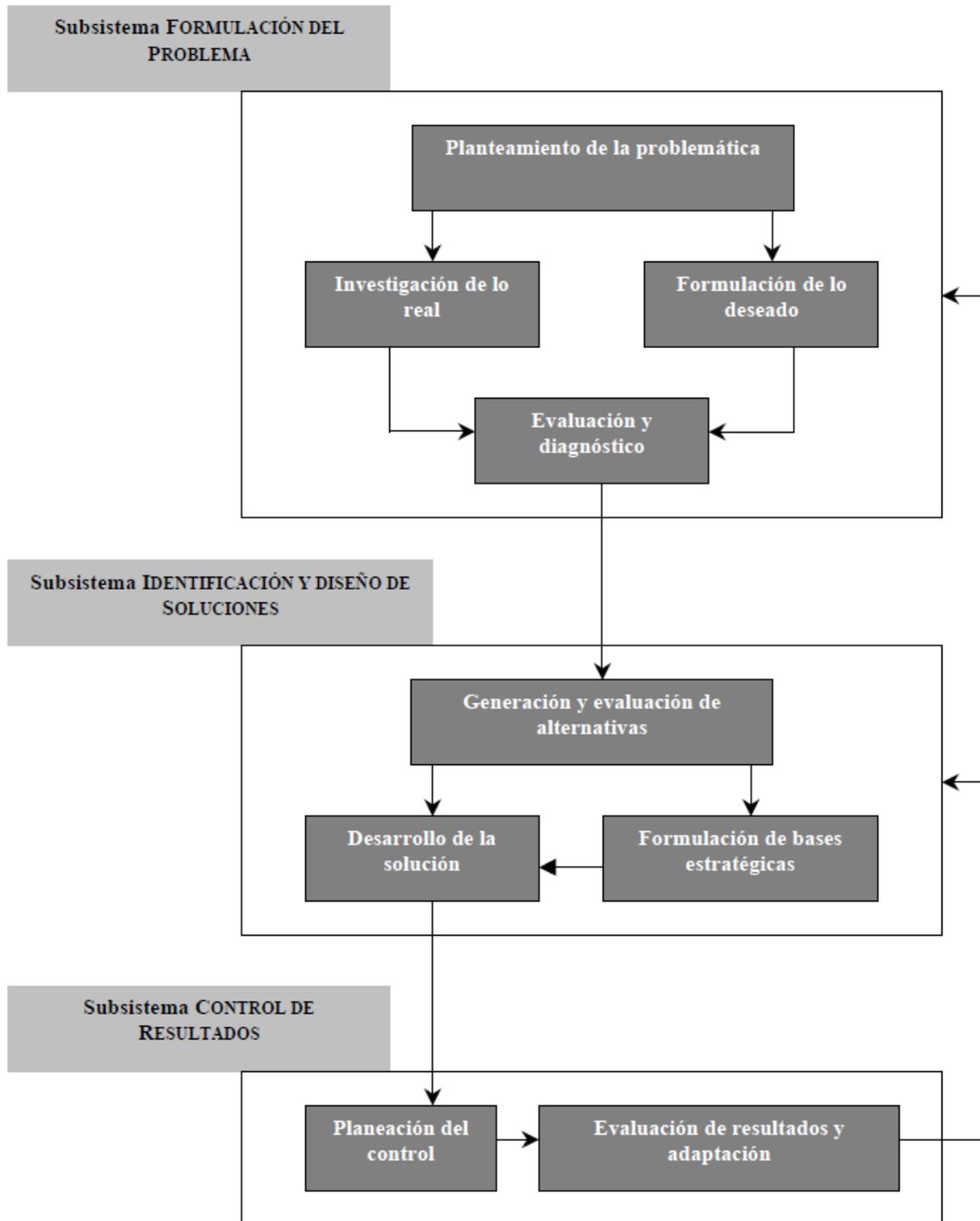


Figura 3. Enfoque de Sistemas. Fuente: (Facci, 2012)

3.3 EL conocimiento como factor primordial en la organización

El Harvard Business Review, durante los 90's citó en un artículo llamado "La nueva revolución de la Productividad", donde subraya la gestión de la inteligencia y los servicios como la clave para la mejora de la productividad. Hoy, las economías desarrolladas necesitan otra revolución de productividad: esta vez en el trabajo intelectual y la transformación del modelo de las organizaciones.

La reiterada frase "la información es poder" parece tener actualmente otras connotaciones y territorios, pero no solo eso, se produce también a una velocidad que imposibilita digerir una cantidad apreciable de la $K = s^{(P+1)}$ misma, esto aunado con la velocidad de duplicación del conocimiento humano ponen en entredicho los arcaicos modelos del siglo pasado. Incluso la perspectiva empresarial de quienes fabrican productos u ofertan servicios, perciben un cambio en las condiciones bajo las que un producto se vende a lo largo del tiempo; debiendo actuar y ajustarse incluso antes de las fases del ciclo de vida de los mismos. Por supuesto, todo este panorama demanda una nueva actitud tanto organizacional como de quienes la integran, debiendo mantener una lucha constante de innovación, creatividad y actualización, que permitan estar a la altura de una competencia global de muy alto nivel, que plantea nuevos retos y que demanda abandonar acartonados y obsoletos esquemas. (Uribe, 2007)

Este concepto deja implícito el proceso de recolección de información, convirtiéndola en inteligencia y la utilización de este en la toma de decisiones. No obstante, pondremos en tela de juicio por los antecedentes alusivos a la velocidad de duplicación del conocimiento, por lo que su expresión deberá ser como la ecuación siguiente $K = s^{(P+1)}$

- En la ecuación, K es el conocimiento de la organización,
- P es la capacidad de las personas para hacer uso inteligente de la información (I)
- S es el conocimiento existente en la organización

Capítulo III. organización inteligente

Esta misma expresión matemática deja muy en claro que la variable independiente, pero clave del proceso es la habilidad para compartir el conocimiento.

En búsqueda de una ventaja competitiva no basada en la capacidad de producir, sino en la capacidad de gestión del conocimiento y del fomento de organizaciones inteligentes que privilegien el aprendizaje individual y organizacional como la única ventaja competitiva sostenible en el tiempo; en otras palabras, aprender y aprender rápido es la piedra angular para lograr la competitividad. Cabe recapacitar y redefinir el conocimiento y sus alcances, si bien son los cimientos del edificio, queda sujeto a la identificación, análisis, estructuración y uso de la información en la consecución de un fin.

La productividad, calidad y pertinencia no puede seguir basándose en la capacidad de producción, sino en la capacidad para reinventarse y promover la gestión del conocimiento. Dejar claro que si bien es cara la inversión en desarrollar y gestionar el aprendizaje, el conocimiento individual y organizacional, más caro resulta no hacerlo; es decir, es más costoso no viajar en primera clase, simplemente no nos podemos dar el lujo de continuar viajando en tercera clase, aunque le llamen “países en vías de desarrollo”. Derribar añejas estructuras y redefinir al “poder”, pero más importante, darlo a quienes crean y desarrollan los recursos del conocimiento en una actitud sin ego. (Uribe, 2007)

3.3.1 Gestión del conocimiento

Gestión del conocimiento se puede entender 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.

Capítulo III. organización inteligente

Es necesario establecer las prioridades para la selección de la información adecuada, la cual proviene de tres fuentes: los empleados, la misma empresa y elementos externos (clientes, competidores, etc.). Anteriormente se había mencionada de la necesidad de las empresas inteligentes de crear una cultura de colaboración es por eso la importancia de convencer a la gente (empleados, jefes, directores, etc.) que debe compartir la información. Con la intención de formar sistemas de información, que facilite la generación del conocimientos y así mismo la toma de decisiones de la empresa.

Como estrategia empresarial se necesita implementar un sistema de gestión del conocimiento, considerando que se requiere bases de datos u otros tipos de depósitos de información, de fácil acceso para quienes lo requieran, así como construir formas eficientes de comunicación. Dentro del ciclo del aprendizaje se refleja el proceso continuo a través del cual las empresas que aprenden desarrollan planes, los implementan, reflexionan, y así corrigen y ajustan los planes en el sentido que sea necesario.

Nonaka y Takeuchi, analizan en profundidad la problemática relativa a la creación de conocimiento en las organizaciones. Para los mismos, la creación de conocimiento organizativo es la clave para asegurar la evolución de la organización. La creación continua de conocimiento es la que garantiza, precisamente, que la organización cambie y evolucione. (Lara, 2011)

3 diferentes tipos de inteligencia

1. La psicológica, mostrando la inteligencia como la capacidad cognitiva, de aprendizaje y relación.
2. las biológicas, que consideran la capacidad de adaptación a nuevas situaciones.
3. las operativas, capacidad para resolver problemas y tomar adecuadas decisiones.

Estructuras cognitivas enriquecidas y procesos de enriquecimiento continuo. Conocimientos acumulados en el terreno de su profesión, social, artístico, cultural, político, financiero, deportivo, entendimiento familiar, amistad. Además estar en un proceso estructurado de adquisición de conocimiento y que éste sea útil para el propósito. Conciencia de que mis resultados dependen de mi actuación. Reconozco que existe la casualidad, pero sé que mis resultados dependen de lo que hago y lo que dejo de hacer, incluido lo que digo o dejo de decir; de la calidad de mis conversaciones.

3.4 El aprendizaje organizacional

El modelo alternativo y corazón de las organizaciones inteligentes es el Aprendizaje Mutuo. Este modelo también tiene sus supuestos y sus estrategias.

Los supuestos son: Soy un ser humano limitado por mis modelos mentales. Los pensamientos de los demás tienen una lógica intrínseca. Todos los seres humanos pueden actuar en forma racional y al mismo tiempo abrirse a las opiniones de los demás. Las restricciones son incentivos para aguzar el ingenio y los errores son oportunidades de aprendizaje.

Sus estrategias son: Definir las metas en forma consensuada y perseguir su cumplimiento en forma colectiva. Aprender a toda costa. Compartir toda la información relevante. Maximizar el compromiso interno mediante elecciones informadas y libres. Aceptar todos los sentimientos de las personas como expresiones válidas.

Nuestro papel como directivos que queremos transformar nuestra organización en inteligente, diseñar una Arquitectura Organizacional, el conjunto de Funciones Básicas que requiere nuestra empresa, y haber identificado las competencias que se requieren para desempeñar las funciones, indicarle a todos los miembros de la organización que para lograr el propósito conjunto que nos mantiene en la empresa, cada persona debe poseer y acrecentar los conocimientos, las competencias que les permitan realizar sus funciones óptimamente y que le faciliten el trabajar en equipo en una comunidad abierta al aprendizaje. (Espinosa, 2011)

Capítulo III. organización inteligente

La cultura abierta al aprendizaje faculta a su personal a experimentar nuevas soluciones, lo recompensa por ello. Pero se asegura que las soluciones exitosas que se generen en la organización se documenten para que incrementen el acervo cultural de la empresa, formando así lo que ahora se llama Capital Intelectual.

El Capital Intelectual tiene dos fuentes: El capital personal y el capital organizacional. El capital personal es el que posee la persona y que se va con él a su casa cada tarde que se retira; y que se irá de la empresa si el colaborador se va, por cualquier motivo. El capital organizacional es el que posee la organización, pues está documentado en sus manuales de procedimientos y que no depende de ninguna persona. La idea es permitir el desarrollo del capital personal, al permitirles experimentar nuevas soluciones, pero documentarlo para que forme parte del capital organizacional.

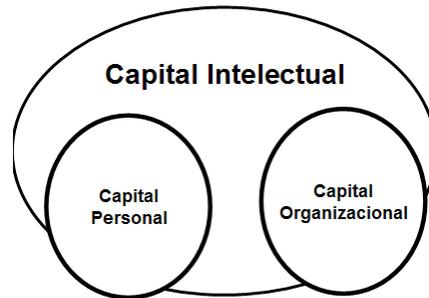


Figura 4. Capital Intelectual Fuente: (Espinosa, 2011)

En una sociedad de la información, el capital intelectual o conocimiento devengará jugosas ganancias a sus poseedores y será la fuente de ventajas competitivas en los próximos años. Las consecuencias de este modelo sientan las bases para construir estas organizaciones inteligentes. Las personas no necesitarán comportarse en forma defensiva o manipuladora. Las relaciones interpersonales y grupales se volverán más proactivas y menos defensivas. Las personas experimentarán entusiasmo, calma y satisfacción. Habrá máxima libertad para explorar nuevas ideas y posibilidades. La fijación de metas y procedimientos será colectiva (consensuada). Las consecuencias últimas del modelo de aprendizaje mutuo son el sueño de todo líder: efectividad, flexibilidad, innovación, alta calidad, bajos costos, competitividad, mejoramiento continuo, alta rentabilidad, desarrollo personal y crecimiento organizacional. (Espinosa, 2011)

Capítulo III. organización inteligente

En la actualidad es indispensable tener una capacidad de aprendizaje abierta, que se refiere a una actitud y conducta del ser humano de conocer, ejercitar o practicar lo que se aprende, para un mejor aprovechamiento de las capacidades vitales en el entorno en el que se vive. Es así que estamos ante el surgimiento de la organización inteligente, cuyo capital más importante es la capacidad de generar conocimiento y tecnología, de inventar y aprender, de crear nuevas formas y sistemas para competir en un mundo en continuo progreso. La especialización y el continuo aprendizaje serán las nuevas cartas de presentación y la única forma de ascenso. Lo que cuenta, ahora, es el cúmulo de talentos que pueden crear y reinventar permanentemente la organización, sus procesos, sus productos y servicios. (Enebral, 2004)

La Gestión del Conocimiento y el Aprendizaje organizacional desde la perspectiva y análisis de las características del entorno y los factores que le afectan, del impacto en las organizaciones de una economía y entorno mundial, de los nuevos mercados y nuevos competidores, de una realidad que incita, hostiga y empuja a una sociedad inmersa en un ambiente global, irremediamente urge a quebrantar paradigmas y replantear prototipos que permitan la permanencia en un ambiente de feroz competencia, pero igualmente pleno de oportunidades. (Senge, 2012)

En la actualidad es indispensable tener una capacidad de aprendizaje abierta, que se refiere a una actitud y conducta del ser humano de conocer, ejercitar o practicar lo que se aprende, para un mejor aprovechamiento de las capacidades vitales en el entorno en el que se vive. Es así que estamos ante el surgimiento de la organización inteligente, cuyo capital más importante es la capacidad de generar conocimiento y tecnología, de inventar y aprender, de crear nuevas formas y sistemas para competir en un mundo en continuo progreso. La especialización y el continuo aprendizaje serán las nuevas cartas de presentación y la única forma de ascenso. Lo que cuenta, ahora, es el cúmulo de talentos que pueden crear y reinventar permanentemente la organización, sus procesos, sus productos y servicios.

Capítulo III. organización inteligente

Inicialmente al hablar de aprendizaje se puede establecer la analogía de un proceso en el cual se integran habilidades y actitudes para conseguir cambios y mejoras de conducta, la actividad social donde el conocimiento y las habilidades se ponen practica; se critican y son integradas como oportunidades para optimizar el aprendizaje y efectividad en el ámbito laboral, se inician procesos, se exploran y descubren nuevos conocimientos. (Velasco, 2009)

Aunado a ello, resulta oportuno reseñar que el aprendizaje organizacional surge de la creatividad y percepción e inventiva, que se desarrolla a través del tiempo mediante el desarrollo de actividades tangibles como innovaciones en programación, métodos de dirección y formas de trabajo de la organización.

En donde se consolidará una nueva cultura organizacional que fortalecerá la cultura organizacional; incrementando así la capacidad de una persona para tomar decisiones asertivas que vayan a la búsqueda de nuevos conocimientos para influenciar el comportamiento organizacional y permita solucionar problemas para el mejoramiento de los procesos organizacionales. (Espinosa, 2011)

El aprendizaje se logra cuando los agentes producen ajustes entre los resultados y las intenciones planteadas o consecuencias que se pretenden; es decir si se descubre una consecuencia que no es la deseada o pretendida, y el sistema realiza un cambio para ajustar esta divergencia, entonces puede decirse que hay aprendizaje. Si esto permite el logro consistente de la consecuencia deseada entonces habrá efectividad, la cual es la única razón de su existencia y el aprendizaje la forma a conquistarlo. (Senge, 2012)

Por consiguiente Abambura-Goya (2000) aborda al aprendizaje organizacional desde dos enfoque el cambio y el conocimiento ; por su parte el cambio lo tipifica desde las organizaciones que aprenden y las considera como aquellas que buscan ampliar su capacidad de adaptarse al cambio continuo y progresivo en forma sistemática , y el conocimiento lo describe como un constituyente del desarrollo de habilidades y estrategias que permite que las organizaciones usen el conocimiento para el logro de sus metas. (David, 2011)

Consideraciones generales para la organización

1. El concepto de aprendizaje organizacional sigue vigente
2. Su aplicabilidad se mantiene en diferentes contextos
3. Es el testimonio de la existencia de un cambio
4. Busca saber más de sí, de los otros y del mundo
5. Pretende hacer algo que no se podía hacer
6. Se perfila a través de una nueva habilidad o destreza
7. Establece los principios de aprender a aprender – desaprender y reaprender
8. Permite visualizar la realidad sin descomponer el todo
9. El individuo aprende en función de sus experiencias
10. El aprendizaje no es individual sino colectivo

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. (Senge, 2012)

Los procesos de coaching teleológico personales y de equipo (donde el coach no enseña sino que acompaña en el propio aprendizaje a los directivos y a su equipo) hacen suyos los principios de la organización inteligente. (Gomá, 2016)

Es una metodología de aprendizaje, una conversación entre un coach y un coachee, en un contexto productivo y orientado a resultados. Promueve el incremento de la conciencia sobre el impacto que nuestro accionar y nuestra congruencia tiene en la propia vida y en los diferentes sistemas en que interactuamos. El trabajo del coach es acompañar a las personas a manejar su propio aprendizaje, maximizar su potencial y desarrollar sus competencias, para que se conviertan en las personas que pueden llegar a ser.

Capítulo III. organización inteligente

El Mentoring, también una metodología de aprendizaje, una conversación entre un mentor y un aprendiz, en un contexto productivo y orientado a un resultado concreto. Promueve el incremento del conocimiento sobre un área en particular en la cual el mentor es un experto. (Espinosa, 2011)

Las organizaciones inteligentes poseen la capacidad para aprender a aprender, capacidad de adaptarse manera oportuna y eficaz a los cambios en el medio ambiente.

- Asegurar que todo su personal se encuentre en un continuo aprendizaje y poniendo en práctica todo su potencial.

- Proporciona a tus empleados el acceso a información que tradicionalmente se considera confidencial, como son los resultados financieros, las medidas de productividad o las estrategias organizacionales.

- Se promueve la iniciativa estimulando la aportación de nuevas ideas, el trabajo en equipo y la comunicación abierta.

- La fuerza laboral es diversa pero existe la igualdad de derechos para todos (Apiquian, 2014)

3.4.1 E-Learning

Del aprendizaje basado en modelos administrativos emergentes, se pasa más recientemente a modelos de aprendizaje organizacional basados en la tecnología de la informática y de la electrónica. E-Learning significa en forma literal aprendizaje electrónico. Las empresas están optando por llevar esta modalidad de apropiación de conocimientos y habilidades con apoyo de tecnologías de redes de computadores. Así, se permite la interacción y colaboración a través de la multimedia, los simuladores, con aprendices que pueden estar en cualquier parte del mundo, como una alternativa costo-beneficio en la educación y entrenamientos corporativos contra los presenciales en salones de clase.

Capítulo III. organización inteligente

Nicholas Negroponte, fundador del MIT (Media Laboratory del Massachusetts Institute of Technology), uno de los más prestigiosos expertos a nivel mundial en tecnología y referente actual en materia de revolución tecnológica en el ámbito de la educación, afirma que “No todo lo que aprendemos nos lo enseñan; se aprende por medio de personas y libros que enseñan pero también por el tipo de aprendizaje que hace que hablemos y andemos sin que nadie nos enseñe: para conseguir cosas”. Ahondar en el e-learning marcaría un panorama de lo que se da en el mundo organizacional actual como modelos de aprendizaje organizacional. (Benítez, 2009)

La capacitación que pretende perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo en función de las necesidades de la empresa, el e-learning en tanto actividad que cada vez más se utiliza como herramienta para aprender, han mostrado no ser suficientes para lograr el proceso educativo que las organizaciones desean. Las organizaciones inteligentes aunque han incorporado modelos específicos de aprendizaje mantienen sus dificultades para aprender. (Benítez, 2009)

Este problema ha sido reconocido abiertamente por el mismo autor de la quinta disciplina en, Los retos del aprendizaje organizacional: los procesos organizacionales limitantes representan las fuerzas homeostáticas de las organizaciones de la era industrial. La falla fundamental de la mayoría de los innovadores es que concentran sus energías en la innovación misma, en lo que están tratando de hacer, en lugar de entender cómo reaccionan ante sus esfuerzos la cultura general, las estructuras y las normas. Con base en la experiencia de los que han logrado un progreso sostenido, sostenido, hemos llegado a creer que ningún proceso es sostenible a menos que los innovadores entiendan por qué el sistema está oponiendo resistencia y cómo su propia actitud y percepciones contribuyen a esta resistencia.

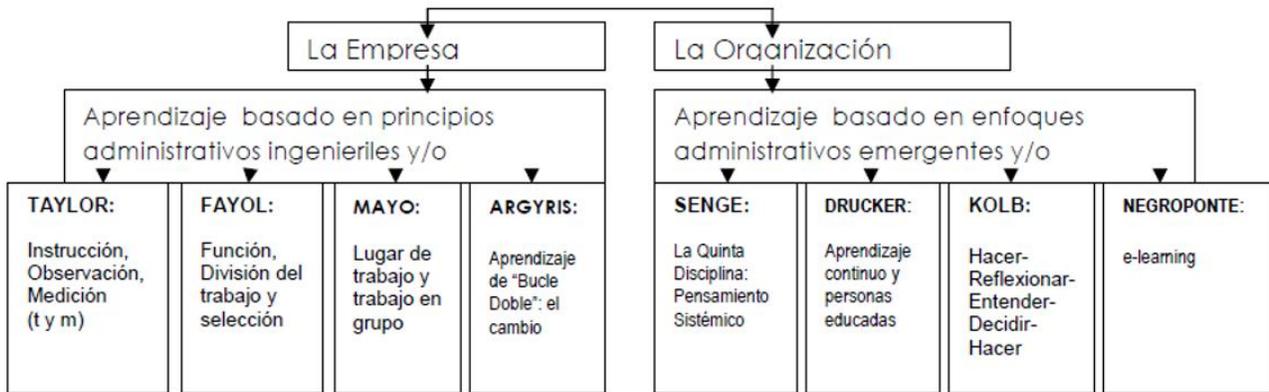


Figura 5. Problema dinámico, aprendizaje organizacional. Fuente (Benítez, 2009)

El papel de la educación dentro de la empresa ha sido bastante tímido. Aunque han surgido espacios que relacionan la educación con la organización, como por ejemplo el término pedagogía empresarial que ha venido acuñándose desde los años 90 para referirse a una rama de la de la pedagogía que busca contribuir con la práctica educativa a los fines de la empresa y se dedica a estudiar la formación inicial y permanente del individuo dentro de la misma empresa en la mayoría de los casos este término se equipara al de aprendizaje organizacional. (Benítez, 2009)

Meza aporta unos elementos que toman la pedagogía empresarial desde una perspectiva más amplia, la cual alude a entender la empresa como un campo más en la formación integral de las personas. Sin embargo, sus planteamientos hacen más énfasis en la persona sin hacer inferencias hacia lo organizacional: “la pedagogía empresarial busca continuar y desarrollar el proceso formativo de la persona en el entorno empresarial para actualizar sus competencias (conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes), para desempeñarse en el puesto de trabajo actual o futuro; pretende la mejora personal y profesional; busca propiciar el cambio y dar continuidad a la empresa” pareciera más una pedagogía para el individuo dentro de la empresa y no una pedagogía empresarial en su más amplio sentido. (Meza, 2003)

Se utiliza el término pedagogía empresarial para referirse a la enseñanza de la dirección de empresas. Pero no se encuentran propuestas educativas, no sólo para garantizar la formación del hombre dentro de la organización sino para que ellas, como entes sociales y comportamentales, aprendan; es decir, tengan aprendizaje

Capítulo III. organización inteligente

organizacional como condición de “inteligencia”. Es sabido también que Alemania cuenta con una gran tradición en formación dual que se conoce como educación para el trabajo. (Jaramillo, 2007)

El desarrollo de competencias científicas en la educación superior, explica la necesidad de reconocer la relación entre la formación profesional y la investigación como una manera de impactar de forma diferente a las organizaciones: la labor del profesional del siglo XXI resultará compleja, pues posee múltiples manifestaciones que van desde la solución de problemas más operativos hasta la investigación científica, ya que la educación del profesional para las nuevas sociedades del conocimiento no sólo incluye un nivel productivo en la solución de problemas novedosos con la aplicación de los conocimientos científicos – técnicos adquiridos, sino que además necesita desarrollar un nivel de actuación creativo en el cual garantice la creación de nuevos conocimientos, para el avance de la cultura de la humanidad. (Gonzalez, 2007)

La universidad como institución social es el espacio más propicio para establecerse como el nicho de las ciencias. La tarea de la universidad es la creación del futuro y el futuro, ya hoy, son las sociedades del conocimiento. La universidad es, pues, una organización inteligente inmersa en este tipo de sociedad y por tanto tiene “la obligación de formar en la alta inteligencia, para que aplique el pensamiento crítico y el ético de la inteligencia a la conducción cultural, política, económica y social. La investigación formativa en la universidad a partir de establecer el aprendizaje basado en la solución de problemas, ABP, se enlaza con la concepción de currículo. (Gonzalez, 2007)

Ante tal situación, es reconfortante ver empresarios que se interesan en aprender cómo enfrentar los retos de la nueva era empresarial, asistiendo a congresos, ferias y charlas y devorando libros y revistas, que los ayudan a dar respuestas a la angustiante situación que atraviesan sus organizaciones. Sin embargo, esto puede ser un arma de doble filo, pues cuando se carece de una visión personal y de negocios, se pueden perder en el mar de visiones que existen en el mercado, sin plantear las misiones. (García, 2011)

3.5 El líder de una organización inteligente

El proceso para diseñar y construir organizaciones inteligentes pasa por un trabajo personal importante, por parte de quienes dirigen esas organizaciones, así como un trabajo colectivo en torno a la organización misma. (Espinosa, 2011)

Proponemos 12 habilidades para el líder de una organización inteligente

1.- Responsable del propio comportamiento por lo que hago o dejo de hacer. Asumo las consecuencias de mis actos y de las cosas que no hago, no me victimizo y culpo a los demás o al entorno (suerte o destino) ni me conduzco con cinismo. Soy responsable.

2.- Aprendo constantemente de los otros, de mi propia actuación y de mis resultados. Al reconocerse responsable de los resultados, se intentan nuevas cosas, se aprende de lo que sí funciona y se aprende más de lo que no funciona.

3.- Capacidad racional y emocional. Inteligencia racional o capacidad de proceso de información y capacidad emocional para aceptarse a sí mismo, a los demás y mantener saludables intercambios sociales de reconocimiento y de confrontación.

4.- Habilidad para analizar y resolver problemas. Contar con una metodología para analizar y resolver problemas, además de ser intuitivo en el entorno de la causalidad.

5.- Habilidad para tomar decisiones acertadas. Contar con una metodología para analizar y tomar decisiones acertadas y oportunas.

6.- Habilidad para diagnosticar el entorno en varios planos: físico, social, político, económico, laboral, emotivo. Capacidad de diagnóstico. Desarrollo de las habilidades causales, base de la sabiduría Budista. Buenos diagnósticos dan acertados pronósticos.

Capítulo III. organización inteligente

7.- Claridad en su visión de futuro, personal y del entorno. Con base en la capacidad de diagnóstico, es la habilidad para proponerse retos específicos y contar con un plan de vida y carrera.

8.- Habilidad para generar opciones acordes con el entorno. Capacidad para visualizar y, eventualmente, utilizar diferentes opciones y alternativas en diferentes campos de su vida.

9.- Habilidad para manejar el tiempo y la oportunidad. Competencia para mantenerse con buenos tiempos de respuesta en cuanto a oportunidades, resultados, respuestas verbales y en general el aprovechamiento del tiempo.

10.- Fijación y monitoreo de servomecanismos sociales. Competencia para establecer parámetros de convivencia y reaccionar adecuadamente a la lectura de dichos parámetros.

11.- Flexibilidad para adaptarse a situaciones cambiantes. Habilidad para observar cambios en el entorno y capacidad para adaptarse rápidamente a ellos.

12.- Habilidad para conseguir y generar recursos. Competencia para ganar y administrar óptimamente los recursos financieros y en general bienes, acciones, propiedades. Asegurar la senectud

Cuatro reinterpretaciones básicas para un líder

1.- Cambiar la interpretación de un ser que es, por un ser que deviene

La creencia de un ser que se nos viene de Sócrates, el primer filósofo del hombre, quien al definirnos contempló a Parménides de Elea quien sostenía “el principio de todo lo existente es el ser, el ser es inmutable, el ser no cambia y lo que importa es entender el ser de lo existente, el cambio es una ilusión” y a Heráclito de Éfeso, quien a su vez sostenía “ lo que es una ilusión es el ser, el fundamento de todo lo existente es el devenir, todo está en cambio constante, todo está en permanente transformación.” (Kofman, 2001)

Capítulo III. organización inteligente

Aunque Sócrates eligió a Parménides, hoy sabemos que las personas (y todo, como decía Heráclito) está en constante cambio. Para las personas esto es una idea liberadora, pues si no nos gusta lo que somos, podemos diseñarnos a nosotros mismos de una manera diferente. ¿Cómo? Actuando diferente de manera consistente.

No somos un ser dado, ni inmutable, somos seres en permanente transformación, donde cada cosa que hacemos nos limita, nos cambia, nos lleva a ser distintos y de eso hay que hacerse responsable porque podemos participar de este proceso, en el acto sagrado de nuestra propia creación. (Espinosa, 2011)

2.- Los seres humanos devenimos a partir de lo que hacemos.

Reinterpretación. La segunda que tenemos que hacer es que los seres humanos adoptamos nuestra identidad a partir de nuestras acciones. Si se acude a un curso de capacitación y se les pide que se presenten, seguramente las personas se describirán en términos de lo que han hecho profesionalmente.

3.- Los seres humanos no somos seres racionales, somos seres biológicos, emocionales y lingüísticos.

Otra creencia que se le debe a la Grecia clásica, en este caso a Aristóteles. Esto no significa que los seres humanos no podamos razonar, sí podemos. Lo que significa es que nuestros comportamientos están influenciados por ese razonar, por las particularidades biológicas, en alta proporción por las emociones y el estado emocional particular. La otra limitante que impone esta condición es que sólo podemos razonar a partir del lenguaje que poseemos. Aquellas palabras que desconocemos o cuyo significado nos es impreciso, no son materia prima para nuestro proceso racional.

4.- Individualmente los seres humanos no tenemos acceso a la verdadera naturaleza de las cosas, sólo a nuestras interpretaciones.

Capítulo III. organización inteligente

Dadas las diferencias individuales, los dominios lingüísticos diferentes, las emociones y nuestras historias personales; los individuos no tenemos acceso a la verdadera naturaleza de las cosas. Siempre estamos interpretando los fenómenos que ocurren desde la clase de persona en que nos hemos constituido. “No queremos negar la existencia de la realidad, sólo decimos que es inaccesible para el individuo, cada quien tiene su propia realidad”. (Kofman, 2001)

Esto exige que algunos empleados asuman el rol de ser líderes transformadores, convirtiéndose en personas capaces de no solo entrenar a sus subordinados, si no también que sean capaces de delegar en ellos ciertas actividades, orientando siempre los resultados en función de los objetivos de la organización, aprendiendo a trabajar en equipo a través de una comunicación eficaz, y asumiendo que este aprendizaje es una actividad continua y creativa de todos los componentes humanos de la empresa, y que debe transformarse continuamente como respuesta a las necesidades de los mismos individuos que la componen y también de la misma organizaciones y de otros individuos con las que esta se relaciona. (Martinez, 2011)

El sostener que es imperante el compartir el conocimiento pudiera parecer que es contra natura y que tiene fuertes implicaciones de poder y jerarquía, en apoyo de una clase privilegiada, sin embargo, la historia apunta en otra dirección, pues ella da evidencia de prolífica actitud participativa y colaborativa en pro del desarrollo de una incipiente ciencia. Implantar la filosofía de la gestión del conocimiento implica vencer viejos cotos de jerarquía y dependencia, si bien en nuestro sistema educativo nacional en todos sus niveles implica también un costo político. (Juarez, 2010)

Es así que si se pretende dejar el camino irreductible hacia una organización por su planteamiento y actitud hacia el aprendizaje organizacional, se deberá mudar hacia una organización integrada por personas libres, unidades con poder y poseedoras de lo creado. Dirigidas por líderes que y se transformen en innovadores de medios ambientes que favorezcan la creatividad y la rentabilidad no basada en la producción, sino en el control y aseguramiento de la calidad, profundidad, el tono, el volumen y la evolución del conocimiento y aprendizaje de la organización.

Capítulo III. organización inteligente

El llamado inmovilismo técnico, consistente en la escasa labor de liderazgo que presentan algunas organizaciones de vanguardia, sofocadas por el exceso de administración y un exagerado análisis; se está convirtiendo actualmente en la principal causa de su agotamiento como punteros. El éxito en nuestros días, ya no es patrimonio “estable” para nadie, se convierte cada vez más en una variable relativa, cuya realidad es efímera y es inconsistente en el tiempo; con lo cual solo podemos encaminarnos al éxito con un pensamiento organizacional sumamente dinámico. (Cruz, 2011)

Aun así, sigue siendo loable que los dirigentes de las compañías se preocupen por armar nuevas estrategias, dedicándose primeramente a conocer lo que está ocurriendo en su entorno, buscando sentar las bases para desarrollar un pensamiento empresarial acorde a las nuevas circunstancias que plantea el actual ambiente de negocios. (García, 2011)

A continuación planteo algunos puntos que debe considerar el líder en cuanto al conocimiento del entorno, para captar mejor las distintas situaciones y colocar a su compañía en la ruta de la transformación hacia una organización de clase mundial: (Cruz, 2011)

1. Las ideas desplazan a los átomos.

Los principales ingredientes en los sistemas productivos de nuestros días son la obtención y transmisión expedita de la información, la generación, estructuración y difusión del conocimiento y la constante renovación de la realidad laboral de la gente, vía innovación tecnológica. El empresario que quiera estar en la pelea, necesita reflexionar este asunto y buscar la forma de reunir estos elementos, por que sin ellos solo flotara en el agitado mar de los negocios actuales.

2. El triunfo indiscutible de la economía de “libre empresa”

Es evidente que las economías mundiales permanecerán orientadas a los mercados, aun con el esfuerzo que realizan algunas ideologías vencidas por la historia reciente y que, inexplicablemente todavía ocupan grandes espacios en los medios de comunicación nacionales e internacionales.

3. La velocidad: signo distintivo de la nueva economía.

El empresario debe tener en cuenta que en términos de procesos, está inmerso en una verdadera carrera contra el tiempo. Actualmente, los mejores clientes se están quedando con aquellos negocios que les pueden resolver sus problemas con rapidez, y están abandonando sin la menor misericordia a las empresas que los hacen esperar en la solución de sus necesidades.

4. Factor oportunidad.

Los elementos tradicionales generadores de riqueza basados en los activos “duros”, están siendo rápidamente desplazados por otros distintos como la rapidez, oportunidad y habilidad en los negocios. Aflora la necesidad de plantear una organización adecuada, es decir, sustentada en gente que de manera sistemática aprende de cada experiencia (éxito o fracaso) para mejorar en forma continua.

Esto es absolutamente necesario para poder dar respuesta oportuna a las exigencias de fondo (principalmente tiempo) y forma del cliente de la nueva Era, quien ya no quiere ser atendido por un empleado ausente que no le resuelve nada; sino por un activo líder interno que resuelve sus problemas como lo haría cualquier empresario preocupado por no perder a su cliente.

5. La estructura operativa como complemento funcional.

La gran movilidad que presentan los mercados del nuevo milenio en su ruta hacia la Era del conocimiento, demanda una premisa tajante: si el cliente cambia, los procesos deben cambiar; por lo tanto, las actividades que los conforman deben hacerlo también. Lo anterior nos lleva a la necesidad imperiosa de diseñar organizaciones flexibles, que se puedan mover (desde el punto de vista operativo) hacia donde se mueve el cliente; si no se quiere quedar obsoleto, y fuera de la carrera de la competitividad muy pronto, como está ocurriendo con aquellas entidades rígidas y anquilosadas, por su soberbia o ignorancia.

Capítulo III. organización inteligente

Con la nueva realidad, quedan atrás las economías de escala que presentaban las grandes organizaciones y se abre un amplio abanico de posibilidades para la pequeña empresa, a través de las economías de alcance y oportunidad. Las grandes compañías, por su parte, solo tienen la alternativa de reestructurarse en pequeñas entidades interconectadas en una red de negocios, donde los antiguos empleados, se conviertan en clientes y proveedores entre sí, en la construcción del valor para el cliente final.

6. La distancia ya no es problema merced de la tecnología.

Es saludable que para plantear su estrategia, el empresario tome en cuenta que la tecnología ha borrado las distancias. Las transacciones comerciales y las inversiones ya no encuentran óbice en este factor, ahora las transacciones exitosas dependen de la velocidad con la que se lleven a cabo.

7. Producto es, ahora, contenedor de valor.

El producto o servicio contiene los valores tangibles que representan los muchos o pocos valores humanos de los integrantes de la empresa. Los líderes de los negocios de la nueva era, tendrán que dejar atrás el primitivo pensamiento de “adiestrar” a la gente, para buscar desarrollarla de manera integral, comenzando por fortalecer los valores universales, ya que estos, se verán traducidos finalmente en las acciones que conforman las actividades de la gente; mismas que constituyen los procesos, que dan por resultado los productos y/o servicios que la empresa ofrece a su cliente.

8. La gente, siempre la gente.

El “recurso” humano deja de ser concebido como un recurso y retoma su valor humano. La nueva realidad exige que la gente no sea visualizada como un recurso más de la empresa: sino como la única generadora de valor. La persona se eleva por encima de su posición de “usufructuario” de los recursos o insumos del negocio, y se convierte en el administrador y capitalizador de ellos.

9. La misión, valores y cultura empresarial.

En adelante, será imposible permanecer en un ambiente competitivo, si la cohesión y desarrollo de la empresa no se sustentan en una misión que la enfoque hacia un destino común; en valores que le proporcione una identidad intrínseca y una cultura empresarial que acrisole un firme posicionamiento en su entorno.

10. La filosofía del trabajo se redefine en sus entrañas.

El éxito del trabajador dependerá del nuevo valor que genere, estructure y difunda para que la organización se desarrolle hacia su Misión y Visión. Muy próximos están los tiempos en que el proceso exitoso de los negocios dejen fuera a los trabajadores apáticos y soberbios, manteniéndolos al margen de la creación de nuevo valor y condenándolos a realizar el trabajo “duro” de las empresas.

11. El trabajo en base a valores.

Es indudable que una “revolución ética” se está dando en nuestro país y el resto del mundo; el empresario poco a poco se da cuenta de que los valores humanos, al margen de las posiciones morales, constituyen una de las mejores inversiones que pueden realizar las organizaciones. Poco a poco los clientes están quedándose con aquellos proveedores que comparten sus valores; cada día vemos más y más consumidores que prefieren pagar un precio mayor por un producto generado por una organización que trabaja acorde a sus valores; prefieren contar con un proveedor con el cual tengan este tipo de afinidad, en busca de relaciones comerciales más duraderas.

En estos puntos básicos, planteamos los principales elementos del cambio que debe tener en cuenta el empresario que desee adelantarse al futuro inminente que se desarma sobre nosotros, y que pronto separara de manera precisa, a quienes tomaron en cuenta estos avisos que nos da la historia contemporánea, de quienes la ignoraron.

Capítulo III. organización inteligente

Hoy en día, la organización debe ser de líderes, no de empleados. Pero el problema empieza con el mismo dirigente de la empresa, quien se resiste a pensar como un verdadero empresario; la realidad es que muchos de ellos están acostumbrados a pensar como empleados de sí mismos, o de un sistema ciego. (Basurto, 2005)

Para comprobar lo anterior, basta con revisar las actividades que el líder ejecuta todos los días, pues encontramos que se le va el tiempo en cumplir funciones operativas que cualquiera pudiera hacer si es entrenado; lo anterior, lo hace olvidarse por completo de las actividades vitales, que solo él puede realizar y, como no las ejecuta, simplemente ocurre que la empresa está a la deriva, a merced de los buenos o malos tiempos, para que vaya bien o mal. (Basurto, 2005)

La nueva forma, exige contar con líderes empresariales con una gran capacidad autocrítica, para actuar como afirman algunas instituciones, con un liderazgo sumamente dinámico, donde la sustancia de este pensamiento, radica en el hecho de considerar el conocimiento como activo de la organización.

No queda duda de que la rapidez con la que aprenda el equipo humano de las organizaciones, se convertirá en el futuro inmediato, no solo en una fuerte ventaja competitiva, sino en la ventaja competitiva de la empresa. (Basurto, 2005)

Esto exige que algunos empleados asuman el rol de ser líderes transformadores, convirtiéndose en personas capaces de no solo entrenar a sus subordinados, si no también que sean capaces de delegar en ellos ciertas actividades, orientando siempre los resultados en función de los objetivos de la Empresa, aprendiendo a trabajar en equipo a través de una comunicación eficaz y asumiendo que este aprendizaje es una actividad continua y creativa de todos los componentes humanos de la empresa, y que debe transformarse continuamente como respuesta a las necesidades de los mismos individuos que la componen y también de la misma empresa u organizaciones y de otros individuos con las que esta se relaciona. (García, 2011)

Capítulo III. organización inteligente

Mal hacen quienes piensan que estamos asistiendo a un simple cambio de modelo económico, cuando en realidad, estamos siendo invitados de primera fila, a una de las revoluciones más asombrosas que haya conocido la humanidad: la revolución del hombre total. Estamos protagonizando la etapa del agotamiento de los modelos atómicos, para dar el paso a los modelos intelectuales (García, 2011)

Por otra parte, están los capitanes de negocios que creen que es necesario un cambio de postura respecto al futuro de su entidad económica, ya que en la actualidad, se requiere de otro tipo de filosofía y actitud para enfrentar el arte, cada vez más difícil, de hacer negocios. Aquellos dirigentes que se preocupan por el futuro de las organizaciones que dirigen, son verdaderos héroes, pues todos están pre-ocupados por el presente, por los “indicadores duros” de la empresa; pero muy pocos se ocupan, en hacerle un lugar en el futuro a sus organizaciones.

Estos directivos, que buscan un futuro para sus compañías, normalmente sufren la incompreensión de los otros dirigentes que al “administrar” la empresa de manera ciega, buscando cumplir “lo que los jefes quieren”, se convierten en feroces críticos de quienes sacrifican el área de confort para arriesgarse, para que la empresa pueda sobrevivir en su devenir. (García, 2011)

Podemos concluir estos puntos con la siguiente información:

Reflexionando respecto a lo señalado, resulta evidente que es lo que debemos hacer para dirigir nuestro negocio hacia el camino del desarrollo en todos los aspectos. Es bueno recordar que el buen dirigente, no es aquel que toma muchas decisiones, sino el que enseña las directrices estratégicas para que cada quien tome sus propias decisiones.

Un buen dirigente, es aquel que trabaja con y para otras personas; aquel que asume responsabilidades; aquel que concilia intereses; aquel que detecta problemas y formula estrategias de solución; aquel que persuade y convence; aquel que toma decisiones relevantes, aquel que dirige a la gente hacia su desarrollo y a donde quieren llegar, aquel que establece metas y fija prioridades

Persona que debemos ser

Finalmente encontramos personas que son autosuficientes social, económica y emocionalmente. Se brindan a los demás y generan bienestar constantemente para ellos mismos y para todos los que se encuentran en su área de influencia; y, en ocasiones, extienden con mucho esa área de influencia; entonces hablaremos de personas más uno. Las Organizaciones Inteligentes gravitan alrededor, y deben contar con estas personas más uno.

Los caprichos del devenir histórico, nos ha colocado en una situación difícil: somos una generación “puente”, con un pie en la vieja organización que va de salida y otro en la nueva organización que no termina de dibujarse. Lo anterior explica la gran resistencia que oponen algunos dirigentes al cambio; misma que se comprende, pero no se justifica. Así, la pregunta correcta a esta situación debe ser, Si la organización piramidal constituyo el prototipo de la Era Industrial que se va: ¿Cuál será entonces el prototipo de la nueva organización, en la Era del Conocimiento? (Garcia, 2011)

3.6 Cultura organizacional

Cultura “Es un sistema de conocimientos que nos proporciona un modelo de realidad, a través del cual damos sentido a nuestro comportamiento. Este sistema está formado por un conjunto de elementos interactivos fundamentales, generados y compartidos por el grupo al cual identifican (etnia), por lo que son transmitidos a los nuevos miembros (enculturización), siendo eficaces en la resolución de los problemas” (Cleghorn, 2005)

El concepto de cultura tiene una connotación social y otra organizacional. Las organizaciones están constituidas por personas, por grupos de personas. Esas personas percibe de acuerdo al modelo que les fue enseñado por su cultura. Todos fuimos inconscientemente condicionados por todas las personas con las que interactuamos en nuestro crecimiento y fuimos aprendiendo nuestras pautas culturales sin percatarnos de ello.

Capítulo III. organización inteligente

Las culturas organizacionales son creadas (o cambiadas) por los líderes y una de las funciones más decisivas del liderazgo es la creación, conducción y, en su caso, destrucción de la cultura, lo único realmente importante que hacen los líderes es la creación y conducción de la cultura y su único talento está dado por su habilidad para trabajar con ella.

Cuando estas personas inteligentes se convierten en líderes inteligente que genera una cultura abierta al aprendizaje en la cual la empresa pone un especial cuidado en manejar la emocionalidad de la gente, su compromiso a través de convertirlos en depositarios del capital intelectual que permite que la organización se mantenga competitiva. (Espinosa, 2011)

Esta cultura desarrolla valores y prácticas específicas. A nivel individual las personas poseen competencias personales más allá de las organizacionales:

Metacompetencias. Desarrollarán conciencia sobre cómo su comportamiento se relaciona con sus resultados. Asumirán una responsabilidad incondicional por la elección de sus comportamientos y estarán abiertos al aprendizaje. Se declararán aprendices.

Estas metacompetencias individuales traerán dos prácticas organizacionales fundamentales.

Primero, no ejercerán el control unilateral la práctica de dominar a los demás usando el poder organizacional; el convencimiento se debe lograr por lo atractivo, lo “encantador” de sus propuestas.

Segundo, cumplirán su palabra. La palabra comprometida se convertirá en promesa y será honrada a toda costa. El criterio de validación de la palabra siempre será el cumplimiento. La persona que no cumple sus acuerdos no tiene cabida en esta clase de culturas. Cuando la palabra no se puede cumplir por causa de fuerza mayor o por no resultar conveniente dado un cambio en el contexto, se avisa en cuanto se descubre el riesgo de no cumplir, se ofrece una disculpa, se explica la razón por la que no se cumplirá y se aprovecha para aprender la manera de mejorar sus acuerdos.

Capítulo III. organización inteligente

Estas prácticas internas en la cultura también le permitirán establecer relaciones con su entorno. Su mercado objetivo, sus competidores, sus accionistas, las autoridades y en general, todos los interesados (Espinosa, 2011)

En nuestro caso, que queremos diseñar y construir una organización inteligente, nuestro foco debe ser el generar una cultura que propicie y recompense la adquisición de conocimiento útil y la presentación de comportamientos acordes con él.

Se debe reconocer que la cultura tiene al menos tres niveles: Superestructura (Valores y creencias), estructura (Relaciones jerarquizadas entre las personas y las funciones) e infraestructura (Edificios, equipos, instrumentos).

Debemos trabajar en difundir y recompensar los nuevos valores; conversar nuestras creencias y revelar como ellas nos ayudarán a construir esa organización inteligente. Siempre abiertos a la aparición de nuevas ideas que nos brinden otras posibilidades.

Una cuestión importante a considerar en la generación de la cultura es el sistema de recompensas y castigos. Aquellos comportamientos que se recompensen, serán los que tengan más probabilidad de ser presentados. Algo para pensar al interior de la organización, o de la familia misma, si queremos hacerla inteligente. Otra vez, la congruencia es la base de la inteligencia. Si pedimos una clase de comportamientos y recompensamos otros diferentes, se produce crisis.

También se deberá trabajar en la manera como las personas de la organización se relacionan. Flexibilizar las estructuras para propiciar más posibilidades de intercambios, de conversaciones al interior y exterior de la empresa, que faciliten la aparición e incorporación de nuevas y mejores prácticas. Restarle importancia a la jerarquía y dársela a los resultados, al crecimiento, al trabajo colaborativo.

Finalmente, deberemos tener el cuidado de diseñar los edificios, las oficinas, los objetos, los identificadores. Todos los elementos de la cultura deberán estar alineados a propiciar los nuevos comportamientos buscados en la empresa.

Capítulo III. organización inteligente

Comunicación, eslabón para las organizaciones inteligentes. Sin querer darle a la expresión el peso de una postura filosófica, sí queremos declarar que es nuestra creencia que la construcción de una organización inteligente se logra a través de conversaciones entre seres humanos.

Uno tiende a pensar en las conversaciones como lo que se habla, diferente o al menos separado de lo que se hace. Sin embargo, muchas veces lo que se hace, se hace al hablar. La tecnología no debe reemplazar la conversación. Cuando usted manda un mail para confirmar una conversación, construye; cuando lo manda para sustituir la conversación, arriesga. No puede ver la reacción emocional del interlocutor. (Espinosa, 2011)

3.7 El cambio en la organización

Todo lo que se vuelve obsoleto en la empresa tiene remedio; los activos, los métodos, las políticas, entre otros; lo único que no tiene remedio es cuando la obsolescencia llega a la mente del director, allí, ya no hay nada que hacer

En pleno trasiego de paradigma, ubicamos tres tipos de empresarios: (Cruz, 2011)

1. Los que saben que las cosas cambiaron y además saben cómo adecuar sus empresas a dicho cambio;
2. Los que saben del cambio pero ignoran como aterrizarlo hacia el interior de sus unidades económicas y, por último,
3. Los que aun ignoran que las cosas cambiaron y lógicamente, no tienen la más remota idea de cómo permear tales cambios al interior de sus compañías.

Actualmente, muchos dirigentes de negocios se encuentran desconcentrados; a pesar de que cada vez trabajan más, motivan mejor a su personal, abren más temprano y cierran más tarde sus operaciones, pero financieramente cada vez les va peor.

Capítulo III. organización inteligente

Esto se debe a una cosa muy simple; están haciendo cosas que, en la nueva arena económica, ya no tienen sentido; no captan que lo que se tiene que hacer es rediseñar, reinventar su negocio de acuerdo a las reglas actuales del juego. Es triste ver a empresarios aferrados, queriendo estirar el éxito del ayer, donde simplemente ya no hay negocio; pretendiendo continuar trabajando de acuerdo a las viejas condiciones de competencia, en medio de un tormentoso mercado actual que manda a la lona a los negocios lerdos, y que cambia a la velocidad de la luz. (Basurto, 2005)

Lo primero que debe entender quien quiera hacer negocios de la nueva manera, es aceptar que actualmente actuamos en un mercado de compradores y no en uno de vendedores, como estábamos acostumbrados. En el futuro que ya tenemos encima, la ventaja sostenida y los resultados permanentes, giraran en torno a la habilidad empresarial de elevarse por encima de los cambios actuales y poseer los principios sencillos y universales, que conjuntan todos los secretos del éxito en la dirección de negocios. El gran secreto de los negocios actuales y de todos los tiempos, es algo muy sencillo, y consiste en: mantener contentos a los clientes, a los Colaboradores y a los socios de la empresa. Todo lo demás que se haga o se deje de hacer en la organización, gravita alrededor de este principio.

Para llegar a ser un “ciudadano del mundo”, en este nuevo macrocosmos económico, debemos aprender los nuevos conceptos claves de la nueva realidad globalizadora. Desgraciadamente, vemos que muchos organización se sienten ofendidos, cuando se les dice que necesitan aprender a tomar decisiones exitosas, sin embargo, los resultados que vemos en sus unidades económicas, nos indican que siguen cometiendo costosísimos errores por el desconocimiento de conceptos tan simples – vistos a la luz del nuevo paradigma-, pero totalmente invisibles bajo la óptica de los viejos esquemas que se niegan a abandonar. (Martinez, 2011)

La base de la nueva forma para hacer negocios exitosos se encuentra en la mente del líder; hoy por hoy, el activo más rentable de la empresa moderna. Cabe señalar que el líder del negocio no es rentable trabajando, sino pensando.

Capítulo III. organización inteligente

El cambio del que todo el mundo habla pero pocos entienden, no es un simple cambio de modelo administrativo; en realidad estamos hablando de las bases para una redefinición total en el ser y quehacer de las organizaciones, cuyas premisas ya se empiezan a conocer el qué, pero no el cómo.

La óptica organizacional para llegar a entender este cambio, es precisamente reorientar las estructuras a esta nueva era; pero, para que esto llegue hasta sus últimas consecuencias, es necesario reenfocar el sentido del trabajo, porque no se puede lograr el dinamismo y capacidad de respuesta que exige esta nueva etapa histórica, con empleados que son punto menos que robots, cuyo pecado capital es precisamente pensar y actuar como empleados, cuando la nueva realidad exige que todos los integrantes de la organización piensen y actúen como empresarios. (Basurto, 2005)

Hablamos de que será su ventaja competitiva profunda, ya que, en la medida en que avanzamos en esta nueva era, los productos y servicios que la empresa ofrece al mercado presentan una vida cada vez más efímera, por lo cual, resulta sumamente peligroso descartar la ventaja competitiva de la organización en uno de ellos. En la actual circunstancia, el utilizar esta “ventaja” solo le dará supremacía al negocio durante unos cuantos meses, esto, mientras la competencia copia o mejora el producto o servicio. Por ello, la nueva estrategia empresarial descansa en el desarrollo de la gente de manera sistemática, para que esta pueda resolver de forma competitiva los problemas del cliente y, como resultado, contribuir al crecimiento continuo de los actores de la empresa. (García, 2011)

La satisfacción plena y continua del cliente de los próximos años dependerá, en sustancia, de cuatro factores: innovación, conocimiento, rapidez y oportunidad. Al baúl de los recuerdos tendrán que irse los anteriores factores claves de la generación de riqueza que eran: trabajo, tierra y capital.

Capítulo III. organización inteligente

Estas son algunas de las bases de la nueva visión empresarial, alfa y omega de los negocios exitosos de los próximos años.

1. Solución “sistemática” de problemas

Se insiste más en datos y hechos que en suposiciones, además de auxiliarse con herramientas muy simples de estadísticas.

2. Experimentación con nuevos enfoques. Esto comporta la búsqueda sistemática de nuevos conocimientos, motivada por la oportunidad para expandir horizontes. A través de programas continuos y proyectos de experimentación.

a. Programas continuos: se pretende asegurar un flujo constante de ideas, con un sistema de incentivos que favorezca el tomar riesgos, cuando los beneficios sean superiores a los costos intentando habilitar o capacitar a gerentes y empleados para conducir y evaluar experimentos.

b. Proyectos de experimentación: implica la implementación de políticas y guías para proyectos futuros, se establecen precedentes. Para un buen desarrollo de los proyectos y la experimentación, debemos procurar equipos multifuncionales especialmente si se busca compromiso.

3. Aprendizaje de su propia experiencia y de su historia pasada. En efecto el conocimiento obtenido de los errores es fundamental para alcanzar éxitos subsecuentes, porque, dicho simplemente, el fracaso es un excelente maestro.

4. Aprendizaje de los demás, de las experiencias ajenas y de lo que hacen bien. Aprendizaje de los demás, Benchmarking es una investigación continua y una experiencia de aprendizaje la cual asegura que se están observando las mejores prácticas del sector, que se analizan y se adoptan e implementan.

5. Transferencia de conocimiento rápida y efectivamente a través de la organización. Se recomiendan desde sencillos reportes orales, visuales, escritos, visitas y tours, hasta estrategias de rotación de personal, intensos programas de capacitación y entrenamiento e incluso programas de estandarización.

Capítulo IV. Propuesta de modelo para generar una organización Inteligente.

El proceso de convertirse en una organización inteligente pasa por reconocer que los elementos constitutivos de ellas son personas inteligentes, aquellas que identifican con claridad el propósito que las mantiene unidas en una organización. Quienes tengan los recursos personales para materializar ese propósito al aplicar una estrategia específica. Que cuenten con la inteligencia racional y la inteligencia emocional para mantener conversaciones productivas, acuerdos que se cumplan con un mínimo de fricción personal y un mínimo de desgaste organizacional. Que dialoguen sobre el propósito compartido y estén dispuestas a flexibilizar sus posturas y modificar sus enfoques en un entorno que cambia constantemente. Personas abiertas al aprendizaje que dan valor a éste en forma de capital intelectual para las organizaciones. (Espinosa, 2011)

El siguiente paso es identificar todas las funciones que debe realizar la organización para realizar ese propósito compartido. Esto se realiza a partir de un modelo de referencia que se llama; arquitectura organizacional. Este modelo de referencia debe adecuarse a cada empresa, ya que a partir del modelo de negocio, cada empresa debe adoptar la configuración óptima. (Espinosa, 2011)

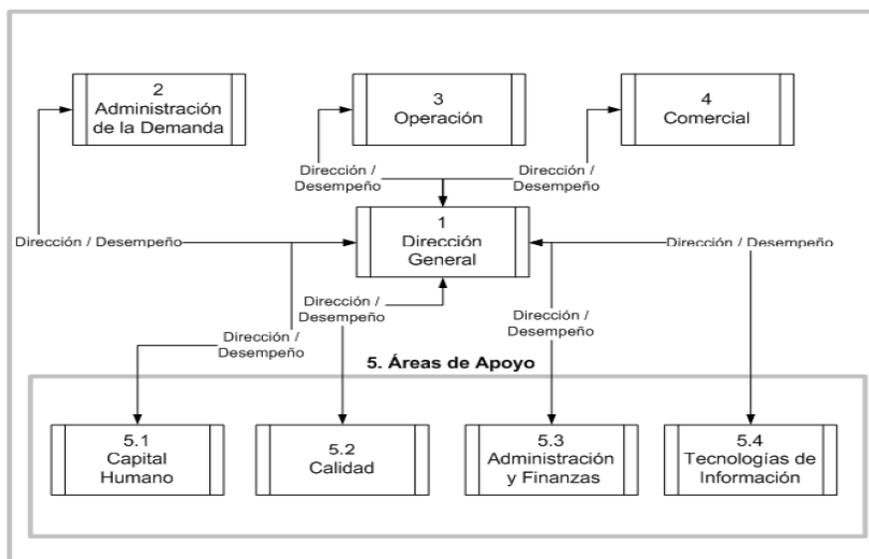


Figura 6. Arquitectura Organizacional. Fuente (Espinosa, 2011)

Capítulo IV. Propuesta de modelo para generar una O.I.

Al determinar la configuración deseada y tener el plano de arquitectura organizacional en este momento la implantación del ERP (Enterprise Resource Planning – Planificación de Recursos Empresariales) es un proceso relativamente sencillo. El diseño de indicadores clave del desempeño KPI (key performance indicator - indicador clave de rendimiento) se subirá a un tablero de control BSC (cuadro de mando integral) que permitirá monitorear desde el proceso de transformación de la empresa y el mejoramiento paulatino de la eficiencia operacional y la competitividad como organización. El diseño de una Organización Inteligente parte de una buena Arquitectura Organizacional. (Espinosa, 2011)

Algunos se orientan a la administración de personal (talento humano), otros al liderazgo (Dirección), unos más a la estructura interna (Organización), los más recientes a la gestión de procesos, con sus respectivas restricciones (TOC) y ciertamente también están las muchas escuelas de la calidad (Mejora continua, Cero defectos, Control estadístico de procesos, círculos de calidad) y las certificaciones en Normas del tipo ISO 9000 o QS 9000

García propone una organización inteligente, dinámica, VIVA, que se mueva orientada hacia el cliente y en la que se formen emprendedores y empresarios de manera sistemática; una organización que deja de ser una contenedora de problemas, para convertirse en una generadora de soluciones, todo esto a través de trabajar el Sistema Empresa Inteligente (García, 2011)

El destino que nos espera es inexorable: finalmente el intelecto y el espíritu del trabajador de las empresas hacen explosión y se dimanan con gigantesca fuerza centrífuga hacia los cuatro confines del universo reduciendo ineluctablemente la importancia de la parte física en el trabajo y llevando la fuerza del pensamiento y el arte humano a niveles impensados. (García, 2011)

4.1 El Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional es una de las estrategias de cambio planificado planteado por Velasco, más utilizadas en las organizaciones para mejorar sus procesos, alinear cultura, desarrollar e innovar tecnologías, achatar la estructura organizacional, entre otros fines, lo cual implica una previa evaluación, pero cuya característica principal es que se realiza en forma colaborativa. En lo que se refiere a la evaluación, ésta comienza en la misma fase de contacto. Se orienta al compartir una cultura organizacional, en valores y visiones, que busca la transformación organizacional y su potenciación para el aprendizaje organizacional. (Velasco, 2009)

Los procesos de evaluación, autoevaluación y coevaluación ya son parte del mismo proceso innovador, crecimiento y aprendizaje organizacional. Lo que ella persigue se identifica con la transformación de la organización y su impacto en el entorno.

Para lograr estos propósitos, el desarrollo organizacional se sustenta en tres palabras: visión, aprendizaje y diálogo. Las organizaciones que no aprenden permanentemente, están destinadas a desaparecer del mercado. Sólo aprenden cuando desarrollan la capacidad de dialogar internamente y con el entorno.

4.1.1 Gestión del cambio

La efectividad del cambio, reza una vieja fórmula del Desarrollo Organizacional, está en función al menos a cuatro factores: La insatisfacción sentida con el estado actual, el diagnóstico realista del estado actual, el diseño del futuro preferible y la energía que se destine al cambio.

El cambio es permanente y acelerado, esto significa que cada vez es más rápido y que se va a dar con nuestra participación o sin ella. Una organización inteligente no va a surgir de manera espontánea, el cambio debe ser cuidadosamente planeado e impecablemente ejecutado. (Espinosa, 2011)

Capítulo IV. Propuesta de modelo para generar una O.I.

Tomando en cuenta y poniendo en práctica estos pasos la empresa desarrollara características como las mencionadas a continuación, que le distinguirán como una organización inteligente:

1. Descubrimiento eficaz de los requerimientos del mercado
2. Capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios en el medio ambiente.
3. Todo su personal se encuentra en un continuo aprendizaje y poniendo en práctica todo su potencial.
4. Otorga el acceso a los colaboradores para saber la información que normalmente se considera confidencial, como son los resultados financieros, las medidas de productividad o las estrategias organizacionales.
5. Se fomenta la iniciativa estimulando la aportación de nuevas ideas, el trabajo en equipo y la comunicación abierta.
6. Existe igualdad de derechos para todo el capital humano sin distinción.

Llegar a ser descrita como una organización inteligente, no es sencillo, puesto que se deben vencer ciertos obstáculos como lo son: la falta de independencia, libertad, comunicación, retroalimentación y disponibilidad para el cambio; así como el miedo a asumir errores o afrontar riesgos, los cambios constantes en el medio que rodea a la entidad y la ausencia de ideas innovadoras. (Isis, 2016)

4.2 Los Valores del desarrollo organizacional

Puedo reconocer la moralidad de una acción cuando su validez es universal. Si miento para un daño debo preguntarme si se podría vivir en un mundo donde todos mintiéramos, si robo o asesino me preguntaría si es posible vivir en un mundo donde todos roben o asesinen.

Capítulo IV. Propuesta de modelo para generar una O.I.

Con este criterio práctico, la realidad se convierte en fuente de obligación, a esa obligación moral no física ni biológica se la denomina deber. La Ética o moral como orientadora del obrar concreto, debe llevar a la sociedad a adoptar los valores con validez universal. Así, los valores a adoptar serían lo que es deseable para todos los habitantes del mundo (Cleghorn, 2005)

Respeto a las diferencias, es muy posible que no se pueda poner todos de acuerdo en uno o más valores, en esos casos, se debe llegar a un consenso sobre los valores mínimos que todos aceptan, lo que va a depender de los valores prioritarios de cada participante. Este criterio abre la posibilidad para la aceptación de aquellos que piensen en forma diferente y abra las puertas al relativismo moral, según el cual los valores absolutos, universales, no han de ser la medida de todas las cosas. (Cleghorn, 2005)

1.- Respeto por la gente: Los individuos son considerados responsables, conscientes e interesados. Deberían ser tratados con dignidad y respeto.

2.- Confianza y Apoyo: Las organizaciones efectivas y saludables se caracterizan por la confianza, la autenticidad, la apertura y el clima de apoyo.

3.- Igualdad de poder: Las organizaciones efectivas dejan de enfatizar la autoridad y el control jerárquicos

4.- Confrontación: Los problemas no deben esconderse debajo de la alfombra. Deben ser confrontados abiertamente.

5.- Participación: Mientras más gente afectada por un cambio que se realice en la organización debe de participar en las decisiones que lo rodean, más comprometidas estarán en poner en práctica esas decisiones.

En la toma de conciencia uno debe ser consciente implica que debemos percatarnos de los valores que subyacen en nuestras conductas. Los seres humanos tenemos poca capacidad para procesar la información de manera simultánea.

Capítulo IV. Propuesta de modelo para generar una O.I.

Los teóricos de Programación Neurolingüística afirman que sólo procesamos conscientemente el 5% de la información que nos llega. Para enfrentar esta situación, los humanos tendemos a automatizar la mayoría de los comportamientos que consideramos válidos. Así, cuando actuamos de manera automática, en realidad no somos conscientes de nuestros comportamientos, y si somos llamados a cuenta por esos comportamientos, tenemos dificultad para responder. Por ello debemos ser cuidadosos en qué comportamientos mantenemos el “automático”. (Espinosa, 2011)

Ser responsable es la única libertad que tiene el ser humano es la de elegir el comportamiento, dadas las circunstancias que le tocan vivir. Este libre albedrío tiene su costo: la responsabilidad. La obligación social de responder por el comportamiento que elegimos. La responsabilidad incondicional viene de la consciencia de que al elegir un comportamiento u opción, no elegimos todas las demás opciones o comportamientos posibles. Así pues, respondemos por el comportamiento elegido y por todas las demás opciones que desecharnos cuando elegimos esa opción particular. (Kofman, 2001)

Volverse aprendiz, en “Los Diálogos de Platón” se sabe que en la metodología de Sócrates, la mayéutica, había dos partes: la ironía y la indagación. El propósito de la ironía era demostrar lo fútil del conocimiento adquirido por sentido común. Esto es, lleva a encontrarnos ignorantes ante el tema en cuestión. El primer paso para poder aprender es declararnos ignorantes.

En Programación Neurolingüística (PNL) han enseñado que aprender es un proceso que pasa desde el “inconscientemente incompetente hasta el inconscientemente competente. Mientras no nos declaremos ignorantes no podremos aprender nuevamente sobre ese mismo tema. En PNL dicen: “Si sigues haciendo lo que venías haciendo, seguirás obteniendo lo que venías obteniendo; si quieres obtener resultados diferentes debes hacer cosas diferentes”. En esencia ese es el aprendizaje de primer orden. La situación aquí es que la persona quien diseña esos comportamientos diferentes sigue siendo la misma clase de persona;

Capítulo IV. Propuesta de modelo para generar una O.I.

así que, aunque el comportamiento es diferente, el diseñador, y por tanto el tipo de comportamiento nuevo, es el mismo. Para que realmente haya un aprendizaje significativo (de segundo orden, dice Echeverría) lo que tenemos que modificar es el tipo de persona que somos; entonces sí estaremos facultados para tener comportamientos realmente diferentes con resultados diferentes. (Echeverría, 2000)

Ser respetuoso, las competencias anteriores se trabajan a nivel individual, el ser respetuoso y el hecho de tener palabra son competencias grupales que debe incorporar todo el grupo de personas que pretender construir esa organización inteligente.

El ser respetuoso es el producto de reconocer que los seres humanos no tenemos individualmente el acceso a la verdad, sino exclusivamente a nuestras interpretaciones. El problema es que los seres humanos creemos que sí tenemos acceso a la verdad y que las creencias a las que individualmente hemos llegado, representan la consolidación de nuestro proceso de maduración. Esto se denota particularmente en el uso del lenguaje. (Espinosa, 2011)

Tener palabra, dada la naturaleza lingüística del ser humano, el hecho de tener palabra configura la competencia social más importante para la construcción de las Organizaciones Inteligentes El acto lingüístico que más influye en la manera como los seres humanos construimos la realidad son los acuerdos. Los acuerdos se basan en un pedido y su aceptación (promesa) o directamente de un ofrecimiento (promesa) y su aceptación por parte del interlocutor.

El cumplimiento o no de nuestra palabra afecta a tres niveles, A nivel de tarea, a nivel de relación y a nivel de identidad. Si cumplo mi palabra la tarea se logra, la relación se mantiene y mi identidad está intacta (y bien calificada) Si no cumplo mi palabra, la tarea no se cumple, la relación con el acreedor de mi promesa se daña y mi imagen pública queda afectada. El cumplir la palabra es condición indispensable para poder participar en futuros proyectos. Una persona que no cumple su palabra, es tachada de la lista de candidatos a participar en proyectos colectivos. (Kofman, 2001)

Capítulo IV. Propuesta de modelo para generar una O.I.

El compromiso es la fuerza que mantiene juntas a las personas en la organización inteligente es: El compromiso. El compromiso es lo más caro de lograr en una organización y lo más difícil de conseguir. No se puede comprar con dinero, se debe ganar a punta de cumplir impecablemente con las promesas y de conducir las conversaciones más en el modelo del aprendizaje mutuo que en el modelo del control unilateral

Al abandonar la creencia de que tenemos acceso a la verdad y que el futuro simplemente es una extensión del presente, nos vemos obligados a conducir nuestras conversaciones de una manera abierta, humilde y respetuosa; a la vez que seductora. Este es el secreto de la inteligencia conversacional que consigue el compromiso de las personas.

El trabajo de crecimiento personal se centra en la impecabilidad, que es el compromiso consigo mismo; y eso nos lleva a generar en otros el compromiso con la visión compartida. (Espinosa, 2011)

4.3 La dinamica de las organizaciones

Esas organizaciones establecen relaciones con un conjunto de interesados. Implican la coordinación de acciones para establecer acuerdos de proveeduría o de recepción. Esas acciones en conjunto generan en la cadena y, en donde cada parte de la cadena, aporta algo. Aplica tanto a las familias como a las empresas y las organizaciones sociales. Para realizar esa coordinación de acciones se requiere una infraestructura (inmuebles, recursos financieros, procedimientos, tecnología). Esa organización requiere una cabeza visible que represente la persecución del propósito; que establezca planes, verifique su cumplimiento, establezca medidas correctivas y se responsabilice de las relaciones con el entorno. (Espinosa, 2011)

“Grave error se comete al medir la salud de la empresa únicamente por sus finanzas, pues en ellas se aprecian los efectos no las causas de sus signos vitales”

Capítulo IV. Propuesta de modelo para generar una O.I.

En años pasados, en nuestro país se presentaban índices exagerados de inflación. Las grandes debilidades de las empresas permanecían ocultas bajo la ola de la incertidumbre. En cambio, en estos días, en los que los niveles inflacionarios han disminuido de manera considerable, han quedado al descubierto las fortalezas y las deficiencias de los negocios y de quienes los dirigen. (Basurto, 2005)

Conforme pasa el tiempo, vemos como la diferencia de los modelos administrativos se hace más palpable; por un lado, tenemos líderes empresariales, que creen firmemente que los problemas que enfrentan sus negocios se deben a causas externas a la organización y que solo es cosa de que pase la “mala racha” para volver a vivir aquellos años, en que a base de puro talento se podía tener éxito en la empresa. (Martinez, 2011)

Por otra parte, están los capitanes de negocios que creen que es necesario un cambio de postura respecto al futuro de su entidad económica, ya que en la actualidad, se requiere de otro tipo de filosofía y actitud para enfrentar el arte, cada vez más difícil, de hacer negocios. Actualmente, se presenta una dicotomía entre el dirigente empresarial que mira el pasado y que tiene a su cargo empresas estáticas, que dan la impresión de estar diseñadas para la mera supervivencia, y el dirigente que mira al futuro, que tiene a su cargo empresas dinámicas, diseñadas para el crecimiento constante y éxito. (Basurto, 2005)

Aquellos dirigentes que se preocupan por el futuro de las organizaciones que dirigen, son verdaderos futuristas, pues todos están pre-ocupados por el presente, por los “indicadores duros” de la organización; pero muy pocos se ocupan, en hacerle un lugar en el futuro a sus organizaciones. Estos directivos, que buscan un futuro para sus compañías, normalmente sufren la incompreensión de los otros dirigentes que al “administrar” la organización de manera ciega, buscando cumplir “lo que los jefes quieren”, se convierten en feroces críticos de quienes sacrifican el área de confort para arriesgarse, para que la empresa pueda sobrevivir en su devenir. (Martinez, 2011)

Capítulo IV. Propuesta de modelo para generar una O.I.

Un buen dirigente, es aquel que trabaja con y para otras personas; aquel que asume responsabilidades; aquel que concilia intereses; aquel que detecta problemas y formula estrategias de solución; aquel que persuade y convence; aquel que toma decisiones relevantes, aquel que dirige a la gente hacia su desarrollo y a donde quieren llegar, aquel que establece metas y fija prioridades. (Basurto, 2005)

4.4.1. Cadena de valor

La cadena de valor es el corazón de su negocio. Usted diseña y supervisa cuidadosamente la operación de esta cadena de valor. Esta es su principal responsabilidad. A diferencia de las áreas de apoyo, no la puede poner a operar por terceros (outsourcing) sin el riesgo de perder el control del negocio o el negocio mismo.

En muchas empresas el dolor de cabeza es el área de administración de la demanda (Marketing). Los empresarios generalmente venden y entonces operan. No hay estudio de mercado, ni pronóstico de ventas con los peligros que implica la carencia de estas dos importantes funciones. (Espinosa, 2011)

Para lograr una empresa inteligente es indispensable ser una empresa con capacidad de aprendizaje o bien que quiera aprender. Las empresas aprenden, en ocasiones, como le llamamos comúnmente a golpes, ya que es indispensable en el entorno actual aprovechar al máximo todos sus recursos, haciendo destacar a su capital humano; por lo cual se requiere una dirección adecuada.

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 dotar, dentro de una cultura de colaboración, aprendizaje y sentido de responsabilidad, a la organización y a las personas de:

1. Buen liderazgo
2. Comunicación

Capítulo IV. Propuesta de modelo para generar una O.I.

3. Motivación
4. Visión estratégica
5. Coordinación

Otros elementos indispensables dentro de las empresas inteligentes son el desarrollo de la creatividad y la innovación, tanto en forma institucional como individual, es decir, lograr que sus empleados de cualquier nivel produzcan conocimiento de sus áreas.

La creatividad se entiende como la capacidad para combinar ideas de una manera original o establecer asociaciones poco comunes entre las mismas. Por ejemplo la empresa Casio al integrar un reloj con calculadora y agenda, ahora se tiene relojes con cámara fotográfica. La empresa que estimula la creatividad desarrolla enfoques nuevos las cosas o soluciones singulares para los problemas. La innovación se entiende como un proceso consistente en convertir en una solución a un problema o una necesidad, una idea creativa. (Garcia, 2011)

Para iniciar y alcanzar el proceso de transformación se abren cuatro rutas.

1. La normativa interna de la empresa debe comprometerla a desarrollar, mantener, facilitar y emplear las capacidades humanas esenciales de todos aquellos vinculados a la empresa, hasta donde sea posible.

2. Por medio de la formación y de la educación, ampliar las capacidades humanas esenciales que incluyen las habilidades, conocimiento, comprensión y actitudes para entender las necesidades de los demás y poder trabajar en red con ellos.

3. Utilizando la formación y el desarrollo, formar un todo con todos los recursos citados para que se conviertan en competencias útiles para la empresa y para su competitividad.

Capítulo IV. Propuesta de modelo para generar una O.I.

4. Desarrollar principios nuevos y análisis en profundidad para poder poner en práctica todo lo anterior de forma más productiva y humana. (Lara, 2011)

También contaremos con 5 tipos de competencias:

1. Calidad de juicio. Pensar en las organizaciones y en sus entornos como sistemas en los que existen conexiones de manera que una actuación en una parte afecta al sistema en su conjunto. Nos permite la visión a largo plazo y ver todos y no partes.

2. Dominio personal. Es la competencia para clarificar y profundizar en la visión personal, captando más claramente la realidad, para ver relaciones más que recursos aislados y pautas o estructura más que acontecimientos aislados.

3. Gestionar los modelos mentales. Aforar nuestras visiones internas del mundo, cómo funciona para, una vez en la superficie, someterlos a escrutinio. Requiere la práctica de la conversación que equilibra la indagación de las posiciones de los demás y la defensa de las nuestras, es decir exponer nuestro pensamiento y estar abierto al de los demás.

4. Armonizar las visiones personales. Es la capacidad de liderazgo para construir una visión compartida por toda la empresa. Las visiones son siempre personales y por eso tienen que ser armonizadas por quienes dirigen, no por medio del “mando y control” sino porque toda la empresa lo desea.

5. Aprendizaje en equipo. Los equipos inteligentes están formados por personas inteligentes. El trabajo en grupo no puede ni debe aplastar al individuo.

Aunque para desarrollar e implantar todo lo anterior, la empresa puede necesitar la ayuda de un consultor, éste debe ser un mero facilitador de los procesos para que posteriormente sean asumidos por la propia empresa. (Senge, 2012)

5.3.2. Herramientas tecnológicas de alta dirección

El diseño y construcción de una organización inteligente implica el dominio y utilización de herramientas de tres tipos: Tecnológicas, administrativas y sociales. El directivo de una organización inteligente deberá tener un entendimiento claro de estas tres áreas.

Manejar esa cantidad de información de manera manual y confiar en la memoria ya no es posible en estos tiempos. El tipo de herramientas tecnológicas para su negocio estará determinado básicamente por el número de transacciones que se hagan.

Lo mejor de todo es que estos sistemas tecnológicos, utilizan rutinas que les permiten actuar como servomecanismos dentro de los sistemas, para realizar acciones específicas:

ERP. Enterprise Resources Planning, por sus siglas en inglés, planeador de los recursos de la empresa. Deriva de los MRP (“Manufacturing Resources Planning”) de las empresas manufactureras o de transformación. Es un sistema que controla todos los aspectos financieros de la cadena de valor, estos es: Inventarios, compras, ventas, devoluciones, cobranzas, cuentas por pagar, impuestos, bancos y junto con ellos la propia operación de la empresa.

La consideración más importante para implantar un ERP en la empresa es el número de transacciones que se realiza en la misma. También se debe considerar que la implantación misma va a implicar un cambio en el modo de operar y en la cultura organizacional.

BSC. El Balanced ScoreCard, es una herramienta de alta dirección, que configurada bajo los principios de Norton y Kaplan (1), muestra un tablero de control de la empresa dividida en cuatro grandes rubros: Resultados Financieros, Comportamiento del Cliente, Procesos Internos y Crecimiento con Aprendizaje.

Capítulo IV. Propuesta de modelo para generar una O.I.

El BSC es una herramienta que controla los indicadores estratégicos de la empresa y permite hacer una exploración (“Drill Down”) a los componentes del indicador cuando los resultados no sean los esperados. La información de este BSC proviene del ERP o del sistema con el que se controle esta información.

CRM. El administrador de la relación con los clientes (Customer Relationship Managers) una herramienta que, a partir de entender con profundidad los hábitos de consumo y particularidades del cliente, permite diseñar estrategias para mejorar la experiencia del mismo y administrar programas de lealtad con ellos. El CRM es una herramienta para mantener la relación con los clientes y corresponde al área comercial

LMS. Una de las herramientas tecnológicas más importantes en el diseño y construcción de organizaciones inteligentes es el LMS o Sistema Administrador del Conocimiento (“Learning Management System”). El mismo Senge dijo en “La Quinta Disciplina” que la ventaja competitiva de una organización en el siglo XXI dependía de la habilidad para desaprender la vieja tecnología y aprender las nuevas competencias.

El LMS es un sistema en el cual se cargan los requerimientos de conocimiento para un desempeño óptimo en términos de competencias para la ejecución de los puestos de la empresa. Con el mismo sistema diseña herramientas de evaluación para diagnosticar cuánto y qué sabe cada persona que colabora en ella, para luego diseñar cada plan personal de capacitación. El LMS puede ser un módulo de un ERP o puede manejarse de manera independiente. La ventaja de manejar la mayoría de las herramientas tecnológicas dentro de un mismo sistema es que se puede explotar mejor la información y desarrollar aplicaciones que vinculen el desempeño individual con los resultados organizacionales.

La principal virtud de un LMS es que es capaz de convertirse en un repositorio del conocimiento necesario para administrar la empresa, lo que la convierte automáticamente en una organización abierta al aprendizaje; y por tanto, una organización inteligente. Otra utilidad de un LMS es que puede administrar capacitación en varias partes del mundo de manera simultánea (Espinosa, 2011)

4.4 Modelos de desarrollo organizacional

Muchos modelos de desarrollo organizacional han sido diseñados entre ellos están, el modelo de cambio, de Planeación, de Investigación y Acción de cambio planeado. Este modelo que presentamos ha sido adaptado de modelos anteriores y es más completo ya que tiene un enfoque cíclico.

Tiene siete pasos básicos que abarcan la identificación del problema, la acción y la evaluación. Y es el modelo cíclico del desarrollo organizacional. (Faria, 2000)

Modelo ciclo del desarrollo organizacional



Figura 7. Modelo ciclo del desarrollo organizacional Fuente: (Gray, 2004)

Capítulo IV. Propuesta de modelo para generar una O.I.

1. Identificación del problema

Una persona clave en la organización sienta que la organización tiene uno o más problemas que pueden aliviarse por un agente de cambio. El problema pudiera involucrar movimiento de empleados, pobre comunicación, inefectiva coordinación, o carencia de líderes de proyecto. Los esfuerzos de DO deben estar apoyados por la dirección.

2. Consulta con un especialista en Desarrollo Organizacional

Algunos íntimamente familiarizados con procesos de cambio organizacional, como los líderes, comúnmente son utilizados como agentes de transformación. Durante el contacto inicial, el agente de cambio, que puede ser externo a la organización o un empleado dentro de la organización y el cliente del sistema se auxilian uno al otro. El agente de cambio debe lograr entender claramente a la institución.

3. Integración de datos y diagnóstico preliminar

Esta etapa usualmente es responsabilidad del consultor, quien tiene cuatro métodos básicos de recoger datos: mediante entrevistas, observación de los procesos, cuestionarios, y datos del desenvolvimiento organizacional. La más eficiente y efectiva secuencia de método diagnóstico comienzan con la observación, ésta es seguida por entrevistas y es completada con cuestionarios que intentan medir precisamente los problemas identificados en los pasos iniciales del diagnóstico.

4. Retroalimentación

En virtud de que el desarrollo organizacional es un esfuerzo de colaboración, los datos obtenidos son retroalimentados al cliente. Esto se realiza en un grupo o por un grupo de trabajo seleccionado, de manera que la gente clave involucrada reciba la información. Esta retroalimentación está diseñada para ayudar al cliente a determinar fortalezas y debilidades de la organización o de unidades particulares en las cuales el consultor está trabajando, proporcionando al cliente todos los datos relevantes y útiles.

5. Diagnóstico conjunto de problemas

En este punto, un administrador o grupo discute la retroalimentación y decide si hay un problema real que necesita resolverse. Este proceso tiene que juntar los esfuerzos entre el cliente y los especialistas en desarrollo organizacional. El cliente debe de aceptar el diagnóstico, así como las soluciones que habrán de ser implementadas.

- Métodos más utilizados
- La Planificación Estratégica
- La Investigación Acción
- El Modelo de las Organizaciones Inteligentes
- Las encuestas de Rensis Likert
- Los laboratorios de sensibilización (Grupos T)
- Dinámicas de Grupo
- El Iceberg Organizacional
- El Modelo Administrativo Grid Gerencial

6.- Acción e integración de datos

En seguida, el consultor y el cliente de común acuerdo en ir más allá convienen las acciones a realizar. Esta fase corresponde al comienzo del proceso. La acción que deberá tomarse depende del problema, en la cultura de la organización y en el tiempo y gastos que habrán de ahorrarse.

Dado que el desarrollo organizacional es un proceso cíclico, también debe efectuarse una recopilación de datos después de que las acciones han sido realizadas.

7.- Evaluación y seguimiento.

Ya ejecutada la primera fase del proceso de desarrollo organizacional que responde a un Plan de Acción e Intervenciones enfocadas a resolver situaciones, ya mencionadas al comienzo, se evalúa sobre la marcha el avance obtenido, lo cual se practica en cada órgano o espacio organizacional, y luego se integra en mesas de discusión o retroalimentación. Allí se establecen, reflexivamente, los correctivos a aplicar a las fallas existentes y las decisiones a tomar para darle seguimiento al plan.

Patrick Williams, propone un modelo organizacional tridimensional que implica que la empresa está compuesta por tres subsistemas: Administrativo, Humano Social y Tecnológico.

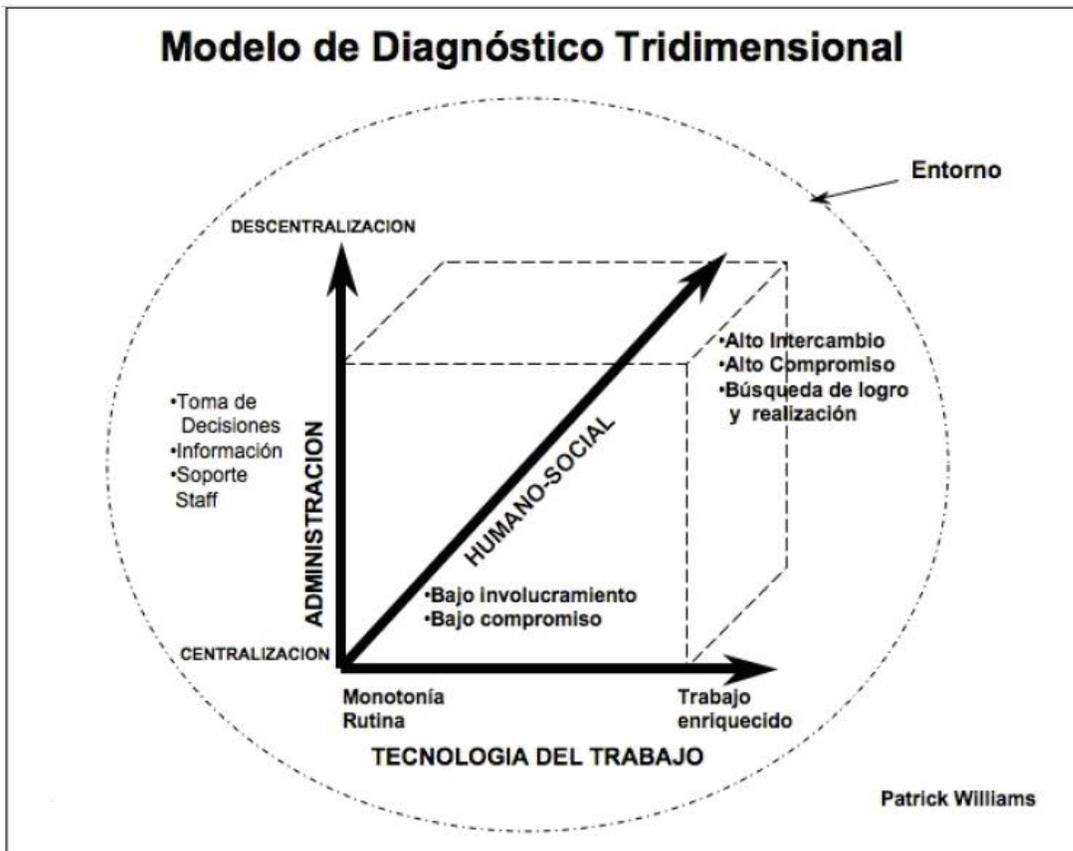


Figura 8. Modelo organizacional tridimensional. Fuente (Espinosa, 2011)

Capítulo IV. Propuesta de modelo para generar una O.I.

Los cambios organizacionales deben mantener el equilibrio entre estos subsistemas o la falta de crecimiento en uno de ellos boicotará el crecimiento en el otro u otros subsistemas de la empresa. Para lograr convertirse en una empresa con esta descripción se necesita inculcar y alcanzar la aceptación de una cultura de colaboración, responsabilidad y capacitación.

Para ser más explícitos en este ámbito, existen 6 pasos que ayudan a lograr esto y son:

1. Plantear políticas y tácticas claras que aseguren la estabilidad y permanencia de los colaboradores, porque los altos niveles de rotación afectan el aprendizaje organizacional.
2. Promover la capacitación constante de tus colaboradores.
3. Identificar las competencias necesarias que se requieran para afrontar las demandas del mercado.
4. Consentir que tus colaboradores usen lo que saben.
5. Facilitar la interacción a través del trabajo en equipo y la comunicación interpersonal.
6. Ofrecer retroalimentación constante, para ayudar a tomar consciencia sobre las fortalezas y las áreas de oportunidad dentro de la entidad. (Isis, 2016)

Las empresas que planean crecer, sobreviven; las empresas que planean sobrevivir, desaparecen. Diseñar y construir una organización inteligente implica necesariamente un proceso de cambio y, por tanto, un ejercicio de planeación. Dado que se trata de un cambio profundo en la organización, se habla entonces de planeación estratégica y de una visión a largo plazo. (Espinosa, 2011)

El primer paso para crear una organización inteligente es la clarificación del propósito de la misma.

Capítulo IV. Propuesta de modelo para generar una O.I.

El propósito de una organización inteligente debe ser establecido con absoluta claridad; además de mantenerse abierto para ser revisado. Básicamente el propósito debe clarificar a todos los interesados, en qué negocio se está (Misión); cómo se quiere llegar a ser en este negocio (Visión) y cómo nos gusta hacer negocios (Valores).

- Misión

La propuesta técnica de misión. Proporcionar a un nicho particular de cliente una cantidad de producto o servicio, con ciertas especificaciones técnicas (Calidad) con una rápida respuesta (Oportunidad) con buena relación beneficio costo, inmejorable servicio, sin accidentes (Seguridad) y con sustentabilidad (Ecología).

- Estrategias

El enfoque estratégico se le confiere a la organización inteligente cuando reconoce sus fuerzas y debilidades internas para aprovechar las oportunidades que le brinda el entorno y sortear sus amenazas. Siempre con un enfoque en el largo plazo, pero con la implementación centrada en el presente.

El punto de partida para el ejercicio de Planeación Estratégica es el análisis de Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA). Es importante hacer énfasis en que las tuerzas y debilidades corresponden a la organización y las oportunidades y amenazas son parte del entorno de la empresa; y pueden abarcar al mercado objetivo, cambios en las preferencias o hábitos de consumo, aparición o desaparición de competidores, cambios de tecnología, cambios en la normatividad y una amplia variedad de factores.

Es la parte más complicada, pues frecuentemente choca con las creencias o deseos de los propietarios o altos ejecutivos. También es problemático porque el ejecutivo tiende a asociar su propio desempeño con las fuerzas y debilidades de la empresa. Aceptar una debilidad equivale a una falla en su desempeño, por lo que tienden a ser ocultadas o minimizada su importancia.

Capítulo IV. Propuesta de modelo para generar una O.I.

La parte de oportunidades y amenazas resulta un poco más complicada pues lo que representa una amenaza para una empresa, puede representar una oportunidad para otra. Se debe desarrollar una cierta sensibilidad al giro y al sector, en especial al proceso de la cadena de valor, para encontrar si cierto fenómeno representa oportunidad o amenaza.

Dentro de la determinación de amenazas, es importante hacer un análisis de vulnerabilidad. Esto consiste en enlistar todas las posibles amenazas y calificarlas de acuerdo con la probabilidad que tienen de ocurrir y el impacto que tendrían en la organización en caso de que sucedieran.

- Modelo de Negocios

En el corazón de la Inteligencia de Negocios (BI) está el modelo de negocios. Éste determina la manera en que se va a relacionar el cliente con la empresa. Un buen modelo de negocios diseña una gran experiencia para el cliente. El modelo de negocio determina el tipo y diseño del canal, el cliente objetivo, la publicidad, los medios, la distribución, el valor agregado. El modelo de negocio diferencia a las empresas dentro del mismo giro y tiene que ver con el diseño de la experiencia del cliente, en todo el proceso donde interactúa con la empresa.

- Arquitectura organizacional

La arquitectura empresarial, es el modelo que ayuda al área de Tecnologías de la Información y Comunicaciones de una empresa a razonar sobre su organización de manera global. La arquitectura captura una amplia variedad de información y la relaciona de manera que los responsables de la organización puedan consultarla para identificar problemas o tomar decisiones sobre posibles cambios. La Arquitectura Organizacional sirve para hacer un diagnóstico de las organizaciones y poder ver si tienen o no las funciones que dice el modelo de referencia; y si no la tiene la empresa, si la necesita o no. (SFP, 2009)

Capítulo IV. Propuesta de modelo para generar una O.I.

El modelo se compone de cinco dominios, que son: Planeación, Administración de la Demanda (Mercadotecnia), Operación, Comercial y Áreas de Apoyo: Capital Humano, Calidad o (Métodos y Procedimientos), Administración y Finanzas, y Tecnologías de la Información.

Otro modelo es, la dirección general, se constituye en el dominio de la planeación y sus funciones son cuatro: Planeación, Control, Liderazgo y Cultura, y Relaciones con el Entorno (Espinosa, 2011)

El diseño y construcción de una organización inteligente es el producto de un esfuerzo colectivo de individuos en sus respectivos grupos, de tipo empresarial, gubernamental, social o familiar.

Después de tomar la decisión respecto a convertirse en una organización inteligente, se debe realizar un ejercicio muy similar al de la Planeación Estratégica tradicional, la diferencia estriba en que todas nuestras estrategias, todas nuestras acciones deben ir encaminadas a cumplir el propósito de convertirse en una organización inteligente,

El siguiente paso es poner en acción dicha estrategia de transformación. Esto se puede realizar usando alguna herramienta tecnológica del tipo Project Manager. De cada proyecto debemos tener una ruta de ejecución o Diagrama de Gantt, los grandes logros, los entregables y desde luego quién es responsable de cada proyecto y tarea.

Los proyectos y su relación con las funciones básicas de servicio vistas en la Arquitectura deberán ser cuidadosamente monitoreados por lo que para cada uno de ellos se debe tener indicadores y métricas

La ejecución de este proceso de transición es el que brinda el aprendizaje más significativo para la construcción de las organizaciones inteligentes. Esto no se puede delegar o simplemente plantear en una junta y esperar a que se realice. Este es el verdadero papel del líder de la organización.

Capítulo IV. Propuesta de modelo para generar una O.I.

Estos indicadores y métricas deberán disparar acciones contingentes, ya sea que los valores vayan al alza y se deba detener el proceso o incrementar los pronósticos; o que vayan a la baja y se deban realizar medidas correctivas o cambios. La manera como se haga esto, determinará la ya muy citada inteligencia de negocios. Otra vez, esto no se puede delegar. Hacerlo es representar el rol del líder que se espera en una organización inteligente. A partir de esta mecánica es que se reparten los castigos y las recompensas. Lo básico.

Para lograr una empresa inteligente es indispensable ser una empresa con capacidad de aprendizaje o bien que quiera aprender. Las empresas aprenden, en ocasiones, como le llamamos comúnmente a golpes, ya que es indispensable en el entorno actual aprovechar al máximo todos sus recursos, haciendo destacar a su capital humano; por lo cual se requiere una dirección adecuada.

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 dotar, dentro de una cultura de colaboración, aprendizaje y sentido de responsabilidad, a la organización y a las personas de:

1. Buen liderazgo
2. Comunicación
3. Motivación
4. Visión estratégica
5. Coordinación

Otros elementos indispensables dentro de las empresas inteligentes son el desarrollo de la creatividad y la innovación, tanto en forma institucional como individual, es decir, lograr que sus empleados de cualquier nivel produzcan conocimiento de sus áreas.

Capítulo IV. Propuesta de modelo para generar una O.I.

La creatividad se entiende como la capacidad para combinar ideas de una manera original o establecer asociaciones poco comunes entre las mismas. Por ejemplo la empresa Casio al integrar un reloj con calculadora y agenda, ahora se tiene relojes con cámara fotográfica. La empresa que estimula la creatividad desarrolla enfoques nuevos las cosas o soluciones singulares para los problemas. La innovación se entiende como un proceso consistente en convertir en una solución a un problema o una necesidad, una idea creativa. (Garcia, 2011)

Para iniciar y alcanzar el proceso de transformación se abren cuatro rutas.

1. La normativa interna de la empresa debe comprometerla a desarrollar, mantener, facilitar y emplear las capacidades humanas esenciales de todos aquellos vinculados a la empresa, hasta donde sea posible.

2. Por medio de la formación y de la educación, ampliar las capacidades humanas esenciales que incluyen las habilidades, conocimiento, comprensión y actitudes para entender las necesidades de los demás y poder trabajar en red con ellos.

3. Utilizando la formación y el desarrollo, formar un todo con todos los recursos citados para que se conviertan en competencias útiles para la empresa y para su competitividad.

4. Desarrollar principios nuevos y análisis en profundidad para poder poner en práctica todo lo anterior de forma más productiva y humana. (Lara, 2011)

También contaremos con 5 tipos de competencias:

1. Calidad de juicio. Pensar en las organizaciones y en sus entornos como sistemas en los que existen conexiones de manera que una actuación en una parte afecta al sistema en su conjunto. Nos permite la visión a largo plazo y ver todos y no partes.

Capítulo IV. Propuesta de modelo para generar una O.I.

2. Dominio personal. Es la competencia para clarificar y profundizar en la visión personal, captando más claramente la realidad, para ver relaciones más que recursos aislados y pautas o estructura más que acontecimientos aislados.

3. Gestionar los modelos mentales. Aforar nuestras visiones internas del mundo, cómo funciona para, una vez en la superficie, someterlos a escrutinio. Requiere la práctica de la conversación que equilibra la indagación de las posiciones de los demás y la defensa de las nuestras, es decir exponer nuestro pensamiento y estar abierto al de los demás.

4. Armonizar las visiones personales. Es la capacidad de liderazgo para construir una visión compartida por toda la empresa. Las visiones son siempre personales y por eso tienen que ser armonizadas por quienes dirigen, no por medio del “mando y control” sino porque toda la empresa lo desea.

5. Aprendizaje en equipo. Los equipos inteligentes están formados por personas inteligentes. El trabajo en grupo no puede ni debe aplastar al individuo.

Aunque para desarrollar e implantar todo lo anterior, la empresa puede necesitar la ayuda de un consultor, éste debe ser un mero facilitador de los procesos para que posteriormente sean asumidos por la propia empresa. (Senge, 2012)

4.4.2 Herramientas tecnológicas de alta dirección

El diseño y construcción de una organización inteligente implica el dominio y utilización de herramientas de tres tipos: Tecnológicas, administrativas y sociales. El directivo de una organización inteligente deberá tener un entendimiento claro de estas tres áreas. Manejar esa cantidad de información de manera manual y confiar en la memoria ya no es posible en estos tiempos.

El tipo de herramientas tecnológicas para su negocio estará determinado básicamente por el número de transacciones que se hagan. Lo mejor de todo es que estos sistemas tecnológicos, utilizan rutinas que les permiten actuar como servomecanismos dentro de los sistemas, para realizar acciones específicas:

Capítulo IV. Propuesta de modelo para generar una O.I.

ERP (Enterprise Resources Planning), por sus siglas en inglés, planeador de los recursos de la empresa. Deriva de los MRP (Manufacturing Resources Planning) de las empresas manufactureras o de transformación. Es un sistema que controla todos los aspectos financieros de la cadena de valor, estos es: Inventarios, compras, ventas, devoluciones, cobranzas, cuentas por pagar, impuestos, bancos y junto con ellos la propia operación de la empresa.

La consideración más importante para implantar un ERP en la empresa es el número de transacciones que se realiza en la misma. También se debe considerar que la implantación misma va a implicar un cambio en el modo de operar y en la cultura organizacional.

BSC (Balanced ScoreCard) es una herramienta de alta dirección, que configurada bajo los principios de Norton y Kaplan (1), muestra un tablero de control de la empresa dividida en cuatro grandes rubros: Resultados Financieros, Comportamiento del Cliente, Procesos Internos y Crecimiento con Aprendizaje.

El BSC es una herramienta que controla los indicadores estratégicos de la empresa y permite hacer una exploración (“Drill Down”) a los componentes del indicador cuando los resultados no sean los esperados. La información de este BSC proviene del ERP o del sistema con el que se controle esta información.

CRM (Customer Relationship Manager) El administrador de la relación con los clientes, es una herramienta que, a partir de entender con profundidad los hábitos de consumo y particularidades del cliente, permite diseñar estrategias para mejorar la experiencia del mismo y administrar programas de lealtad con ellos. El CRM es para mantener la relación con los clientes y corresponde al área comercial

LMS. (Learning Management System) Una de las herramientas tecnológicas más importantes en el diseño y construcción de organizaciones inteligentes es el LMS o Sistema Administrador del Conocimiento. El mismo Senge dijo en “La Quinta Disciplina” que la ventaja competitiva de una organización en el siglo XXI dependía de la habilidad para desaprender la vieja tecnología y aprender las nuevas competencias.

Capítulo IV. Propuesta de modelo para generar una O.I.

El LMS es un sistema en el cual se cargan los requerimientos de conocimiento para un desempeño óptimo en términos de competencias para la ejecución de los puestos de la empresa. Con el mismo sistema diseña herramientas de evaluación para diagnosticar cuánto y qué sabe cada persona que colabora en ella, para luego diseñar cada plan personal de capacitación.

El LMS puede ser un módulo de un ERP o puede manejarse de manera independiente. La ventaja de manejar la mayoría de las herramientas tecnológicas dentro de un mismo sistema es que se puede explotar mejor la información y desarrollar aplicaciones que vinculen el desempeño individual con los resultados organizacionales.

La principal virtud de un LMS es que es capaz de convertirse en un repositorio del conocimiento necesario para administrar la empresa, lo que la convierte automáticamente en una organización abierta al aprendizaje; y por tanto, una organización inteligente.

Otra utilidad de un LMS es que puede administrar capacitación en varias partes del mundo de manera simultánea (Espinosa, 2011)

4.5 Modelo para generar una organización inteligente

Con base en los modelos antes mencionados por los diferentes autores dedicados al estudio de la mejora, transformación o creación organizaciones inteligentes tenemos como resultado la siguiente propuesta general de un modelo para la generación de organizaciones inteligentes.

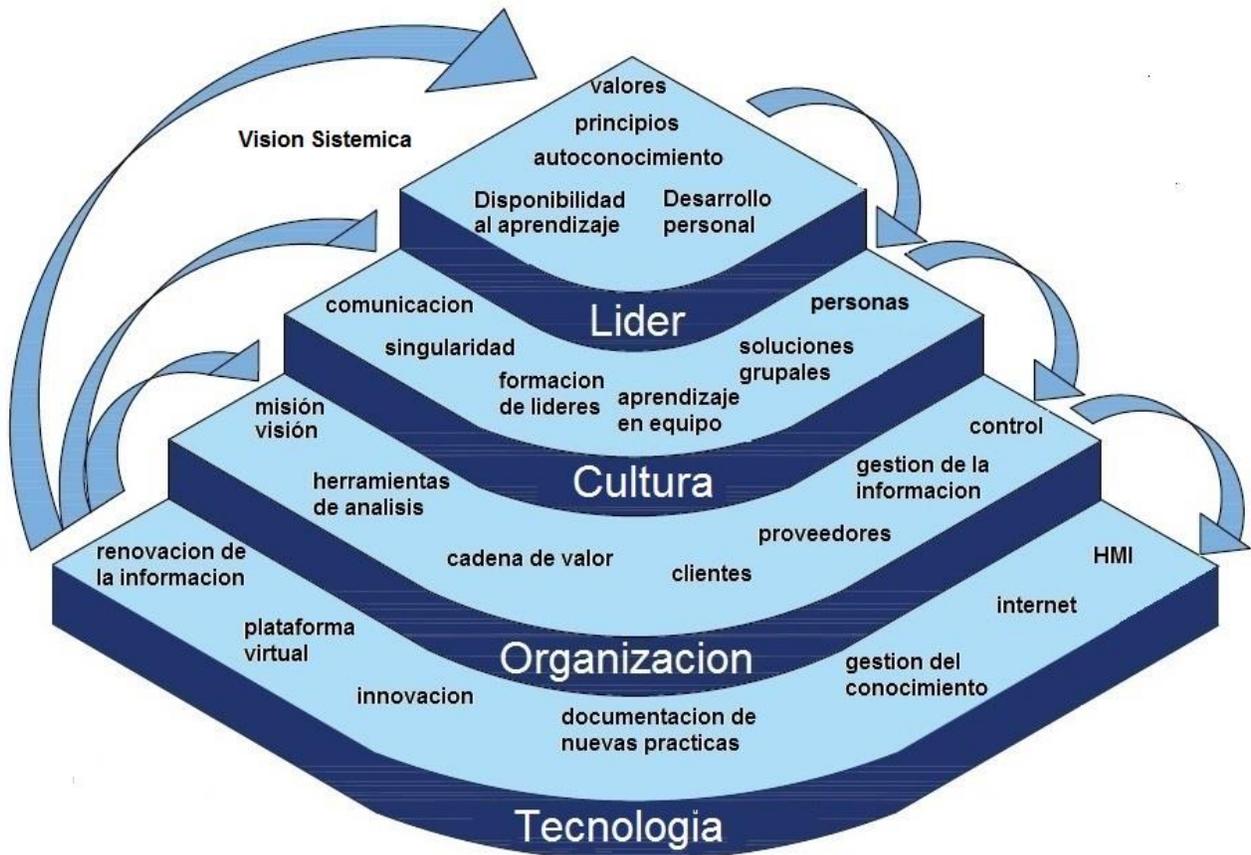


Figura 9. Modelo para generar una organización inteligente

En este modelo, la plataforma y base de la organización inteligente es el conocimiento, que se logra con la participación colectiva de las personas formando una cultura en la organización con ayuda de la tecnología, la infraestructura y la constante evaluación en todos los aspectos de la organización, se reajustarán las áreas que así lo requieran y se tendrá la organización en una constante vanguardia de ella misma desde una perspectiva sistémica.

Desglose de los niveles del modelo y sus elementos que conforman cada nivel

4.5.1. Líder

La construcción de una organización inteligente empieza por el constructor de la misma, llamado líder, el cual lleva este proceso de transformación personal para poder comprometerse con los demás, tener en claro que es lo que quieres para la organización y poder llegar a la meta, tiene que ser perseverante, flexible, constante y con una visión sistémica para poder tomar las decisiones correctas en el momento adecuado.

El líder se tiene que formar como alguien apto para una organización inteligente, la transformación del mismo, tendrá un impacto en todos los aspectos de su vida diaria, no solo dentro de la organización si también como persona dentro y afuera de la organización.

El potencial y la actitud del líder podrán contagiar a los miembros de la organización, los cuales, teniendo una visión colectiva y todos trabajando para lograr el objetivo, se tendrá un ambiente de propuestas para la mejora, de aplicación de nuevas prácticas analizadas por los expertos, generando nuevo conocimiento, radical para el futuro de la organización, esto habla de una nueva cultura organizacional.

A continuación analizaremos las cualidades con las que debe contar un líder de una organización inteligente, las cuales de adquirir o mejorar.

1. Valores

Cuando queremos hacer una construcción sólida y fuerte, necesitamos que los pilares sean a prueba de todo, que sean indestructibles e inviolables, de la misma manera para construir una organización inteligente el creador (líder) debe de tener esos pilares llamados valores, estos valores son los que formaran al líder en su carácter, su forma de ser y su actitud, estos valores tienen que ser universales para que todos los miembros de la organización los comprendan, los analicen y se apropien de ellos, así, todos estarán alineados hacia los mismos objetivos. Algunos de los valores que podremos encontrar en un líder de una organización inteligente son honestidad, respeto, compromiso, flexibilidad, responsabilidad, entre otros.

2. Principios

Los principios son los que rigen el comportamiento de las personas en la organización inteligente, los principios comienzan a formar la cultura organizacional que necesitáramos, principios como la amistad, el trabajo en equipo, el aprendizaje, soluciones grupales, liderazgo, entre otros, nos harán sentir en un ambiente cómodo y placentero en la organización, tanto para nosotros como para las personas externas a ella, como nuestros familiares, proveedores, contratistas y cualquiera que tenga una participación indirecta a las labores de la organización.

3. Autoconocimiento

Como lo menciona Senge en la quinta disciplina el dominio personal es la primera parte de su modelo de organizaciones inteligentes y para tener un dominio personal es necesario el autoconocimiento acompañado de una autoevaluación, nos descubriremos y nos analizaremos, al momento de entender como nos comportamos en determinado momento, como reaccionamos a los estímulos o a las provocaciones de los demás, el cómo interpretamos las situaciones o como es nuestra manera de resolver conflictos, podremos ver que parte de nosotros es débil y necesita que trabajemos en ella y cuáles son los comportamientos destacados en nosotros, de esta manera, encontrar un mejor balance en nosotros mismos.

4. Disponibilidad al aprendizaje

Después de hacer el autoanálisis y descubrir cuáles son las partes que debemos fortalecer como líderes, viene el momento del aprendizaje, tenemos que ser flexibles al aprendizaje en todo momento, sería un error el creer que somos expertos en la materia, (cualquiera que éste fuese) porque eso nos bloquearía a seguir aprendiendo más acerca de ello e inclusive nos volvería obsoletos con el paso del tiempo, por eso la importancia del constante aprendizaje será la base como líder de la organización inteligente.

5. Desarrollo personal

Al momento de incrementar nuestras cualidades, aptitudes, actitudes y conocimiento, decimos que nos estamos desarrollando profesional, personal, intelectual y hasta espiritualmente, esto nos lleva a un constante desarrollo en el cual seguiremos aprendiendo e incrementando nuestro acervo. El desarrollo personal es el constante cambio de nosotros, es la mejor versión en sí de uno mismo, y lo mejor de todo esto es que si esta versión no nos convence, podemos ajustarla, cambiarla, o fortalecerla.

4.5.2 Cultura

La cultura organizacional es un movimiento social interno en la organización, en el cual existen patrones informales establecidos por los mismo miembros de la organización, esta cultura organizacional debe ser propuesta, dirigida y enseñada a los demás, de esta misma manera las personas que ya tienen el conocimiento de la cultura, la difundirán a los nuevos integrantes, los cuales, rápidamente se adaptarán a ella o bien, sentirá que no tiene cabida en la organización, buscando la manera de encajar en la cultura, si nosotros no tenemos dirección en la creación de la cultura, esta podría tomar un camino el cual no sea el más adecuado para la organización.

La cultura organizacional es una fuerza indetenible en las organizaciones es por lo cual, la debemos tener presente con la importancia que esta conlleva y que queremos obtener de ella. La cultura para las organizaciones inteligentes es el entorno en el que se desenvolverá la gente, un entorno confiable, viable, seguro, agradable y amigable ayudaran a que las personas tengan un mejor desempeño y por qué no, que estén felices y cómodas realizando sus actividades, una cultura organizacional contaminada por algún individuo que no encaje en ella será desplazado de una manera informal en la organización de tal manera que buscara ser parte de esa cultura o bien la abandonará.

1. Comunicación

La comunicación es la herramienta de canal primordial que empieza desde el líder hacia toda la organización, sin la comunicación prácticamente no llegaríamos a ningún acuerdo, no se podría expresar ninguna idea y por lo tanto no existirá la organización inteligente, simplemente serían individuos aislados con pensamientos incompatibles, es por eso que la comunicación debe de ser clara, precisa, concisa, directa, para que el receptor pueda saber exactamente cuál es la idea del emisor, es importante que el grado de intelecto entre emisor y receptor sea del mismo nivel de conocimiento, que el mensaje sea transmitido en un canal sin distorsión y que sea emitido en un lenguaje que los dos dominen o entiendan, los parámetros del mensaje pueden ser ajustables a circunstancias, individuos o necesidades para su mejor comprensión. La buena comunicación entre los miembros de la organización centralizara los esfuerzos hacia un mismo fin formando una cultura organizacional en la cual todo puedan expresar sus ideas que los demás puedan entender.

2. Singularidad

Recordemos también que aunque compartamos valores , principios , objetivos , ideas y hasta el área de trabajo, somos seres único y deferentes a los demás, aunque las similitudes nos hacen estar unidos por un mismo fin, la individualidad de cada quien es lo que determina quienes somos, hacia donde vamos y en que nos convertiremos, como líderes, tengamos presente esta singularidad en cada uno de las personas de la organización para poder tener un mejor acercamiento, una mejor comunicación y obtener un mejor desempeño de esa persona en la organización, tengamos en cuenta que nosotros como líderes también tenemos una singularidad y entre más pronto descubramos cual es, más pronto sabremos a que somos afines, con quienes, que nos motiva o que nos inquieta.

3. Formación de líderes

Una de las funciones del líder de la organización es crear líderes para la misma organización, el líder ayudara como un mentor a los demás integrantes a desarrollar su potencial como líderes, el será el apoyo y la organización la herramienta para

Capítulo IV. Propuesta de modelo para generar una O.I.

poder lograrlo, recordemos que todo cambio en un individuo solo puede lograrse si este desea hacerlo, la formación de líderes al igual que en nuestra formación no será una tarea fácil pero los líderes no nacen, se hacen y en las organización inteligente se juntan para trabajar en conjunto.

4. Aprendizaje en equipo

El aprendizaje en equipo es uno de los punto más relevantes dentro de la organización inteligente, ya que la estructura de la organización enmarca a los grupos como un organizamos y no como un conjunto de individuos, esto nos lleva a que un grupo tratado como organizamos tenderá a maximizar sus capacidades y por lo tanto, también su conocimiento, al momento de hacer un micro cosmos con otros individuos de la organización aprenderemos de una manera grupal e individual, pero si no estamos integrados en ese micro cosmos no tendremos acceso a ese aprendizaje generado por el mismo grupo, podremos aprender individualmente y contribuir con ese conocimiento en el grupo y de la misma manera podremos aprender del grupo y acrecentar nuestro acervo personal.

5. Soluciones grupales

Volvamos a los micro cosmos (grupos) los cuales se desenvuelven como un organismo y no como un grupo de personas, como tal, el grupo es un dador y ejecutor de soluciones, soluciones gestionada desde la mejor perspectiva, una solución propuesta por un individuo tiene 50% de posibilidades de funcionar y 50% de fallar (por mencionar una respuesta de sí o no), ahora bien si hacemos esta escala con dos personas al estar de acuerdo con la solución tendremos 50 de asertividad de un individuo que analiza ciertos parámetros para tomar la decisión y 50 % de asertividad del otro individuo que analiza otros parámetros diferentes y juntos en un árbol de decisiones tendremos un 75% de asertividad, si hacemos este ejercicio dentro del grupo podremos llegar a proponer la mejor solución para cualquier problema.

6. Personas

Las personas que conforman la organización inteligente deben ser afines con el líder de la organización en múltiples aspectos no solo en lo intelectual o laboral, también en lo personal, ya que al momento de colaborar en equipo esos individuos deben compartir no solo el espacio y negocio, sino que también compartir los objetivos, los principios, los valores e impregnar su energía en los demás. Estas personas son como tal la organización inteligente, sin ellas no tenemos más que una pila de objetos en un inmueble, estas personas son las que forjaran su propio camino del conocimiento a través de la organización, como plataforma para su desarrollo personal y grupal, también para generar recursos intelectuales e innovadores para la organización.

4.5.3 Organización

La organización es el resultado del conjunto colectivo y cooperativo entre personas, tecnología, conocimiento, inmuebles, herramientas, clientes y proveedores. Indirectamente se tiene participación del gobierno, el estado, las leyes, el lugar geográfico y también, las familias de los colaboradores, todos ellos en conjunto forman un organismo multicelular llamado organización, que combinada con conocimiento, aprendizaje, innovación y adaptación, forman una organización inteligente. La organización es como tal un organismo, que depende de muchas variables para poder seguir viva, funcionando, produciendo y sobresaliendo de las demás, se tiene que ver desde un enfoque sistémico como nos ha enseñado Senge, para poder saber qué es lo que se necesita para su bienestar, porque de lo contrario estaremos atendiendo síntomas y no lo que en verdad es indispensable. Las organizaciones inteligentes se basan en el aprendizaje, el intelecto, la facilidad de adaptación, pero como tal tiene algunos elementos que una organización tradicional, es por lo cual, cualquier organización puede llegar a ser una organización inteligente.

1. Misión

La misión de la organización inteligente debe ser una misión que tome en cuenta los factores que la rodean, que la harán crecer y que determinaran el rumbo de la organización, elementos a considerar en la misión como la calidad de nuestros productos o servicio, la oportunidad donde sea un ganar-ganar para el cliente y para la organización, la seguridad y confiabilidad de que lo que estamos haciendo o brindando es de primera y sobre todo, cuidar la ecología, no olvidemos el lugar geográfico donde se encuentra y el impacto ambiental que la organización puede llegar a tener al ecosistema.

2. Visión

La visión es una planeación a futuro, es el cómo se quiere llegar a ser en el giro en el que se encuentra, esta visión tiene que ser constantemente evaluada, rediseñada o ajustada con el paso del tiempo, tiene que ser creíble y alcanzable, se recomienda que si la visión se logra antes del plazo es porque no se ha planteado correctamente o bien una visión inalcanzable desmoralizara o frustrara los esfuerzos de quienes logran alcanzarla, en la visión se tiene que considerar a todos los miembros de la organización para que sean partícipes de la misma y todos trabajen en conjunto para poder lograrlo.

3. Herramientas de análisis

Podemos apoyarnos con herramientas desde el momento en que formamos la organización, el hecho de usarlas correctamente nos facilitara el proceso de la construcción, de su gestión, su desempeño y de los resultados. Con las herramientas adecuada podremos analizar el rumbo de la organización, cual es el mejor camino a tomar y cuál es la estrategia a usar ante el actual mercado y el cliente. También podremos hacer simulaciones en un espacio y el tiempo, ver lo que podría suceder en diferentes escenarios y saber cuál podría ser la respuesta si en algún momento dado llegáramos a estar en alguno de ellos. Las herramientas de análisis no nos garantizan los resultados en la construcción o el rumbo de la organización, pero si nos dan una visión más general del panorama en el que estamos inmersos. Herramientas como el FODA, BSC, ERP, la probabilidad, la estadística, las matemáticas, por mencionar algunas.

4. Cadena de valor

La cadena de valor nos ayuda a visualizar el proceso que determinaremos como función de nuestra organización, gracias a la cadena de valor podremos observar donde se necesitan los cambios y las mejoras para obtener los resultados deseados, la cadena de valor es la que nos diferenciara de las demás organizaciones, es lo que nos dará nuestro lugar en el mercado y como nos percibirá el cliente como organización, tendremos que obtener el mayor beneficio posible a lo largo de la cadena de valor para dar el mejor producto o servicio el cual nos coloque en los puntos más sobresalientes del mercado. Cuando logremos una buena cadena de valor para nuestro servicio o producto, el cliente estará dispuesto a pagar lo que en verdad vale este producto o servicio llamado valor agregado, por que estará satisfecho al recibir todos esos beneficios en conjunto.

5. Clientes

En la organización inteligente el cliente es una pieza primordial en su construcción, el trabajar en conjunto con él nos llevara por el mejor camino, al saber cuáles son sus inquietudes y sus necesidades, podremos brindar mejoras para el consumidor, al momento de entender por completo la dinámica del cliente y el producto propondremos las mejoras en el producto o servicio generando la innovación, al ser los creadores de un producto innovador estaremos marcando los nuevos estándares y generando un incremento en la demanda.

6. Proveedores

Los proveedores son personas externas que trabajan de cerca con la organización, en las organizaciones inteligente se consideran parte de la organización, se contemplan para la toma de decisiones que correspondan, al volverse parte de la organización como proveedores también se les apoyara con el aprendizaje y conocimiento reciproco de la organización, porque entre más comunicación tengamos con los proveedores, más claramente entienda lo que estamos haciendo, mejor será el producto que nos pueda brindar, y de igual manera conociendo las características del producto del proveedor mejor lo podremos acoplar a nuestro proceso, al llegar a estos términos, nuestros proveedores también

tendrán que cumplir con los mismo principios éticos de la organización para poder estar en un ambiente satisfactorio para ambos, no solo con el fin económico al realizar un acuerdo, sino también una atmosfera placentera para llevarlo a cabo.

7. Gestión de la información

Es bien sabido que en las organizaciones tradicionales la información es de uso exclusivo para las áreas o personas que necesitan esa información y nadie más puede tener acceso a esa información, es de acceso restringido, información clasificada, la propuesta de las organizaciones inteligentes para el uso de la información es que sea totalmente abierta, tratar de generalizar la información para todos en la organización, buscando la comprensión de cada uno de ellos en los que se está realizando, de esta manera los participantes tendrán una visión y un criterio más completo de la organización y podrán aportar de manera positiva en el desempeño de la misma, algunos pensarían que este es un acto de suicidio o incluso se entendería que hasta de traición para aquellos que extraigan la información, pero recordemos que en la organización inteligente todos somos líderes y debemos actuar como tal, en pro de la organización, en pro de nosotros mismo

8. Control

Cuando ya tenemos en marcha nuestra organización está comenzara a arrojar datos, resultados, valores numéricos, los cuales pueden ser evaluados matemáticamente para su mejora, esta es la función del control en la organización, haciendo una comparación del resultado esperado y el resultado real, nos dará la variación llamado error y ese error es el que tendremos que ajustar para obtener un mejor resultado, con un error en la frecuencia cada vez más menor hasta lograr que desaparezca dicho erro. El control lo podremos aplicar en prácticamente toda la organización, en todos sus proceso, todas sus variables y todos los resultados, entre más detallado sea nuestro sistema de control tendremos un mejor resultado en lo esperado, un erro más bajo, esto nos llevara a incrementar nuestros estándares y ser cada vez más precisos en nuestro desempeño,

Capitulo IV. Propuesta de modelo para generar una O.I.

A partir de este punto es donde nos apoyamos en un software que nos ayude a llevar un registro de la infinidad de datos que podremos obtener al momento de tener en función la organización, datos de entradas, salidas, resultados, analizar estos datos para su corrección en el error sería una tarea colosal para un individuo es por lo cual necesitamos ayuda de la tecnología, esta cuestión sería posible realizarla por un individuo si tenemos un proceso pequeño de pocos pasos y procedimientos, el cual nosotros mismo podríamos evaluar, pero si tenemos una entrada de miles de valores que deben ser analizados para su corrección diariamente, entonces necesitamos un software que nos ayude con dicho ajuste, que sea fácil de entender, esto facilitara nuestro análisis de control en los resultados de la organización

4.5.4 Tecnología

La plataforma en la que estará apoyada totalmente nuestra organización inteligente será la tecnología, y que en ella se basa prácticamente todo lo que llevaremos a cabo, desde el desarrollo de productos o servicios, manejo de datos, clientes, hasta la misma organización física llevada al mundo virtual, paradigma que en el último siglo se ha realizado por las nuevas organizaciones, dejaron de ser organizaciones físicas para convertirse en organizaciones virtuales, negocios que no necesitan más que del internet para existir, donde la moneda deja de ser física y ahora es un número en la cuenta bancaria, donde los usuarios no necesitan de ese objeto físico para el consumo y donde el mismo cliente prefiere el uso virtual del producto y que cada vez sea mayor el número de productos que se pueden conectar a internet para su gestión y en un futuro no muy lejano, todos estarán conectados a internet. Claro está que es indispensable la parte física en los productos, pero ahora enfocados a una era digital.

De la misma manera la organización tendrá que brindar las dos opciones, encontraremos los productos o servicio que requiere el cliente físicamente pero también se dará ese servicio adicional de poder gestionarlo por medio de un sistema virtual, las ventajas de hacer esto son infinitas.

1. Documentación de nuevas prácticas

Al momento de generar propuestas de mejora, de implementar nuevas herramientas de análisis o de control, de generar nuevas prácticas, nuevos métodos de trabajo en cualquier ámbito o campo en el que se realice, se está generando información la cual no debemos dejar pasar por alto, debemos documentarla, de lo contrario sería un conocimiento empírico que solo será transmitido de persona a persona, eso nos limitaría en el método de aprender en una organización inteligente, es nuestro deber como líderes de una organización inteligente llevar un registro de todo lo que está pasando en la organización, no solo en proceso , diseño o finanzas , también en el aprendizaje de nuevas prácticas la cual nos servirá para poder generar nuevos métodos más eficaces, esta documentación al igual que muchas de las funciones de la organización puede ser agregada virtualmente, podríamos diseñar un software el cual nos facilite introducir esas nuevas prácticas en el sistema de registro

2. Gestión del conocimiento

Al tener una base de datos, en su mayoría virtual, tendremos que seleccionar la información, dividirla, agruparla, enviarla, ajustarla y hacer todo lo pertinente para tenerla lista al momento de ser consultada o analizada. Esta información será la que genere el nuevo conocimiento en la organización es por ello la importancia de su gestión. Después, tenemos la tarea de distribuir o hacer llegar la información a las personas que lo necesiten, la cual será integrada a un plan de desarrollo. Para cada uno de los individuos de la organización se tiene un plan de desarrollo diferente, el cual tiene que llevarse a cabo de manera pertinente en tiempo y forma, esto dependerá del área, puesto y trabajo que realice en la organización, este proceso de desarrollo del individuo será hecho a la medida para poder sacar lo mejor de cada quien.

Este conocimiento puede hacerse llegar en múltiples formas, como documentos de lectura, video, prácticas, protocolos, cursos etc., lo cual nos facilitará su entendimiento para el usuario y se tendrá retroalimentación para la mejora continua del mismo material.

Capítulo IV. Propuesta de modelo para generar una O.I.

Al momento de hacer digital la información será más fácil hacerla llegar a diferentes puntos del planeta, donde la distancia y el tiempo no serán un factor en contra, la información digital estará vigente y disponible hasta el momento de su mejora.

3. Internet

El internet es una herramienta con un potencial gigantesco, dado que es relativamente nuevo este sigue teniendo mejoras continuas, mayor es su uso y su capacidad, analicemos esta herramienta desde la perspectiva donde será útil para la organización, el internet nos permitirá estar en el mundo llámese virtual o digital, nos permitirá tener la información a disposición en cualquier momento que la necesitemos, en cualquier lugar que se tenga red y un equipo en el cual se pueda visualizar. El internet es el nuevo mercado, el estar fuera de él, nos dejara fuera de la competencia, el internet nos permite hacer procesos antes inimaginables, podemos gestionar la información mundial que se genera y tomar mejores decisiones por el hecho de tener mayor información y relativamente a la vanguardia.

Debemos saber utilizar el internet a nuestro favor y no en contra, sin perdernos en la inmensa información a la que podríamos acceder sino más bien tomar la información que necesitamos, al momento de introducir datos en un espacio virtual también debemos de hacerlo conscientemente de a quien está dirigida y la imagen que tendrán de nosotros, nuestros nuevos clientes se basaran en ello (y otros factores más) para la toma de decisión. Las organizaciones que hoy en día no tengan una página web, información en las múltiples plataformas en línea o incluso redes sociales, sin importar cual fuese la plataforma, esa organización no existe para el resto del mundo, más que en su área local geográfica.

4. Interface hombre machine (HMI)

La interface hombre máquina es la manera en la que las personas tienen interacción con los datos digitales, es la manera como se ejecutan las entrada y salidas de la información y datos hacia las personas y viceversa, de las personas al sistema, esta interface tiene que ser cuidadosamente diseñada de acorde al tipo

Capítulo IV. Propuesta de modelo para generar una O.I.

de personas que será dirigida, al tipo de función específica que se realice y sobretodo tiene que ser simple, lo más completa posible, que sea flexible, que pueda cambiar su diseño predeterminado para facilitar o mejorar el aprovechamiento del usuario.

5. Innovación

La innovación de una organización inteligente la vamos a tener presente en todo momento, va a ser la unión de todo el proceso a lo largo de la creación, de su marcha y de su mejora continua, todo acto realizado en la organización inteligente debe tener innovación en potencia porque solo así, con la innovación nos desprenderemos de la competencia hacia un camino libre, recordemos también que la innovación tiene tiempo de caducidad y si no estamos constantemente innovando, mejorando y desarrollando procesos, productos o servicios innovadores alguien más se lo hará y marcará el estándar en el mercado, la innovación será remarcada como una cualidad para las personas que colaboren en la organización, se buscará la gente que tenga ese deseo de poder generar innovación y en la organización inteligente se le brindará lo necesario para que se pueda llevar a cabo esa innovación.

6. Plataforma virtual

La plataforma virtual es donde estaremos vaciando y recolectando datos pasando de lecturas análogas a digitales, pasar de encuestas a estadística, es el conjunto de integrar varios elementos para un mejor desempeño, para facilitar el acceso a la información y para la gestión de la misma, los elementos que conforman la plataforma virtual son los softwares, las apps y las HMIs, todas aquellas conectadas en una red tienen participación en la plataforma virtual, todas ellas interactuando entre sí por medio de una red llamada internet o en su caso intranet. El clímax de una plataforma virtual sería que ella tenga la capacidad de poder leer el error en la etapa de control, saber cuál es la acción a seguir para el ajuste del error, ajustarlo y volver a evaluar el resultado, incluso podría hacer una simulación del resultado antes de ser ajustado para tener mayor certeza del mismo ajuste, entonces

Capítulo IV. Propuesta de modelo para generar una O.I.

tendríamos un control absoluto intrínseco de la organización, lo cual, nos ahorraría el trabajo de administrar dichos procesos, nos enfocaríamos en buscar el futuro de la organización y no en solucionar constantemente el error obtenido resultado de un acto previo.

7. Renovación de la información

Al tener todos los puntos anteriores cubiertos no significa que hemos concluido el proceso de una organización inteligente, sino que acabamos de empezar de la manera correcta la creación de la organización inteligente, el punto siguiente es que en el momento que empezamos a construir la organización teníamos ciertos parámetros, estándares y creencias, que al momento de crearla nuestros parámetros, creencias y estándares han tenido un crecimiento, una mejora o bien se han nutrido a lo largo del proceso, en este punto sabremos lo que nuevamente necesitamos ajustar en el proceso de la organización, entonces volvemos a comenzar el ciclo con la nueva información creada y es un resultado que obtendremos al meter nuevas variantes en la organización en sus diferentes áreas para su mejora, tendremos nuevos resultados los cuales nos indicaran en donde debemos compensar esfuerzos y en qué áreas estamos trabajando correctamente. Esto nos ayudará a tener nuevos y mejores estándares dentro de la misma organización.

Visión sistémica

Por último tenemos la visión sistémica propuesta por Senge en su modelo de la quinta disciplina, la importancia de la visión sistémica es el análisis general de la organización realizada por el líder, sin fragmentar el proceso, sin departamentalizarla o dividir la organización para su entendimiento o solución de problemas, se tiene que analizar todos los factores de la organización al mismo tiempo para buscar el punto de apalancamiento en su mejora, en una organización dividida un punto de apalancamiento podría causar más daños que beneficios, es por lo cual la importancia de siempre hacer movimientos o ajustes en la organización será de manera global con un enfoque sistémico.

Conclusiones

El gran secreto de los negocios actuales y de todos los tiempos, es algo muy sencillo, y consiste en: mantener contentos a los clientes, a los Colaboradores y a los socios de la empresa. Todo lo demás que se haga o se deje de hacer en la empresa, gravita alrededor de este principio. Todos los negocios que han quebrado en el mundo, lo han hecho por qué no han podido, o no han querido atender este principio universal. (Lara, 2011)

Podemos concluir que 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. (Lara, 2011)

La misión de la empresa del futuro tendrá que asumir este doble reto de responsabilidad: ser un gran motor de las relaciones humanas (y por lo tanto de la cultura) y trascender el estrecho cerco institucional en que transcurrió por el siglo XX (algunas de ellas con éxitos espectaculares), para proyectarse y reconstruirse en un escenario de porvenir sustentable. (Siliceo, 2004)

El futuro necesariamente es incierto. Representa el propósito, y como tal, sólo es probable. El futuro genera tensión con el presente al establecer una diferencia entre lo que hoy somos y lo que queremos ser. La fuerza de esa tensión será el principal impulsor para que las cosas sucedan. Sin embargo, es importante entender que esa tensión sólo existe como una creencia en la mente de las personas. Creencia que es compartida por esas personas y que se refuerza y modifica con las conversaciones que sostienen. Conversaciones que contienen las promesas de esas personas para convertir en realidad ese futuro preferible. Promesas que tienen credibilidad por experiencias previas en donde esas personas las cumplieron y con ello nos trajeron del pasado a este presente. Lo importante de conversar del futuro preferible, no gira en torno a lo que ese futuro es, sino en torno a lo que logra en las personas que quieren compartir ese futuro. (Espinosa, 2011)

Conclusiones

La revolución del individuo ya llegó y viene acompañada de nuevos talentos, nuevas ideas, nuevas propuestas, determinado y consiente de cómo debe ser su entorno, busca la manera de crearlo, es momento de dejar a un lado las diferencias y hacer equipo con los que están de acuerdo con la ideología, el resultado será un producto o servicio que vaya más allá de un buen producto, sino que sea un ejemplo a seguir de cómo se deberán hacer las cosas de ahora en adelante, un producto o servicio que sea totalmente amigable con el ambiente, que no tenga un impacto negativo en la sociedad, que cumpla todas las expectativas del cliente y que tenga el potencial de seguir mejorando.

Este cambio no se puede hacer de manera singular, estamos todos involucrados en ello, tanto el líder, las personas que conforman la organización, el cliente y todos los que tengan participación de una manera directa o indirecta con la organización, colisionando y fusionados con la tecnología estaremos hablando de un futuro próspero para la organización, a este lugar donde se hacen realidad las ideas lo llamaremos organizaciones inteligentes.

Los objetivos de la investigación fueron alcanzados, desglosados y analizados minuciosamente para su correcta comprensión de respuesta, mencionar que esto ayudará a los futuros líderes generadores de organizaciones inteligentes a lograr sus metas en la transformación de la organización, el modelo propuesto y simplificado lleva paso a paso en su creación y su gestión, dado que la investigación fue cualitativa se propone que el siguiente paso sea de manera cuantitativa y así poder hacer un análisis numérico que nos arrojará los datos precisos en espacio tiempo para la generación de una organización inteligente.

Referencias

- Álvarez, B. E. (2010). *La gestión de la innovación en las grandes empresas*. España: Universidad San Pablo CEU .
- Apiquian, A. (2014). *Pasos para convertirte en una organización inteligente* . Mexico : Universidad Anahuac .
- Arano, R. M. (2012). *Las organizaciones inteligentes como generador de entornos competitivos*. Mexico : Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana.
- Avila, P. (2000). *Aprendizaje con Nuevas Tecnologías Paradigma Emergente*. Mexico: Tecnología y comunicación Educativa.
- Bastar, S. G. (2012). *Metodología de la Investigación* . Mexico : RED TERCER MILENIO S.C.
- Basurto, A. (2005). *Sistema Empresas Inteligentes*. Mexico: Empresa Inteligente.
- Benítez, C. (2009). *El aprendizaje en las organizaciones inteligentes* . Colombia: Universidad antioquia .
- Bitrán, E. (2011). Bases para Una Estrategia de innovación y competitividad. *Centro de Productividad Universidad Adolfo Ibáñez*.
- Chavez, N. (2012). *La organización inteligente en un ambiente de aprendizaje: una exploración de sus aspectos*. Colombia : Universidad EAFIT.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración* . Mexico : McGraw-Hill .
- Cleghorn, E. (2005). *Gestión ética para una organización competitiva* . Colombia : San pablo .
- Cruz, C. (2011). *Organizaciones Inteligentes* . Mexico : XING.
- Danny, P. (2012). *Aportes de Elton mayo, padre y precursor de la teoría de las relaciones humanas*. Mexico: Blogspot.
- David, E. (2011). *Organizaciones Inteligentes* . Mexico : MCs.
- Drucker, P. (2005). *Leading Management Guru*. United States: Bloomberg.
- Drucker, P. F. (2006). *Hacia la Nueva Organización*. España : Harvard Deusto business review.
- Echeverría, R. (2000). *La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*. Mexico : Granica .

- Enebral, J. (2004). *Aprendizaje permanente en la sociedad de la información*. Madrid : gestiopolis.com.
- Espinosa, F. (2011). *Diseño y construcción de organizaciones inteligentes* . Mexico : Universidad de Monterrey .
- Facci, M. (2012). *Teoria de sistemas* . España : Facultad de ciencias informaticas .
- Faria, F. (2000). *Desarrollo Organizacional, Enfoque integrado* . Mexico : Limusa.
- FMI. (2016). *Fondo monetario Internacional*. Mexico: <http://www.imf.org/en/Data>.
- Gamonal, A. D. (2000). *Principio para el desarrollo de las empresas modernas*. Lima Peru: UNMSM, Facultad de Ciencias Administrativas.
- García, J. (2011). *Empresas inteligentes* . Mexico : xing.com.
- Girard, B. (2007). *El modelo Google: una revolución administrativa*. Colombia : Editorial Norma.
- Godínez, H. (2013). *Organizaciones Inteligentes* . Mexico : OLA.
- Gomá, H. (2016). *Aprender, El espíritu de las organizaciones inteligentes* . Mexico: Coaching para directivos .
- Gomá, H. (2016). *Aprender: el espíritu de la organizacion inteligente* . Mexico : coaching para directivos .com.
- Gonzalez, A. (2007). *El desarrollo de competencias científicas en la educacion* . Medellin : Revista Lectiva.
- Gray, E. (2004). *The competitive Edge* . U.S.A: Maxwell Mac Millan .
- Gross, M. (2010). *Las Organizaciones Inteligentes: Sus 5 disciplinas esenciales*. Mexico : bligoo.com.
- Guerra, P. (Octubre de 2010). Estudio Sobre la Percepción en Innovación y Desarrollo entre los Administradores de las PyMES. *International Journal of Good Conscience*, pág. 246.
- Hernández, I. (2006). *Las organizaciones inteligentes en la nueva economía*. Mexico: Gestipolitica.
- Hernández, I. (2006). *Las organizaciones inteligentes en la nueva economía*. Venezuela : Gestipolis .
- INEGI. (2015). *Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE)*. Mexico: INEGI.
- Isis, V. (2016). *6 Pasos para la crear una organizaicon inteligente* . Mexico : Clubdeensayos.com.

- Jaramillo, E. (2007). *Pedagogía empresarial en la sociedad del conocimiento*. Colombia : Educación y Educadores.
- Jones, S. (2000). Employee rights, employee responsibilities and knowledge sharing in. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 69-79.
- Juarez, G. U. (2010). *Organizaciones Inteligentes* . Puebla : Tecnológico Nacional de Mexico .
- Kofman, F. (2001). *Metamanagement*. Mexico: Granica.
- Kolb, D. (2015). *On Management and the Learning Process*. United States : Bibliolife DBA of Bilibio Bazaar II LLC.
- Lara, R. (2011). *Empresas inteligentes* . Mexico : Gestipolis .
- León, R. (diciembre de 2003). Las organizaciones inteligente . *industrial data* , págs. 82-87.
- López, M. (2013). *La Importancia de la Gestion del Conocimiento en las Organizaciones Ante la Globalizacion* . Mexico : Departamento de Administracion de la UAM-A.
- Luna, C. (2012). *Países con el mejor nivel de educación*. Mexico : Dinero en Imagen.
- Manjarrés, L. (1 de Junio de 2012). La gestión de la innovación en la empresa: evolución de su campo de estudio. *Junio*, págs. 18-29.
- Martínez, C. E. (2000). Gerencia de organizaciones inteligentes. *INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales* , 64-69.
- Martinez, O. L. (2011). Empresas Inteligentes. *gestipolis*, 50-66.
- Mejia, G. (2001). *Direccion y Gestion de Recursos Humanos* . Madrid : Prentice Hall.
- Meza, M. (2003). *Modelos de Pedagogía Empresarial*. Colombia : Educacion y Educadores, Universidad de La Sabana .
- Nava, M. (2011). *Organizaciones inteligentes en entornos globalizados. Coloquio de*. Mexico: Instituto Tecnológico de Orizaba.
- Navajo, P. (2011). *Las organizaciones inteligentes y sus disciplinas* . España: Bligoo.
- Newell, R. (20 de Septiembre de 2011). Empresas Inteligentes . *Expansion* , pág. 23.
- Newstromm, J. (2000). *Comportamiento humano en el trabajo* . Mexico : McGraw Hill.

- Nicolini, C. (2015). *La comunicacion interna en la Administracion Publica Española* . España: INAP.
- Nonaka, I. (2000). *La organizacion creadora de conocimiento* . Mexico : Oxford University Press México, S.A. de C.V.
- Norton, D. (2009). *El cuadro de mando integral* . España : Grupo planeta .
- Palacios, M. (2002). *Aprendizaje organizacional: conceptos, procesos y estrategias*. Mexico: Revista Hitos de Ciencias Económico Administrativas.
- Palomo, M. (2005). *Los procesos de gestion y la problematica de las PYMES*. Nuevo Leon : UANL.
- Paniagua, C. (2005). *Principales escuelas del Pensamiento Administrativo*. Costa rica : Editorial Universidad Estatal a Distancia .
- Paredes, A. J. (2004). *Gestión de tecnologías de información y comunicación*. Zulia: Revista de Ciencias Sociales.
- Paredes, O. (2006). *El conocimiento y la innovación, los grandes ausentes para el desarrollo y la competitividad en México*. Mexico : Reencuentro .
- Paredes, R. (2016). *La Micro y Pequeña Empresa: Un análisis desde la perspectiva económico-administrativa*. San Juan del Río Querétaro: Universidad Tecnológica de Tecámac.
- Pedrotti, G. J. (2001). *Análisis de estrategias empresariales*. Cordoba: Editorial la luz.
- Porret, M. (2010). *Gestion de Personas: Manual para la gestion de capital humano en la organizaciones*. España: Esic Editorial.
- Proaño, J. (2005). *Beneficios y Riesgos del Tratado de Libre comercio*. Quito: Universidad Católica del Ecuador.
- Ramírez, M. (2001). *Política Nacional Para la Productividad y Competitividad*. Medellín: Ministerio de comercio Exterior.
- Salinero, Y. (2010). *Laformacion COntinua en las Organizaciones* . Mexico: DEsiciones Organizativas .
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodologia de la Investigacion* . Mexico : McGRAW-HILL.
- Sanchez, G. (2015). *Tesis Profesional* . Mexico : UNAM.
- Sansores, E. (2011). *El fracaso de las micro, pequeñas y medianas empresas* . Quintana Roo: Universidad de Quintana Roo.
- Senge, P. (2012). *La quinta disciplina 9Ed: Como impulsar el aprendizaje en la organizacion inteligente*. España: Granica .

- Serrano, Y. (23 de Mayo de 2013). Importancia de la innovación estratégica creativa y tecnológica. *Gestiopolis* , págs. 48-57.
- SFP. (2009). *Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Tecnologías de la Información y Comunicaciones*. Mexico : Secretaría de la Función Pública.
- Siliceo, A. (2004). *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional*. Mexico : Mc Graw Hill.
- Tecnología, L. d. (2012). *Programa Nacional de Innovación*. Mexico : Comité Intersectorial para la Innovación.
- Tripodi, G. (2006). *ORGANIZACIONES INTELIGENTES Sustentabilidad de la Gestión Informática del Conocimiento*. Buenos Aires: Facultad de Ciencias Exactas-.
- Uribe, A. F. (2007). *Innovacion y Cambio Tecnologico* . Bogota: corpoica.
- Valecillos, C. (2 de Mayo de 2007). Enfoque de las organizaciones inteligentes en la implementación de nuevas técnicas de dirección en. *Ciencias Sociales* , págs. 278-289.
- Velasco, F. (2009). *Pensamiento sistémico de Senge*. Chile : Uiversidad Playa Ancha .
- Velasquez, D. (2014). *El fracaso de los emprendimientos es alarmante en el mundo*. Venezuela : El mundo .
- Viscaino, e. (2011). *Diseño y construccion de organizaciones intelgente*. Mexico: Universidad de Monterrey.
- Vizcaino, F. E. (2011). *Diseño y contruccion de organizaciones inteligentes*. Mexico: <http://www.otr.com.mx>.
- Zenón, F. (2000). *Metodología de la Planeación Normativa*. Mexico : UNAM.
- Zeron, M. (2008). *Empresas inteligentes: moda o necesidad*. Mexico : Contribuciones a la Economía ISSN 16968360.