



**ÁREA DE INVESTIGACIÓN
CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**

**APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL DESDE EL ENFOQUE DE LAS
ORGANIZACIONES COMPLEJAS EN TIEMPOS DE CAMBIO**

Reina Geoneisy Meza de Blanco

Doctorante en gerencia avanzada (mezareina9@gmail.com)

Resumen

En este contexto de complejidades, cambios y transformaciones por la crisis social mundial emergen nuevos saberes en las organizaciones que pudieran referirse como aprendizaje organizacional en tiempos de crisis, desde esta realidad se desarrolla esta investigación que tiene como propósito develar constructos sobre el aprendizaje organizacional para la toma de decisiones desde el enfoque de las organizaciones complejas en tiempos de cambio. Teóricamente se sustenta en estudios previos, constructos y teorías como: Teoría de la complejidad, Morin (1990), Teoría del conocimiento de Nonaka y Takeuchi, (1999), del Aprendizaje Organizacional y Organizaciones que aprenden Senge (2005). En el mismo se sigue un paradigma postpositivista y una concepción epistémica cualitativa e interpretativa, con un método de documental, para la construcción de un ensayo, y como técnicas un análisis de contenido. Entre sus resultados están las siguientes constructos: la gestión compleja ante escenarios cambiantes, la gestión del aprendizaje para la transformación del accionar gerencial y visionando organizaciones complejas e inteligentes.

Palabras Clave: Aprendizaje Organizacional, Organizaciones Complejas, Tiempos de Cambio.



ORGANIZATIONAL LEARNING FROM THE APPROACH OF COMPLEX ORGANIZATIONS IN TIMES OF CHANGE

Abstract

In this context of complexities, changes and transformations due to the global social crisis, new knowledge emerges in organizations that could be referred to as organizational learning in times of crisis. From this reality, this research is developed with the purpose of: Unveiling constructs on organizational learning for decision making from the perspective of complex organizations in times of change. Theoretically, it is based on previous studies, constructs and theories such as: Theory of complexity, Morin (1990), Theory of knowledge of Nonaka and Takeuchi, (1999), of Organizational Learning and Organizations that learn Senge (2005). In it, a postpositivist paradigm and a qualitative and interpretative epistemic conception are followed, with a documentary method, for the construction of an essay, and content analysis as techniques. Among its results are the following constructs: Complex management in the face of changing scenarios, Learning Management for the transformation of Management Action and Envisioning Complex and Intelligent Organizations.

Keywords: Organizational Learning, Complex Organizations, Times of Change.

Introducción

Ante los profundos cambios acaecidos en las últimas décadas, las organizaciones han tenido que hacer frente a estos, con el fin de sobrevivir al entorno globalizado y competitivo en el que vivimos en el presente. Desde lo particular las organizaciones se han visto direccionadas a una metamorfosis, por los múltiples eventos que embargan la realidad mundial, llámese globalización, innovación tecnológica, diversidad de mercados, y más recientemente la pandemia del Covid 19, que desde el 2020 no solo transformó la vida social a nivel mundial, sino la empresarial e institucional, pues el confinamiento, la ausencia laboral, entre otros fueron llenando los escenarios laborales y muchas organizaciones se vieron afectadas, algunas cerraron, otras tuvieron que cambiar el rumbo para seguir en el mercado, y/ alcanzar el éxito, todo esto aunado a una marcada crisis económica ya hecha global.

Desde este escenario de crisis, emerge el abordaje del aprendizaje organizacional desde el enfoque de las organizaciones complejas en tiempos de cambio. En una



perspectiva multidimensional, pues al ser un tema de gerencia avanzada, es inherente a los procesos de gestión, por tanto se plantea desde diversas dimensiones: gerencial, social, epistémica, cultural, con un enfoque de la complejidad en tiempos de crisis, pues es innegable la incertidumbre que acarrearán todas estas organizaciones, motivado a diversos factores.

Con este enfoque será importante crear una buena disposición de análisis, discusión e interpretación de la gestión desde el aprendizaje organizacional justificando la importancia del tratamiento de las organizaciones complejas al momento de abordar su objeto de estudio. En atención a ello, el presente artículo se plantea en función de apoyar la edificación de un constructo teórico tipo ensayo para el desarrollo del aprendizaje organizacional, capaz de crear un proceso coherente, sistematizado y ordenado que conduzca a la producción de conocimientos, que serán la respuesta a los planteamientos sociales, dentro y fuera de la institución como un sistema.

Partiendo de las concepciones epistémicas de la complejidad se asume el estudio considerando el cambio y el aprendizaje organizacional como elementos intervinientes para el avance y crecimiento organizacional; específicamente, tiene como propósito develar los constructos teóricos que definen el aprendizaje organizacional desde el enfoque de las organizaciones complejas en tiempos de cambio.

Materiales y métodos

El paradigma que sirvió de soporte a esta investigación es el paradigma postpositivista. Este paradigma busca la veracidad en el ámbito de los significados multidimensionales, se trata de una investigación de corte documental, que se apoya en diversos autores y constituye una narración de sí compleja, que dibuja unos constructos teóricos, como una descripción de las invariantes estructurales de un determinado tipo de experiencia de esta manera se describe desde distintos puntos de vista. La presentación de los resultados se establece a partir en un proceso de organización, sistematización de la información para darle un sentido coherente y



pertinente a las distintas perspectivas teóricas revisadas para su adecuada comprensión. Dicho proceso se llevó a cabo mediante las técnicas de análisis de contenido, de donde surgieron varias apreciaciones sobre el tema que a continuación se presentan.

Discusión e interpretación de los resultados

La Gestión Compleja ante Escenarios Cambiantes

En la actualidad se vislumbra un cambio en las organizaciones complejas, a la luz del mundo multifactorial, polivalente e incierto, que concibe lo heterogéneo, lo cambiante que hace una relación analógica entre la unidad y la totalidad donde se distingue lo único que a su vez es parte de un conjunto de elementos interactuantes. Lo complejo es extrapolar la mirada del fenómeno hacia las partes constituyentes de un todo, para percibir la densa realidad de los procesos que interaccionan, que constituyen un todo y se definen desde sí como partes de ese todo.

Ante lo cual las organizaciones se han visto en la necesidad de traspasar las soluciones tradicionales que permitían superar las resistencias que acompañaban a los cambios se tornan hoy insuficientes, siendo prueba de ello la poca longevidad de las organizaciones hoy en día. Hacia escenarios de cambio y transformaciones para adecuarse a este entorno multifacético y tan volátil. Ahora bien, toda organización que desee adaptarse rápidamente al cambio debe mejorar su capacidad de anticipación y además debe prepararse adecuadamente al cambio. Como lo afirma Jovanovic (2015: 14) “La capacidad de anticipar es el ingrediente clave de la velocidad eficiente y la gestión del cambio”. En este sentido, el cambio organizacional es parte de la dinámica organizacional, y la fluctuación en los procesos lo exige.

Tales concepciones requieren de un cambio o transformación para (Gareth, 2017: 269) el cambio organizacional: “es el proceso por medio del cual las organizaciones pasan de su estado actual a algún estado futuro deseado para aumentar su actividad y empuje este es planeado buscando el mayor rendimiento y



nuevas maneras de utilizar los recursos”. En esencia, el cambio organizacional esta direccionado a la búsqueda de la eficiencia y eficacia, para ello necesitan una adaptación. Por tal motivo, se establecen nuevas formas de actuación y crecimiento para atender estos procesos de cambio.

Efectivamente, el cambio organizacional esta direccionado a la búsqueda de la eficiencia y eficacia, para ello necesitan una adaptación. Según, (Stichler, 2013: 45) “El cambio, la adaptación individual y la adaptación organizacional se pueden tornar en procesos complejos, confusos, ambiguos e imprecisos cuando hay un constante cambio de escenarios; por lo cual el proceso de cambio debe contar con un seguimiento minucioso”. Por consiguiente, la adaptación no debe tomarse como un proceso reactivo, todo lo contrario, adaptarse constituye una forma clara que tiene la organización para crecer y permear nuevos mercados, ante la incertidumbre por la globalización y otras razones obvias, que exigen cierto dinamismo, organizaciones fluctuantes, adaptables.

Estos elementos preexistentes de un llamado cambio racional, continuo, en muchos casos se redefinen, reorientan o transforman de alguna manera, según el nivel de impacto, y cómo incorpore en la organización. Incluso es de considerar, que a pesar de la alta importancia de los cambios introducidos en la organización, algunos de los elementos, puedan permanecer inalterados, ya sea en razón de su peso e inercia estructural, otros deban cambiar tan sublimemente, o en caso contrario algunos elementos deban desaparecer, como a factores culturales, sociales y/o socioemocionales que se encuentren instalados en la organización.

De modo tal, al concebir el cambio se asume que no es improbable que sus características y dinámicas previas, puedan seguir incidiendo en algún grado la manera como la organización y las personas operen en el nuevo escenario generado por los cambios (Burke, 2008). Pues, puedan existir insumos que se revalorizan, acciones que se operativizan para bien. En este nuevo rumbo las personas, la estructura y los procesos propios de la organización actúan en forma sistémica, es





decir, cada una de sus acciones inciden en todas sus partes, debido a la interconexión en la que actúan.

Desde estos argumentos, se vislumbra un cambio en las organizaciones complejas, a la luz del mundo multiétnico, polivalente e incierto, es la gerencia de lo diverso, es la búsqueda incansable de los elementos que hacen distintos a los seres, y hallar en ellos la unidad y la totalidad. Es mirar más allá de las partes constituyentes de un todo, para percibir la densa realidad de procesos que interaccionan, que se realimentan, y que como bucles van enlazando eslabones para constituirse en el todo; pero sin perder de vista su perentoria individualidad. El aumento de complejidad de las organizaciones, así como el dinamismo del entorno, supone para la empresa una necesidad de innovación entendida como el medio de explotar las oportunidades que ofrecen los cambios del sistema, y adaptarse a los mismos. Este proceso de reconocimiento del cambio repercutirá en toda la organización, siendo necesario adaptarse al entorno y sus exigencias; por tanto hay que crear nuevas formas de participación.

Según, Senge (2005) la organización funciona como un todo y nos permite ver las cosas con la realidad. Por ejemplo, una visión sin un pensamiento sistémico no es nada, solo serían cosas que podrían pasar en un futuro, por lo contrario, si esta está ligada a este factor, tendríamos conocimiento profundo de las fuerzas que se deben dominar para llegar allá. Desde esa perspectiva sistémica las organizaciones son cambiantes e interactuantes con el entorno, siendo necesario adaptarse. De igual modo, la organización es un sistema integrado de procesos y los resultados sólo pueden mejorar si todos los componentes intervienen en un proceso de aprendizaje organizacional integrado al propio desempeño y la estructura. Solo de esta manera se tendrá el valor y la voluntad para cambiar el estatus quo.

En consonancia con lo expuesto, Molina (2020) refiere que las redes, los sistemas y las relaciones han tomado el lugar de los procedimientos rígidos y de los protocolos estrictos en el desarrollo del trabajo, dando paso a situaciones cada día más



vulnerables, todo funciona como un sistema, se trata de organizaciones complejas, cambiantes; dentro de este enfoque proactivo, hay autores que reconocen que la organización que aprende es capaz de promover su propia transformación y cambio, a la luz de los avances y exigencias del entorno.

Asimismo, se concibe que una organización compleja es un sistema adaptivo de carácter social, conformado por seres humanos como integrantes básicos, que cumplen diferentes funciones donde cada quien tiene una tarea que cumplir como integrante de la organización y parte de un sistema. Ahora bien, los paradigmas desarrollados en los últimos años sobre el paradigma de los sistemas complejos subyacen a partir de las concepciones de la complejidad se desarrolla un proceso de interpretación de la dinámica del objeto de estudio en su multidimensionalidad y en una realidad interconectada. Donde los eventos están ante la incertidumbre, todo cambia, es volátil, la realidad se regenera como parte de un todo.

Diversos autores entienden que ofrecer un paradigma alternativo para interpretar cómo cambian los sistemas y como son parte interviniente en los eventos complejos. Ahora bien, asumiendo una postura amplia se considera que las organizaciones funcionan como un sistema y profundizan en la construcción intersubjetiva de procesos de gestión. Partiendo de estas aseveraciones, estamos ante un cambio organizacional complejo, donde el aprendizaje organizacional revalida la organización que se encuentra en un entorno cambiante.

Desde la complejidad en las organizaciones se establecen mecanismos y procesos que facilitan el aprendizaje en todos los niveles (individual, grupal y organizacional), generando un conocimiento, nuevo, ecológizante que es distribuido, compartido y legitimizado en la organización, para luego ser divulgado al entorno. De esta manera consideran que los programas de formación de los trabajadores para desarrollar nuevos aprendizajes, nuevas estrategias y alcanzar competencias laborales, están enfocadas al mejor desempeño de sus funciones y al dominio de los



procesos de trabajo de la empresa de forma global, que responden a la estrategia organizacional.

La Gestión del Aprendizaje para la Transformación del Accionar Gerencial

En el contexto gerencial “las empresas atraviesan procesos de aprendizaje a través de rutinas, capacidades operacionales y dinámicas, señalización e interpretación, experimentación y búsqueda” (Berkhout, Hertin, y Gann, 2006: 140). Asimismo, la habilidad de absorber información y conocimiento es vital para que el aprendizaje organizacional y la adaptación ocurran, por tanto, se debe manera como parte de ese cambio, un proceso de aprendizaje organizacional. Sin lugar a dudas, el aprendizaje es una fuente de cambio en las organizaciones. De lo anterior se comprende que una organización que aprende es “adaptativa, y que facilita el cambio, una organización que aprende es una organización que cambia” (Espinosa, 2017: 12). Por tanto, la transformación organizacional está basada en la modificación, adquisición y aplicación de conocimientos en las organizaciones complejas.

En este sentido, la gestión del conocimiento, o del aprendizaje es un proceso lógico, organizado y sistemático para producir, transferir y aplicar en situaciones concretas una combinación armónica de saberes, experiencias, valores, información contextual y apreciaciones expertas que proporcionan un marco para su evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información (Davenport y Prusak, 2001). Conforme a lo señalado el conocimiento trasciende la organización, y se ha convertido en un bien invaluable que no puede ser desaprovechado. Efectivamente, existen organizaciones que reconocen la importancia de sistematizarlo, conservarlo, distribuirlo y utilizarlo, y eso revaloriza su accionar gerencial.

Por consiguiente el aprendizaje organizacional: “Es un proceso en el que intervienen distintos objetos de conocimiento con sus diferentes tipos y jerarquías racionales, desde su origen una actividad grupal, combinada, social, pues está ejercida por el intercambio con otros seres humanos” (Senge, 2005: 41). En efecto, el aprendizaje organizacional tiene una importante asociación con el desarrollo de las



innovaciones además se visualiza en el plano individual y colectivo, esto a su vez va a generar las bases sobre las cuales surgen innovaciones para el desarrollo organizacional. En este sentido, Nonaka y Takeuchi (2005) aseveran que el conocimiento se logra a través de la relación sinérgica entre el conocimiento tácito y el explícito, y mediante el diseño de procesos sociales que generan nuevo conocimiento, por medio del intercambio de la experiencia entre los individuos de la organización y la conversión del conocimiento tácito en conocimiento explícito.

Conforme a lo expresado, el conocimiento explícito es que se expresa y el conocimiento tácito el que está de manera intrínseca como en un segundo plano, por tanto, gestionar el conocimiento es dar pautas para explicitar ese conocimiento tácito y hacerlo explícito, como una constante, el aprendizaje para la creación, codificación, transmisión, aplicación o reutilización del mismo en un momento dado, con el propósito de acrecentar su capacidad de respuesta frente a los retos presentados en su entorno; alcanzando así altos índices de competitividad haciendo del propio aprendizaje un factor diferenciador. Por consiguiente, la gestión del conocimiento en el ámbito organizacional facilita la integración, la comunicación y el intercambio de saberes entre sus mismos miembros para lograr desarrollar también sus habilidades y destrezas en pro de un aprendizaje organizacional que se vuelva innovador.

De esto resalta, que dentro de las organizaciones inteligentes una de las actividades de la gerencia, para contribuir al logro de los objetivos, consiste en administrar el conocimiento para satisfacer las necesidades tanto actuales como futuras, por lo cual recurrir al diálogo en todo este cometido es una herramienta adecuada, y se verá reflejado en la toma de decisiones. Por otro lado es conocido, que el éxito en las organizaciones está signado por la toma de decisiones, de ellas depende el accionar gerencial, en las turbulencias organizacionales o en la cotidianidad del día a día ocurren situaciones que amerita una decisión, esta de ser acertada repercutirá en la productividad laboral, y se enrumba la misma organización a hacia el éxito, si por el contrario es no acertada se conducirá al fracaso.



En sintonía con lo anterior, Aramburu (2010) menciona que el valor del aprendizaje organizacional parece haber sido descubierto recientemente, argumentando la poca exploración de la temática y la aceptación progresiva de la necesidad de su implementación dentro de las compañías. Siguiendo estos argumentos se tiene que es posible llegar al éxito basándose en la adquisición y explotación de conocimientos. Es evidente que las organizaciones hay tendencias muy definidas en las tres clases de conocimientos en las organizaciones: tácito, explícito y virtual. Esta capacidad está vinculada a su capacidad de "aprender a aprender", o lo que es lo mismo, la capacidad para incrementar su propia capacidad de aprendizaje. Éste es, sin duda, el máximo nivel de aprendizaje al que puede aspirar una organización.

De igual modo, cabe reconocer que el aprendizaje organizacional se revaloriza desde la filosofía de respeto por las personas; lo que significa valorar el ser humano como ente participe de los proceso de aprendizaje en las organizaciones. A partir del reconocimiento de que el principal valor de la organización reside en los seres humanos que la forman, se fomenta el liderazgo compartido, con ello la responsabilidad y participación de todos los miembros. Los gerentes tienen la autoridad y responsabilidad de encabezar, promover y/o respaldar los cambios, manteniendo el propósito de la organización en el contexto, facilitando el aprendizaje de los otros y reforzando y alentando el desarrollo personal de los miembros, la autonomía y libertad individual. Así pues, se considera que el aprendizaje es individual pero permea un proceso organizacional.

Prosiguiendo el discurso, el aprendizaje organizacional, requiere de un proceso de gestión, concibiendo las capacidades y disposición de sus miembros para ese crecimiento, en primer lugar, se debe establecer qué es lo que conocemos, que nos ha proporcionado ese conocimiento hasta la actualidad, dónde está ese conocimiento, cómo lo podemos utilizar y cómo utilizar un nuevo saber para alcanzar los anhelados niveles de productividad; asimismo, se requiere saber cuáles son los aspectos que se deben tener en cuenta en el aprendizaje organizacional, quienes





participan y cuál es nuestro futuro o perspectiva empresarial que se busca.

De esta manera, la gestión del conocimiento, irradia fines y objetivos a alcanzar, así como también es necesario, puntualizar las metas, y determinar la vinculación entre el aprendizaje conceptual y el operacional.

Además, el aprendizaje organizacional se convierte en un compromiso personal de los miembros, pues los individuos están motivados por el aprendizaje como vía para el desarrollo personal y el mejoramiento continuo de la organización e identificados con el logro de las metas organizacionales. Como resultado de los principios que guían la gestión de las personas y los valores del entorno cultural de la organización, las personas logran desarrollar su sentido de la vida y trabajar por su crecimiento personal y profesional, a partir de la satisfacción en la organización de necesidades de logro y realización personal, afiliación y poder. Este compromiso subyace en los valores culturales, que fomenta el sentido de identidad y comunidad entre los miembros, la corresponsabilidad, afianza la seguridad y estabilidad, en compensación con la flexibilidad y el cambio continuo a la que tiende la organización y exige a cada uno.

Esto implica que la gestión organizacional está basada en la intencionalidad estratégica de la gestión para el cambio, que se manifiesta en acciones de selección, desarrollo, evaluación y compensación que promuevan y refuerzan la participación y la iniciativa. Desde esta particularidad se gestiona el aprendizaje formal e informal como vías fundamentales para valorizar el talento humano de que dispone. Todo lo cual determina que los miembros asuman con responsabilidad no solo sus metas individuales, sino los propósitos de la organización y desplieguen energía creadora para alcanzarlos, haciéndose responsables por su desarrollo individual y colectivo.

Visionando Organizaciones Complejas e Inteligentes

Desde una visión del pensamiento complejo donde las organizaciones son un holos organizativo a partir de la sistematicidad de los procesos emergen. La organización está orientada hacia el entorno, identificando información relevante para



la creación de valor y analiza lo interno con visión holística de la complejidad e interdependencia de los fenómenos organizacionales. La organización desarrolla la capacidad de percibir con exactitud e interpretar correctamente las condiciones del medio externo que son relevantes para el funcionamiento de la organización, asimilando esta información para modificar las ideas y comportamientos que no se ajusten. Para ello establecen relaciones con los clientes, proveedores y otras instituciones significativas.

Es consabido, que las organizaciones en la actualidad están ante una dinámica transformacional que ha dejado atrás paradigmas organizacionales tradicionales y las burocracias administrativas verticalizadas, para adentrarse en procesos de cambio, y a su vez para darle lugar a nuevas concepciones organizacionales sustentadas en el desarrollo organizacional con un enfoque de organizaciones inteligentes.

Según (Senge, 2005: 41) las Organizaciones Inteligentes se apoyan en el aprendizaje organizacional: “Es un proceso en el que intervienen distintos objetos de conocimiento con sus diferentes tipos y jerarquías racionales, desde su origen una actividad grupal, combinada, social, pues está ejercida por el intercambio con otros seres humanos”. Por tanto, en las organizaciones inteligentes, el aprendizaje organizacional tiene una importante asociación con el desarrollo de las innovaciones. Sin lugar a dudas, refieren (Suñé, Gil, y Arcusa, 2014: 4);

Un elemento esencial en las organizaciones inteligentes es el aprendizaje, comprendiéndose como un proceso donde los conocimientos y actividades se construyen, complementan y organizan, con el propósito de adaptar y mejorar las habilidades de sus colaboradores para alcanzar la efectividad.

Por tanto, en el contexto organizacional, el aprendizaje se circunscribe a la capacitación de los trabajadores con la intención de desarrollar algo nuevo en su comportamiento que les permita tener las habilidades para enfrentar las exigencias de su medio. Este aprendizaje que se visualiza en dos niveles, en el plano individual



y colectivo, va a generar las bases sobre las cuales afloran las innovaciones, y estas, a su vez, son la base para el desarrollo organizacional.

Para Chiavenato (2009: 45) “La organización que aprende es aquella que desarrolla una importante capacidad de aprender en forma continua y desarrolla una capacidad de adaptación y cambio continuo”. Desde este postulado, se aspira lograr ese ansiado cambio institucional con las organizaciones inteligentes, aquellas que se caracterizan por su permanente apertura al aprendizaje, basados en las cinco disciplinas centrales propuestas por Peter Senge: dominio personal, modelos mentales, trabajo en equipo, visión compartida y pensamiento sistémico. Parafraseando el precitado autor, una organización inteligente (es decir, en la que todos sus integrantes y la organización como un todo son capaces de aprender constantemente) los líderes son diseñadores, guías y maestros. Son responsables de construir organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos. Igualmente señala, que una organización abierta al aprendizaje es una organización diestra en crear, adquirir y transferir conocimiento, así como en modificar su comportamiento para reflejar el conocimiento y discernimiento nuevos.

Por tanto, la gestión del conocimiento en las organizaciones que aprenden se centra en un trabajo más sutil y en definitiva más importante. En una organización que aprende, se requiere de nuevas aptitudes, la capacidad para crear consensos, poner en evidencia y cuestionar modelos mentales prevalentes y promover maneras de pensar más afines con los sistemas. En resumen, los líderes de las organizaciones que aprenden son responsables de la construcción de organizaciones donde la gente expanda continuamente su capacidad para forjar su futuro, es decir, los líderes son responsables del aprendizaje.

Desde estos argumentos de organizaciones inteligentes, resalta la necesidad de ampliar los conocimientos y capacidades de los individuos y grupos de la organización de tal manera que conozcan cómo solventar problemas, desafíos y nuevos retos,



adaptándose de manera efectiva a los cambios y transformaciones. Según De Geus (1996) el enfoque de la organización inteligente corresponde a una concepción acerca de la administración y la organización, que enfatiza en las dimensiones del aprendizaje y el cambio. Conforme a lo señalado la organización inteligente es esa organización que pone en primer el aprendizaje organizacional.

Tal como lo refiere Senge, (2005) las organizaciones que aprenden se redimensionan en el espacio, mediante la adquisición de conocimientos y habilidades necesarias para orientar el trabajo en equipo. Así, la intencionalidad del gerente en la organización será la de precisar conjuntamente con sus seguidores cuál es el conocimiento que interesa y da valor a la institución, de tal manera que se cumplan sus objetivos y su consolidación en el entorno. Garantizando a través de la gestión del conocimiento el desarrollo del conocimiento en el funcionamiento de la organización. De acuerdo a las perspectivas de este autor, las organizaciones inteligentes están en constante aprendizaje consigo mismas y con su entorno, pues consideran su fundamento en un aprendizaje individual de cada trabajador, y también, en el aprendizaje colectivo, donde los ambientes laborales están en constante construcción y reconstrucción desde una visión sistémica e innovadora, que se apropia de cada saber y estructura un conocimiento colectivo; irradiando una visión compartida desde un aprendizaje innovador.

Los cambios acaecidos en estos tiempos, no les permiten a las organizaciones quedarse atrás o mantenerse inerte ante los mismo, es necesario transformarse para ser parte de este mundo globalizado; no se vale permanecer sin trascender, mucho menos las organizaciones sociales. Estas requieren, para el sano crecimiento, ser innovadoras, responder a las demandas sociales, en consecuencia están llamadas a formular planes de atención para un aprendizaje organizacional innovador, adecuado a estos tiempos de cambio. De igual forma, las organizaciones enfocadas a un desarrollo inteligente se apropian de un aprendizaje colectivo, visionando un cambio positivo, para atender la incertidumbre, los conflictos, y la complejidad de los procesos.



Por ello, se considera una labor de aprendizaje desde la sistematicidad, se ha de trabajar de manera planificada, considerando una visión prospectiva, para construir un futuro acertado partiendo del presente, esto a su vez permite gestionar, reorganizar los procesos, direccionar y controlar en sus eventos internos y externos; manteniendo la cohesión y participación de los miembros, además de considerar aspectos como internalización de fines, visión y propósitos organizacionales, habilidades y destrezas del talento humano, la formación y actualización académica y los valores institucionales.

Ahora bien, alcanzar niveles de aprendizaje requeridos en las organizaciones es indispensable para generar cambios mediante procesos de innovación. Sin embargo la puesta en práctica de estos cambios estará signada por las demandas del entorno natural y social, diagnosticar las organizacionales, revisar los objetivos, articular y comunicar una visión para el futuro, desarrollar y poner en práctica el plan acción para atender la situación, y finalmente evaluar la situación. Por tanto, no solo se trata de dejar atrás a la organización tradicional sino de lograr convertirse en una organización inteligente, esa organización que aprende que se apropia de un conocimiento en colectivo, al reconocer, practicar e incorporar nuevos saberes, experiencias, practicas desde niveles estratégicos de actuación mancomunada, se adopta un cambio transformacional desde su propio saber, reconociendo sus errores, pero a su vez proporcionando soluciones, en vísperas de un cambio organizacional.

Reflexiones

En definitiva, direccionar una organización tradicional hacia una organización inteligentes requiere de un cambio hacia organizaciones que valoren y propicien el aprendizaje individual y colectivo; sobre el aprendizaje organizacional desde la complejidad emerge una forma de gestión para el cambio que subyace en nuevas estrategias que son fomentadas por variadas vías para generar aprendizaje: el adiestramiento, la experimentación, el diálogo y el trabajo en equipos; mediante los cuales se logra la integración participación y la sinergia necesaria, entre el





conocimiento tácito y conocimiento explícito que se posee, para que pueda ser colectivizado y de la posibilidad de crear nuevo conocimiento que deberá traducirse en innovaciones y mejora de productos y servicios para el cliente. Aunado a un ejercicio valorativo y pertinencia organizacional, con la visión compartida del aprendizaje.

De esta manera, es necesario gestionar el conocimiento, reconocimiento ese conocimiento empírico y científico que posee, también, al conocer el proceso mediante el que una organización forma y establece un conocimiento o reconstruye a un conocimiento existente, de manera recursiva. Para que sea una estructura que aprende, para que la organización crezca significativamente, tiene que hacer uso intencional de los procesos de aprendizaje a nivel individual y grupal logrando así altos estándares de productividad.

En definitiva, el aumento de complejidad de las organizaciones así como el dinamismo del entorno, supone para la misma una necesidad de cambio, la apertura a un proceso de innovación entendida como el medio de explotar las oportunidades que ofrecen los cambios del sistema, y adaptarse a los mismos. Este proceso de reconocimiento del cambio repercutirá en no solo su crecimiento, sino en su revalorización, siendo necesario adaptarse al entorno y sus exigencias; por tanto, hay que innovar, crear nuevas formas de participación e integración para adecuarse a los cambios desde un aprendizaje organizacional, como una organización inteligente, una organización que aprende.

Referencias bibliográficas

- Aramburu, N. (2010). *Aprendizaje Organizativo y Gestión del Cambio*. Universidad de Deusto. San Sebastián.
- Berkhout, F., Hertin, J. y Gann, D. (2006). *Aprender a adaptarse: Adaptación organizacional a los impactos del cambio climático*. En revista: *Climatic Change*, N° 78, vol. 1, pp. 135–156.
- Burke, W. (2008). *Cambio organizacional, Teoría y Práctica*. Texto original en inglés: *Organization change: theory and practice*. CA: Sage Publications Inc. USA.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. McGraw-Hill. Bogotá.
- De Geus, A. (1996). *Planificando el aprendizaje*. México. Harvard Business Review.



- Davenport, T. y Prusak, L. (2001). *Working Knowledge: how organisations manage what they know*. Harvard University Press. Boston.
- Espinosa, F. (2017). *Diseño y construcción de organizaciones inteligentes*. México. 2017. [En línea] <https://www.yumpu.com/es/document/view/14107164/disen-y-construccion-de-organizaciones-inteligentes-otrcommx> [Consulta: 2023, febrero 20].
- Gareth, J. (2017). *Tipos y formas de cambio organizacional*. Texto original en inglés: Organizational theory, design and change. 5th edición by Gareth R. USA.
- Jovanovic, Z. (2015). *Gestión y Cambio en el entorno empresarial*. Revista: Ekonomika, N° 61, Vol. 2, pp- 143–151.
- Molina, A. (2020). *La gestión del conocimiento: un eslabón formado por un dúo; complejidad y entorno organizacional*. En revista electrónica arbitrada Sapiens. [En línea] <https://publishing.fgu-edu.com/ojs/index.php/RSU/article/view/133/180> [Consulta: 2023, febrero 20].
- Morin, E. (1990). *Introducción al pensamiento complejo*. Editorial Gedisa. Barcelona, España. [En línea] https://norberto2016.files.wordpress.com/2016/10/morinedgar_introduccion-al-pensamiento-complejo_parte1.pdf
- Nonaka I. y Takeuchi, H. (1999). *Organización creadora de conocimiento. Como las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. Oxford University Press [En línea] <https://masteradmon.files.wordpress.com/2013/04/la-organizacic3b3n-creadora-del-conocimiento-pdf.pdf>
- Nonaka I. y Takeuchi, H. (2005). *Una teoría dinámica de la creación de conocimiento organizacional*. Ciencias de la Organización. 2005; Volumen; 5 (1) pp. 14-37.
- Senge, P. (2005). *La quinta disciplina en la práctica*. Granica. España.
- Stichler, J. (2013). *Adaptación o Cambio*. HERD: Health Environments Research & Design Journal, 4(4), pp.8–11.
- Suñé, A., Gil, F., y Arcusa, I. (2014). *Manual práctico de diseño de sistemas productivos*. Ediciones: Díaz de Santos. España.

Semblanza del perfil académico de la Autora

Reina Geoneisy Meza Cardoza

C.I. N° 11.243.162

Profesional con Licenciatura en Radiología y Maestría en Salud Pública de la Universidad Rómulo Gallegos. Desempeño Laboral en centros de estudios radiológicos Instituto de Prevención de Prevención y Asistencia del Ministerio de Educación IPASME y el Hospital Pablo Acosta Ortiz. Actualmente cursando estudios de Gerencia Avanzada, UNELLEZ Apure.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6772-5159>

Correo: rei.pao@gmail.com

