



El papel de la dirección en la transformación de organizaciones inteligentes

The role of leadership in the transformation of intelligent organizations

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16895520>

Zambrano Piñero, Chantal de los Ángeles¹

Correo: asesorempresas81@gmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0009-0007-7735-9221>

Universidad Alonso de Ojeda. Ciudad Ojeda, Venezuela

Resumen

En tiempos de cambio y desafíos, las organizaciones deben adaptarse y evolucionar continuamente. Las teorías y enfoques de dirección facilitan esta adaptación al proporcionar marcos y estrategias que promueven la gestión efectiva, destacan la importancia de las relaciones interpersonales y la motivación de los empleados, lo que a su vez mejora el rendimiento organizacional. Así mismo, teorías del comportamiento y del equilibrio organizacional ayudan a entender y mantener la estabilidad en la empresa. La idea de una organización inteligente aboga por la innovación y el aprendizaje continuo para enfrentar la incertidumbre. Además, el Modelo de Liderazgo de Contingencia de Fiedler resalta que el liderazgo debe ajustarse a las circunstancias específicas para ser efectivo. La dirección estratégica y la inteligencia de sistemas complejos son cruciales para la toma de decisiones informadas, mientras que la cooperación organizacional se sustenta en la inteligencia colectiva y social, permitiendo un ambiente colaborativo que fomenta el éxito.

Palabras claves: relaciones humanas, organización inteligente, liderazgo, toma de decisiones.

Abstract

In times of change and challenges, organizations must continuously adapt and evolve. Management theories and approaches facilitate this adaptation by providing frameworks and strategies that promote effective management. They highlight the importance of interpersonal relationships and employee motivation, which in turn improve organizational performance. Behavioral and organizational equilibrium theories help understand and maintain stability within the company. The idea of an intelligent organization advocates for continuous innovation and learning to address uncertainty. Additionally, Fiedler's Contingency Leadership Model emphasizes that effective leadership must be tailored to specific

¹ Investigadora. Universidad Alonso de Ojeda. Ciudad Ojeda, Venezuela



circumstances. Strategic management and the intelligence of complex systems are crucial for informed decision-making, while organizational cooperation relies on collective and social intelligence, fostering a collaborative environment that promotes success.

Keywords: human relations, intelligent organization, leadership, decision-making.

Introducción

Las organizaciones inteligentes representan un paradigma emergente en el ámbito organizacional, donde el aprendizaje continuo y la adaptabilidad son fundamentales para el éxito. Es decir, una organización inteligente es aquella que optimiza sus recursos y resultados a través de un enfoque sistemático hacia el aprendizaje y la innovación, además, de la solución de problemas. Para Senge (2019) la resolución exitosa de problemas complejos a menudo depende de una visión para maximizar el impacto real. El impacto suele ser un cambio en algún área fundamental que normalmente requiere un esfuerzo mínimo y da como resultado una mejora duradera e importante.

El pensamiento sistémico abarca una amplia y heterogénea gama de métodos, herramientas y principios que pretenden explorar las interrelaciones de fuerzas como parte de un proceso compartido. Existe una forma de pensamiento sistémico que se ha vuelto extremadamente valiosa como lenguaje para describir el logro del cambio productivo en las organizaciones. Esta forma se llama "dinámica de sistemas". Este trabajo se centra en la gestión en organizaciones que aprenden, involucrando teorías y métodos relevantes, modelos de gestión, aprendizaje organizacional y toma de decisiones en sistemas complejos.

1. Fundamentos teóricos

1.1. Teorías y enfoques que sostienen el proceso de dirección

Las principales teorías que sustentan la dirección en organizaciones inteligentes se centran en el aprendizaje organizacional, la motivación humana y el enfoque sistémico. Es importante mencionar que el proceso de dirección es una función clave en la administración que implica la coordinación de recursos humanos y materiales para alcanzar los objetivos organizacionales. Este proceso ha sido objeto de diversas teorías y enfoques que buscan entender cómo se puede gestionar eficazmente a las personas

dentro de las organizaciones, estas teorías que sustentan el proceso de dirección se mencionan en los siguientes postulados.

1.2. Teorías de las relaciones humanas

La teoría de las relaciones humanas, desarrollada principalmente por Elton Mayo en la década de 1930, se centra en la importancia de los aspectos humanos dentro de las organizaciones. Es decir, es un enfoque crucial en el ámbito de la psicología organizacional que enfatiza la importancia de las interacciones humanas en los contextos laborales. Surgida como una respuesta a la teoría clásica de la administración, la perspectiva de las relaciones humanas ha revolucionado la forma en que las organizaciones comprenden y gestionan a sus empleados. Este enfoque reconoce la influencia de factores psicológicos y sociales en el desempeño laboral, destacando la necesidad de promover un ambiente de trabajo saludable y colaborativo. En este artículo, exploraremos en detalle la teoría de las relaciones humanas y su aplicación práctica en las organizaciones contemporáneas (Campos et al., 2023).

Expresa Pérez (2020), que la teoría se caracteriza por la importancia que da al factor humano en la administración, descubriendo que la eficiencia industrial, es decir, el rendimiento en el trabajo, no es solamente materia de organización y racionalización, sino también un problema de motivación del trabajador y de satisfacción de sus necesidades humanas. Desde otra perspectiva, Calvo (2023) explica que la teoría de las relaciones humanas se basa en varios principios fundamentales que guían la gestión de recursos humanos en las organizaciones. Estos principios incluyen:

- *Centrarse en las personas:* la teoría de las relaciones humanas destaca la importancia de centrarse en las necesidades y aspiraciones de los empleados. Se reconoce que los trabajadores son seres humanos con emociones, motivaciones y deseos, además, estas dimensiones influyen en su desempeño laboral. Las organizaciones que adoptan este enfoque priorizan el bienestar de sus empleados y promueven un clima laboral positivo.
- *Comunicación abierta y participativa:* la comunicación juega un papel crucial en la teoría de las relaciones humanas. Se enfatiza la importancia de una comunicación abierta y bidireccional entre directivos y empleados, así como entre los propios trabajadores. La retroalimentación constante, la

escucha activa y la transparencia en la comunicación son aspectos clave para fomentar relaciones saludables en el entorno laboral.

- *Colaboración y trabajo en equipo*: la teoría de las relaciones humanas promueve la colaboración y el trabajo en equipo como medios para mejorar la productividad y el bienestar de los empleados. Se reconoce que el trabajo en equipo fomenta la creatividad, la resolución de problemas y el apoyo mutuo entre los miembros del equipo. Las organizaciones que fomentan un ambiente colaborativo suelen lograr mejores resultados y contar con empleados más comprometidos.

Luego de las descripciones anteriores, se puede añadir que la teoría de las relaciones humanas es un enfoque fundamental en la organización, que enfatiza la importancia de las interacciones interpersonales en el entorno de trabajo. Al priorizar la empatía, la comunicación y el trabajo en equipo, las organizaciones pueden mejorar su ambiente de trabajo, mejorar el desempeño de los empleados y lograr mejores resultados en términos de productividad y satisfacción. La aplicación de los principios de la teoría de las relaciones humanas requiere el compromiso de los gerentes y líderes empresariales, pero los beneficios a largo plazo son importantes tanto para los empleados como para la empresa en su conjunto.

1.3. Teoría del comportamiento organizacional

Esta teoría se fundamenta en la conducta individual de las personas, para esto es necesario el estudio de la motivación humana. Es decir, se centra en investigar cómo los individuos y grupos interactúan dentro de una organización y cómo estas interacciones afectan el rendimiento y la cultura organizacional. En este sentido, todos los autores coincidían en que el administrador necesita conocer las necesidades humanas para comprender mejor la conducta y utilizar la motivación como un medio poderoso para mejorar la calidad de vida dentro de las organizaciones (Pérez, 2020).

1.4. Teoría del equilibrio organizacional

Este enfoque plantea la búsqueda de principios que permitan evaluar situaciones organizacionales a la luz del logro de objetivos y en función del contexto en el que se insertan las organizaciones. Para Campos et al. (2023), los postulados de esta teoría son:

- La organización es un sistema de conductas sociales interrelacionadas de varias personas que son los participantes de la organización.
- Cada participante y cada grupo de participantes reciben incentivos (recompensas) a cambio de los cuales contribuye a la organización.
- El participante solamente mantendrá su participación en la organización mientras los incentivos (recompensas) que se les ofrece sean iguales o mayores (en términos de los valores que representan para el participante) a las contribuciones que le son exigidas.
- Las contribuciones hechas por los diversos participantes constituyen la fuente con la cual la organización se alimenta, gracias a los incentivos que ofrece a los participantes.
- La organización será solvente y continuará su existencia solo mientras las contribuciones serán suficientes para proporcionar incentivos en cantidad suficiente para inducir a los participantes a la prestación de contribuciones.

En este nuevo paradigma se valoran los intereses internos, las motivaciones personales y el bienestar emocional de los colaboradores. Así el trabajo deja de ser una simple vía de gratificación externa y se convierte en un espacio de realización, crecimiento y sentido compartido. Este enfoque favorece la innovación, la adaptabilidad y el compromiso organizacional a largo plazo. De acuerdo a las teorías, es importante mencionar, para que las organizaciones se conviertan en organizaciones inteligentes, es decir, que desarrollen sus habilidades de aprendizaje y conocimientos de gestión, necesitan cambiar su visión del trabajo desde un enfoque instrumental a uno que integre intereses internos más acordes con los deseos humanos que con la mera gratificación.

1.5. Enfoque de la organización inteligente

El concepto de organización inteligente ha evolucionado significativamente en las últimas décadas y muchos autores han contribuido a enriquecerlo. En esencia, una organización de aprendizaje es aquella que es capaz de aprender, adaptarse y evolucionar continuamente en respuesta al entorno dinámico y complejo dentro de las organizaciones. A diferencia de las organizaciones tradicionales, que tienden a

ser reactivas y basadas en rutinas, las organizaciones inteligentes son proactivas y buscan la innovación continua.

Una organización inteligente es aquella que fomenta el aprendizaje continuo y se adapta al cambio, permitiendo que todos los miembros de la organización crezcan y contribuyan a crear un futuro compartido (Senge, 2019). Este autor enfatiza la importancia del aprendizaje en las organizaciones, ya que la organización que aprende no solo se adapta a su entorno, sino que también fomenta un ambiente en el que todos los empleados pueden aprender y crecer. Esto demuestra que los recursos humanos son la base del desarrollo organizacional y deben centrarse en la capacitación y el desarrollo. El desarrollo personal puede conducir a un mayor desempeño organizacional.

Las organizaciones inteligentes son una sociedad de organizaciones dentro de una sociedad moderna. Son sistemas multidimensionales e integrados de manera compleja, en sus diferentes niveles de la actividad humana, como puede ser en relaciones entre grupos, actitudes, normas personalidades, entre otros (Chiavenato, 2014, p. 6). Cabe destacar que, para conseguir las metas de la estructura de forma eficaz y alcanzar el éxito, es indispensable atender a los modos en que los recursos y las personas son dirigidos.

En la organización, para lograr la eficiencia y eficacia, es imprescindible el talento humano. En ese sentido, la capacidad que tenga el talento humano, determina una organización inteligente, siendo una ventaja competitiva el hecho de que los individuos aprendan y también aprenda la organización, por lo que esta entendida como un ser que tiene vida, porque se adapta a diferentes contextos, con la finalidad de mejorar sus conocimientos y mejorar su desempeño, acoplándose a un proceso de largo plazo y a conceptos en la práctica.

1.6. Modelo de liderazgo de contingencia de Fieldler

El Modelo de Liderazgo de Contingencia, desarrollado por Fred Fieldler en la década de 1960, propone que la efectividad del liderazgo depende de la interacción entre el estilo de liderazgo del individuo y el contexto situacional en el que se encuentra. Este enfoque se aparta de la idea de que existe un único estilo de liderazgo eficaz, reconociendo que diferentes situaciones requieren diferentes

enfoques. La situación particular, que determina el estilo del liderazgo gerencial, está condicionada por tres factores:

- a) La relación del líder con sus subordinados, entendida como el grado de aceptación por parte de los integrantes del grupo.
- b) La estructura del trabajo: el grado de especificidad con la cual la tarea debe realizarse.
- c) La posición de poder del mismo, identificada en las atribuciones, la influencia o al estatus derivado del propio cargo.

Para Labrador y Molero (2013, p. 96), “la valoración de estos factores se realiza a partir del líder, es decir, cuán favorables le resultan estas condiciones para llegar al cumplimiento de las metas”. Más que modificar el entorno para optar por una posición constante en cuanto a un estilo particular de liderazgo, este modelo pretende adaptar la conducta del líder con el fin de propiciar un buen rendimiento de los subordinados. Aunque este modelo ha permitido enlazar la situación del personal, de la tarea o la organización, con el comportamiento del líder, sugiriendo el manejo flexible de diversas habilidades dentro de un estilo general de liderazgo, deja de lado la capacidad real entre las personas que pretenden ejercerlo, de adaptarse continuamente a situaciones de gran dinamismo y complejidad, pues en el desempeño de la labor cotidiana puede generarse la miopía gerencial asociada a la resistencia al cambio.

El objetivo de este modelo era predecir la efectividad de los diferentes tipos de liderazgo. Para ello primero era necesario identificar correctamente el estilo de liderazgo del líder y la situación dentro de la organización. Si se hacían coincidir correctamente estas dos variables, según Fiedler, los resultados estaban asegurados (Ortiz, 2024). Continúa el autor, el Modelo de Contingencia de Fiedler, en realidad no tiene apoyo empírico suficiente que lo avale en las investigaciones. Sin embargo, se considera un modelo importante dentro de la psicología organizacional, que se sigue transmitiendo y enseñando. Esto es debido a que aporta una serie de teorías completas y bien argumentadas en relación al liderazgo, a la efectividad del líder y a la productividad grupal. Además, incorpora elementos del ambiente (situación), y no únicamente de las características del líder (estilo de liderazgo, personalidad), para explicar la efectividad del mismo y sus repercusiones en los resultados.

En este contexto, la Teoría de Contingencias del liderazgo es un enfoque que reconoce la importancia de adaptarse a cada situación única. El modelo de Fiedler, el modelo Ruta-Meta, el modelo del líder y participación, y la teoría del liderazgo situacional son algunos de los modelos reconocidos en esta teoría. Estos modelos exploran diferentes aspectos, como la influencia del estilo de liderazgo y la adaptación al desarrollo del equipo. A través de estos modelos, los líderes pueden mejorar su gestión y lograr un mayor desempeño en sus equipos de trabajo.

1.7. La dirección en las organizaciones inteligentes

La dirección en las organizaciones inteligentes es un proceso fundamental que se centra en fomentar un ambiente de aprendizaje continuo, colaboración y adaptación al cambio. Este enfoque se basa en la premisa de que las organizaciones deben ser capaces de aprender de su entorno. Según Senge (2019), una organización inteligente es aquella que "aprende continuamente y se transforma al adaptarse a su entorno". Esto resalta la importancia del aprendizaje organizacional como un componente esencial para la dirección efectiva, donde los líderes fomentan una cultura de innovación y colaboración.

Por su parte, Garvin (2021) describe que la dirección, en una organización inteligente, se basa en la creación de un entorno que promueva el aprendizaje y el intercambio de conocimiento. Esto significa que los líderes deben ser capaces de crear estructuras que faciliten la comunicación abierta y la toma de decisiones colaborativa. Esta noción se apoya en la idea de que el aprendizaje organizacional no solo se basa en la acumulación de conocimiento, sino en la capacidad de convertir ese conocimiento en acciones efectivas.

De igual manera, Vera y Crossan (2020) amplían esta perspectiva al definir la organización inteligente como una entidad que utiliza la inteligencia colectiva para resolver problemas complejos, aprovechando la diversidad y la colaboración. La dirección, en una organización que aprende, implica liderar de una manera que promueva el aprendizaje y la adaptación al entorno. Los líderes deben ser facilitadores de conocimiento que inspiren a los empleados a contribuir y colaborar. Esto requiere un cambio de paradigma respecto del liderazgo tradicional, donde los líderes deben inspirar y guiar a sus equipos hacia una cultura de aprendizaje y mejora continua, en lugar de dar órdenes.

1.8. Enfoque del aprendizaje

El enfoque del aprendizaje se refiere a las estrategias y métodos que los estudiantes utilizan para abordar el proceso educativo. Este concepto es fundamental en el ámbito pedagógico, ya que influye directamente en la efectividad del aprendizaje y en los resultados académicos. Las organizaciones inteligentes ven a la complejidad como una totalidad o como un conjunto bajo un pensamiento sistémico. Éstas buscan crear resultados deseados, el cultivo de nuevos y expansivos patrones de pensamientos, hay libertad en la aspiración colectiva, se aprende a aprender en conjunto, bajo una premisa esencial de las disciplinas, tales como el Dominio Personal, los Modelos Mentales, la Visión Compartida, el Aprendizaje en Equipo y el Pensamiento Sistémico como una Quinta Disciplina (Valbuena, 2013).

Éstas se desarrollan como un conjunto y permiten el cultivo de una visión global que germina en el futuro. Así las organizaciones inteligentes son un ámbito donde la gente descubre cómo crear su realidad y cómo pueden modificarla. Las organizaciones inteligentes parten del principio del Aprendizaje Organizacional de que la gente tiene la capacidad de aprendizaje en todos los niveles de la organización (Tarrillo et al., 2023). Las organizaciones que llegan a asumir este criterio tendrán éxito y posición en el futuro, como una comunidad que se dispone al aprendizaje, superando barreras que impidan la misión y el aprender en los miembros de la organización.

En este contexto, las barreras que se le pueden plantear a una organización están referidas a las siguientes experiencias: las personas sólo se centran en su puesto, el enemigo externo bien sea una persona o un factor viene a ser considerado el culpable de los fracasos, la ilusión de hacerse cargo de los problemas para darles solución en forma personal, la fijación de los hechos que ocurren y no en los que subyacen a las estructuras, así como en el conocimiento de las causas, la ilusión de que con la experiencia se aprende, es decir, por ensayo y error; y por último, el temor del equipo administrativo que no se aporta ideas por miedo al fracaso. Estas barreras pueden superarse con un pensamiento sistémico que suministre un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y unas herramientas que permitan ver la totalidad.

1.9. La dirección estratégica e inteligencia de los sistemas complejos

La dirección estratégica en el contexto de sistemas complejos se refiere a la capacidad de una organización para formular e implementar estrategias que le permitan adaptarse y prosperar en entornos dinámicos y multifacéticos. Este enfoque reconoce que las organizaciones operan dentro de un ecosistema interconectado, donde diversos factores internos y externos influyen en su rendimiento y sostenibilidad. Según Snowden y Boone (2020), la complejidad en las organizaciones se debe a la interacción de múltiples factores y variables que afectan los resultados. Ellos proponen un modelo de toma de decisiones que se basa en la categorización de problemas en simples, complicados, complejos y caóticos, sugiriendo que las estrategias deben adaptarse a la naturaleza de los desafíos a enfrentar.

Por otro lado, Kauffman (2021) enfatiza que, en los sistemas complejos, la inteligencia no es solo un atributo individual, sino un fenómeno colectivo que emerge de la interacción entre los miembros de la organización. Esto implica que las estrategias deben ser flexibles y adaptativas, permitiendo a las organizaciones responder efectivamente a las variaciones y cambios en su entorno. La dirección estratégica en sistemas complejos requiere un enfoque holístico y los gerentes deben poder identificar patrones y conexiones en el sistema. Esto significa que deben adoptar un enfoque colaborativo y menos jerárquico para que el conocimiento y la experiencia puedan fluir por toda la organización. En este sentido, la adaptabilidad y la inteligencia colectiva son fundamentales para el éxito en entornos complejos.

De acuerdo a los planteamientos anteriores, se desprende que los sistemas de inteligencia organizacional son la base de la toma de decisiones estratégicas. La definición de análisis sugiere que la IO es un proceso continuo que integra la recopilación y el análisis de datos, el aprendizaje organizacional y la adaptabilidad para que una organización, no sólo pueda sobrevivir sino también prosperar en un entorno competitivo. Las organizaciones que implementan sistemas de Inteligencia están en mejores condiciones de tomar decisiones informadas que impulsen su éxito a largo plazo.

1.10. La cooperación como fundamento de lo organizacional: inteligencia colectiva e inteligencia social

La cooperación es un elemento esencial en el funcionamiento de las organizaciones modernas, ya que permite la creación de sinergias y el aprovechamiento de recursos compartidos. Este enfoque se fundamenta en conceptos como la inteligencia colectiva y la inteligencia social, que son cruciales para entender cómo los individuos y grupos pueden trabajar juntos de manera efectiva para alcanzar objetivos comunes. Para Surowiecki (2024), la inteligencia colectiva es la capacidad de un grupo para resolver problemas, tomar decisiones y generar conocimiento de manera más eficaz que cualquier individuo por sí solo. Esta definición sugiere que la cooperación entre miembros de un grupo permite un nivel de resolución de problemas y toma de decisiones que supera las capacidades individuales. En el contexto organizacional, esto implica que la colaboración y la comunicación abierta son fundamentales para maximizar el potencial de los equipos. La inteligencia colectiva se manifiesta en la capacidad de los equipos para innovar y adaptarse a cambios, lo que es esencial en un entorno laboral dinámico.

Ahora bien, en cuanto a la inteligencia social se centra en la habilidad de las personas para interactuar y cooperar eficazmente. En una organización, esto implica reconocer y valorar las emociones y motivaciones de los demás, lo cual es fundamental para fomentar un ambiente de trabajo colaborativo. La cooperación se ve fortalecida cuando los miembros del equipo son conscientes de sus propias habilidades interpersonales y las de sus colegas, lo que facilita la creación de redes efectivas y la resolución de conflictos (Goleman 2016).

La cooperación organizacional se refiere a la colaboración entre diferentes departamentos y niveles jerárquicos dentro de una organización para alcanzar objetivos comunes, facilitando el flujo de información y recursos (Raes y Jansen, 2013). Esta definición enfatiza la importancia de la colaboración no solo entre individuos, sino también entre diferentes secciones de una organización. La cooperación interdepartamental es vital para el éxito organizacional, ya que permite una integración más efectiva de recursos y conocimiento. En este sentido, la inteligencia colectiva se alimenta de la cooperación organizacional, ya que la interacción entre diferentes áreas puede crear sinergias que potencian la innovación y la eficiencia.

Conclusiones

Las teorías del comportamiento organizacional, como la teoría de las relaciones humanas, subrayan que el éxito de una organización no se basa únicamente en sus estructuras formales o en la eficiencia operativa, sino también en cómo se gestionan las relaciones humanas dentro de ella. La atención a las necesidades emocionales y sociales de los empleados, así como el fomento de un ambiente colaborativo, son fundamentales para mejorar la satisfacción laboral y, por ende, la productividad.

Además, estas teorías enfatizan que el comportamiento humano es complejo y multifacético, influenciado por una variedad de factores individuales y grupales. Comprender estos aspectos permite a los líderes adoptar enfoques más integrales y adaptativos en su gestión, promoviendo una cultura organizacional que valore la participación activa de los empleados en la toma de decisiones. Por lo tanto, integrar las teorías del comportamiento interpersonal y organizacional en la gestión no solo mejora el rendimiento individual y colectivo, sino que también contribuye a construir organizaciones más resilientes y capaces de enfrentar los desafíos del entorno actual. En última instancia, reconocer el valor del capital humano y fomentar un clima de confianza y cooperación son claves para el éxito sostenible en cualquier organización.

En la evolución hacia organizaciones inteligentes, es importante enfatizar la transición de organizaciones tradicionales a organizaciones inteligentes con la capacidad de aprender y adaptarse continuamente. Estos cambios son críticos en un ambiente de trabajo dinámico que requiere un enfoque colaborativo que fomente la innovación y el aprendizaje colectivo. La capacidad de una organización para transformarse y crecer se convierte en una importante ventaja competitiva.

Como tal, el aprendizaje organizacional se considera un componente esencial del liderazgo eficaz. Las organizaciones deben crear un entorno que promueva el aprendizaje continuo y permita a todos los miembros crecer y contribuir al desarrollo colectivo. Esto significa un cambio en el pensamiento gerencial donde los gerentes actúan como facilitadores del aprendizaje en lugar de simplemente directores. En estos contextos, la atención se centra en la adaptabilidad y la complejidad, ya que la teoría de la gestión de sistemas complejos enfatiza que las organizaciones deben ser flexibles y adaptables para hacer frente a desafíos multifacéticos.

Desde otro punto, al hablar de gestión estratégica, ésta debe ser holística, tener en cuenta la conexión de varios factores y enfatizar la importancia de la inteligencia colectiva en la resolución de problemas y la toma de decisiones. Existe una sinergia entre colaboración e innovación, y está claro que la colaboración y la inteligencia colectiva son fundamentales para la eficacia organizacional. La colaboración entre equipos y departamentos no sólo mejora la resolución de problemas, sino que también mejora la innovación. Una cultura organizacional que valore y fomente la colaboración se convierte en un activo estratégico.

Si bien los beneficios de estas teorías y métodos son claros, también señalan barreras para su implementación, como la resistencia al cambio y la falta de comunicación efectiva. Superar estas barreras es esencial para que las organizaciones se beneficien de las teorías del aprendizaje y la colaboración. En cuanto al tipo de liderazgo predominante en estas organizaciones debe ser transformacional, con líderes motivando a sus equipos a adoptar una mentalidad de aprendizaje y colaboración. Este enfoque no sólo mejora el desempeño del individuo, sino que también ayuda a mejorar la eficiencia de toda la organización. Al generalizar todos estos aspectos esenciales, se enfatiza la importancia de un enfoque integral y humanista para la gestión organizacional inteligente, donde el aprendizaje, la colaboración y la adaptabilidad sean los elementos clave del éxito en un entorno empresarial en constante cambio.

Referencias

- Calvo, I. (2023). *Relaciones Humanas en las Organizaciones: Teoría y Aplicación*. Mentas abiertas, psicología. Blog: <https://www.mentasabiertaspsicologia.com/blog-psicologia/relaciones-humanas-en-las-organizaciones-teoria-y-aplicacion>
- Campos, P., Rodríguez, B., González, M. y Caballero, O. (2023). Elementos presentes de las organizaciones inteligentes en el desarrollo de las operaciones empresariales en las organizaciones de servicio en el distrito de Santiago, provincia de Veraguas. *Visión Antataura*. Universidad de Panamá, 7(1). <https://doi.org/10.48204/j.vian.v7n1.a3931>
- Chiavenato, I. (2014). *Teoría general de la administración*. Colombia: McGrawHill.
- Garvin, D. (2021). *Aprendizaje en Acción: Una Guía para Implementar la Organización que Aprende*.
- Goleman, D. (2016). *La inteligencia emocional*. Editorial X.
- Kauffman, S. (2021). *En Casa en el Universo: La Búsqueda de las Leyes de la Complejidad*.

- Labrador, B. y Molero, C. (2013). *Liderazgo y emprendimiento: claves para el desarrollo profesional*. Citein.
- Ortiz, A. (2024). Análisis Comparativo de los Conceptos de Liderazgo. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 19(2).
- Pérez, K. (2020). Teorías Organizacionales. *Psicología* 10: <https://psicologia10.home.blog/2020/04/05/teorias-organizacionales/>
- Raes, A. y Jansen (2013). El impacto de la cooperación interdepartamental en el rendimiento organizacional, 66(4).
- Senge, P. (2019). *La Quinta Disciplina: El Arte y la Práctica de la Organización que Aprende*. Crown Business.
- Snowden, D. y Boone, M. (2020). Un Marco de Trabajo para la Toma de Decisiones de un Líder. *Harvard Business Review*, 68(2), 68-76.
- Surowiecki, J. (2024). *La Sabiduría de las Multitudes: Por Qué los Muchos Son Más Inteligentes Que los Pocos y Cómo la Sabiduría Colectiva Moldea los Negocios, las Economías, las Sociedades y las Naciones*.
- Tarrillo, J. Morán, R. y Saldaña, J. (2023). Validez de contenido de instrumento: Evaluación de la gestión administrativa municipal basado en organizaciones inteligentes. *Gestionar: revista de empresa y gobierno*, 3(1), 134-152. <https://doi.org/10.35622/j.rg.2023.01.010>
- Valbuena, M. (2013). Teoría de Peter Senge y la organización educativa como sistema descentralizado. *Revista de la Universidad del Zulia*. <http://www.produccioncientificaluz.org/>
- Vera, D. y Crossan, M. (2020). Aprendizaje Organizacional y Gestión del Conocimiento: Una Revisión de la Literatura. *Revista Internacional de Revisiones de Gestión*, 22(1).

Declaración de conflicto de interés y originalidad

Conforme a lo estipulado en el Código de ética y buenas prácticas publicado en *Revista Ethos*, la autora **Zambrano Piñero, Chantal de los Ángeles** declara al Comité Editorial que no tiene situaciones que representen conflicto de interés real, potencial o evidente, de carácter académico, financiero, intelectual o con derechos de propiedad intelectual relacionados con el contenido del artículo: ***El papel de la dirección en la transformación de organizaciones inteligentes***. De igual manera, declara que, este trabajo es original, no ha sido publicado parcial ni totalmente en otro medio de difusión, no se utilizaron

ideas, formulaciones, citas o ilustraciones diversas, extraídas de distintas fuentes, sin mencionar de forma clara y estricta su origen y sin ser referenciadas debidamente en la bibliografía correspondiente. Consiente que el Comité Editorial aplique cualquier sistema de detección de plagio para verificar su originalidad.