

# LA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE: UNA MIRADA HACIA LA ESTABILIDAD EMPRESARIAL

## The intelligent organization: a look toward business stability

**RENZO ANTONIO SEMINARIO-  
CÓRDOVA<sup>1</sup>**

Campus Universitario, 31080, Pamplona.  
Perú. +51 931986160.  
rseminario@alumni.unav.es  
ORCID:  
<https://orcid.org/0000-0001-6992-5990>

**ROBERTO BENJAMÍN SEMINARIO-  
CÓRDOVA<sup>2</sup>**

Avenida Chulucanas s/n.  
Piura, Perú. +51 956563240.  
roberto.seminario1984@gmail.com  
ORCID:

Recibido: 11/05/2020  
Aceptado: 11/06/2020  
Publicado: 30/06/2020

**pp. 57 - 66**

### Resumen

Una organización inteligente valora el papel que puede desempeñar el aprendizaje en el desarrollo de la efectividad organizacional y lo demuestra al tener una visión inspiradora para el aprendizaje, así como una estrategia de ingresos que ayudará a la organización a lograr su visión. La estructura de una organización inteligente tie-

ne en cuenta los obstáculos comunes para el lograr el aprendizaje, por lo que se alinea cuidadosamente con la estrategia, evitando el desarrollo de "silos" y minimizando niveles innecesarios de jerarquía dentro de ella, la presente investigación tuvo como objetivo analizar las ventajas de la implementación de una organización inteligente en el desarrollo empresarial de tal manera que se tomen en cuentas las bases fundamentales para su construcción para ello se realizó un búsqueda intensiva de información referente al tema de organizaciones inteligentes o de aprendizaje en las diferentes bases de datos como Google Académico, Scopus, Web of Science y Crossref Llegándose a la conclusión general que, a pesar del alto grado de dificultad que representa lograr formar una organización inteligente, esto no es más que una inversión, la cual es necesaria para lograr el objetivo final que es mantenerse vigentes dentro del mercado nacional e internacional, desarrollando de esta manera un ventaja competitiva sobre la competencia.

**PALABRAS CLAVES:** Aprendizaje, Estrategia, Mercado, Organización, Ventaja Competitiva

### Abstract

A smart organization values the role learning can play in developing organizational effectiveness and demonstrates this by having an in-

<sup>1</sup> Magíster en Biodiversidad, paisaje y gestión sostenible, Universidad de Navarra - España

<sup>2</sup> Ingeniero de Sistemas, Universidad César Vallejo

spiring vision for learning as well as an income strategy that will help the organization achieve its vision. The structure of a smart organization takes into account the common obstacles to achieving learning, so it is carefully aligned with the strategy, avoiding the development of “silos” and minimizing unnecessary levels of hierarchy within it. This research aimed to analyze the advantages of implementing a smart organization in business development in a way that takes into account the fundamental basis for building it, by conducting an intensive search of information on the subject of smart organizations or learning in different databases such as Google Academic, Scopus, Web of Science and Crossref have come to the general conclusion that, despite the high degree of difficulty involved in forming an intelligent organization, this is nothing more than an investment, which is necessary to achieve the final objective, which is to remain in force within the national and international market, thus developing a competitive advantage over the competition.

**KEYWORDS:** Learning, Strategy, Market, Organization, Competitive Advantage

## Introducción

A nivel global, el mundo empresarial viene experimentando una serie de cambios significativos a la vez que la tecnología y la ciencia avanzan, de manera que las organizaciones que no se desarrollen al mismo ritmo y que no se adapten a los nuevos tiempos están irremediabilmente destinadas a fracasar (Rodríguez et al., 2018); el desarrollo de las nuevas tecnologías tanto por parte de las telecomunicaciones como de la información, han permitido procesar, generar, intercambiar y gestionar el conocimiento y la información; en especial han modificado elocuentemente su significado, uso racional y repercusión en el conjunto de factores de éxito de cualquier actividad realizada por el ser humano; de ahí que la gestión

del conocimiento surge como un nuevo enfoque gerencial (Godoy et al., 2016).

Hay que resaltar de manera enfática que, para poder alcanzar el éxito, la única ruta existente es la incorporación de la empresa y de todos sus actores (clientes, empleados, entre otros) en el desarrollo de las actividades; de tal manera que se le permita llegar a formar parte del mercado competitivo, llevándolos a construir un equipo integrado con la capacidad de aprender continuamente de los cambios que suceden con sus propios miembros y en las interrelaciones con su ambiente, centrándose en mejorar la calidad de servicio (Ureña et al., 2016) promoviendo de esta manera la formación de una organización inteligente (Arroyo, 2016).

Una organización inteligente viene a estar definida como aquella organización que busca asegurar, mediante la creación de un adecuado y favorable ambiente de trabajo, que la totalidad de sus miembros estén en constante aprendizaje y en práctica constante de su potencial (Arano, 2012); razón por la cual este tipo de organizaciones basan su accionar, en lo que a toma de decisiones se refiere y en resolver el llamado enigma del mañana; percibiendo los cambios en las tendencias y sobre todo siendo proactivas con el entorno que las motiva para mantenerse competitivas dentro del mercado (Rojas, 2018).

Para este tipo de empresa es fundamental tener un sólido desarrollo en sus diferentes áreas y niveles para lograr unificar los esfuerzos internos de tal manera que se fortalezcan sus competencias al mismo tiempo que se genere una cultura de aprendizaje (Chávez y Torres, 2012). Es innegable el éxito de la revolución científica en la generación de conocimiento y el desarrollo de tecnologías que han transformado el mundo empresarial (Martínez et al., 2017), por lo que las organizaciones deberían considerar el conocimiento innovador como una nueva alternativa para lograr desarrollar una estrategia de marketing inteligente y, a la vez, mantener la ventaja

competitiva (Aghazadeh, 2015).

Por lo tanto, para una empresa inteligente el mercado es una "jungla" llena de oportunidades, pero con abundancia de depredadores, de manque que no solo importa cómo se comporta la empresa sino también cómo esta se adecua a su entorno (Espinosa, 2011).

El objetivo de la presente investigación fue analizar las ventajas de la implementación de una organización inteligente en el desarrollo empresarial. Por consiguiente, se revisaron artículos cuyo contenido explícito estaba centrado en el aprendizaje organizacional y en organizaciones inteligentes mediante la búsqueda de documentos indexados en la base de datos Google académico, Scielo, Crossref y Scopus®, de este último se utilizó específicamente el buscador de Elsevier® llamado ScienceDirect2. Los resultados obtenidos de las diferentes búsquedas bibliográficas fueron filtrados solo para el periodo comprendido desde el año 2000 hasta el año 2020.

Para determinar la relevancia de los documentos consultados que serían incluidos en el alcance del presente estudio, se establecieron tres criterios importantes: (a) analizar el aprendizaje organizacional y formación de empresas inteligentes; (b) ser publicado en revistas académicas referidas que sean accesibles y (c) ser de naturaleza empírica a través de datos de primera mano y / o de segunda mano.

## Gestión del conocimiento

El conocimiento es considerado como el factor productivo por excelencia, el cual sirve de apalancamiento al creciente y veloz cambio tecnológico, el cual es definido como toda aquella información que posee un individuo en su mente, la cual es personalizada y subjetivamente relacionada con hechos, conceptos, procedimientos, ideas, interpretaciones, juicios, observaciones, juicios y elementos que pueden ser o no útiles, únicos,

estructurales o precisos (González, 2019). De esta manera, el conocimiento es considerado como uno de los activos intangibles más importantes para las organizaciones frente a los nuevos panoramas que presenta el mercado, por lo tanto, gestionar este conocimiento permitirá influir en las competencias claves y lograr a largo plazo una ventaja competitiva (Barbosa, 2014), asimismo, el conocimiento se podría considerar como una fuente de ventaja competitiva sostenible para la organización (Angulo, 2017).

La empresa que no gestiona el conocimiento está descuidando su negocio debido a que las ideas son el elemento capital, el resto es solo simple dinero. La misión de la gestión del conocimiento es la de estimular y brindar soporte a las personas para que actúen por medio de modelos de referencia, para poder consolidar y crear una sinergia a favor del comportamiento organizacional (Guerrero, 2018). Un ejemplo clave sobre este tipo de organizaciones es aquella que agrega o cambia a su manera la comercialización vía web; solo aquellas que logran comprender que el mundo se ha convertido en un mundo virtual, transforman sus estrategias de mercadeo y capacitan a sus asesores, vendedores y personal de las demás áreas comerciales en este tema para lograr un aumento en los niveles de ventas (Vera, 2011).

Es importante resaltar que, para que el conocimiento tenga valor y pueda ser usado por las empresas u organizaciones, este tiene que ser cedido por sus mismos miembros, ser accesible y poder facilitar la producción de nuevos conocimientos, por lo tanto, este ciclo de vida del conocimiento está estrechamente relacionado con la socialización del conocimiento entre las personas que conforman la organización y su estructura, en operaciones interrelacionadas como la captura, creación, procesamiento, entre otras (Mirabal, 2015); no obstante, no se debe olvidar que la finalidad de una organización inteligente no es sólo cambiar el comportamiento en las

organizaciones, sino lograr crear un nuevo tipo de cultura abierta al cambio, a los clientes, a la tecnología, etc. (Passaillaigue-Baquerizo y Estrada-Sentí, 2016).

Basarse en este enfoque contribuye a identificar los recursos disponibles por la organización, además, ayuda a entender la relación existente entre los conocimientos, los productos, las necesidades y el valor agregado (Avendaño y Flores, 2016); como ejemplo representativo de la importancia de la gestión del conocimiento se puede citar a la gran compañía Microsoft en la cual esta gestión se ha convertido en el medio por el cual se busca maximizar el valor de su organización ayudando a los empleados a que puedan adaptarse al cambio y a la vez puedan innovar (Sánchez et al., 2018)

Por lo tanto, establecer una organización inteligente basándose en la gestión del conocimiento es posible, sobre todo, porque aprender no sólo forma parte de la naturaleza humana, sino que se ama aprender (Senge, 2010).

## Disciplinas para construir una organización inteligente

Todas las organizaciones pueden llegar a ser inteligentes en su esquema organizativo, planes, estrategias, y métodos, así como también lo pueden ser sus miembros y las capacidades de estos (Becerra y Sánchez, 2011). Hay que tener en cuenta que cada organización inteligente va a presentar una serie de características particulares como, por ejemplo, estructuras de funcionamiento más flexibles y estilos nuevos de liderazgo, así como también tener a personas capaces de cambiar de trabajo en caso de que se cambie la demanda para diferentes tareas dentro de la organización (De Arteche, 2011).

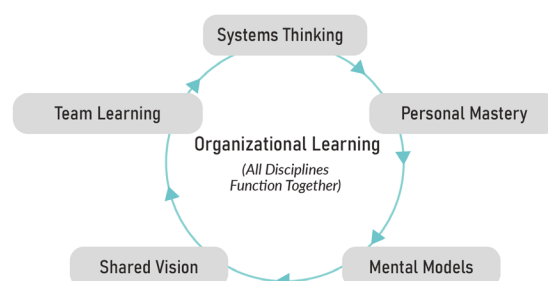
Para poder llegar a ser una organización inteligente sólo hay un camino, el cual es dominar las Cinco Disciplinas planteadas por Peter Senge, las cuales son: Dominio Personal, Trabajo en

Equipo, Visión Compartida, Modelos Mentales y Pensamiento Sistémico (León et al., 2003) que, por separado, proporcionan un eslabón crucial para la construcción de organizaciones inteligentes. Sin embargo, al integrarlas en un solo cuerpo teórico y coherente, como es la quinta disciplina y entendiendo la premisa de que el todo supera la suma de las partes, se logra el éxito a nivel de organización (Furguerle et al., 2018), esto es algo desafiante porque es mucho más difícil integrar nuevas herramientas que simplemente aplicarlas por separado, no obstante las recompensas son inmensas (Fillion et al., 2015) ya que al dominar la quinta disciplina, las organizaciones serán capaces de agregar el aprendizaje generativo al aprendizaje adaptativo, por lo tanto, rara vez cometerán el mismo error dos veces (Serrat, 2017).

La adopción y aplicación de los cinco principios básicos ayudará a los líderes empresariales, gerentes de línea, consultores de capacitación y empleados a adquirir habilidades comerciales competitivas y mentes intelectuales saludables, esenciales para el crecimiento y el desarrollo de las empresas (Nyukorong, 2016). De esta manera, la figura 1 resume la importancia de la aplicación de estos cinco principios fundamentales para el establecimiento de una organización inteligente.

**Figura 1.**

*Principios básicos para la construcción de un Organización inteligente*



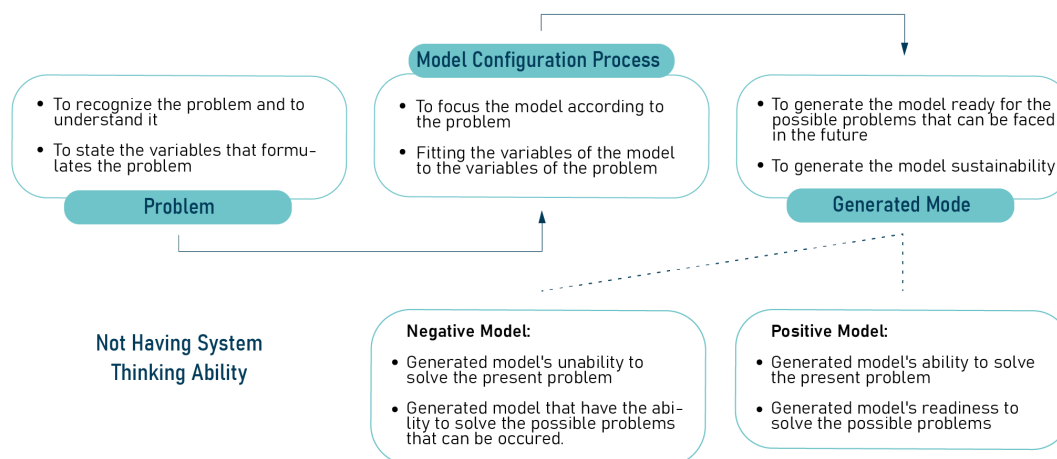
*Nota.* Nyukorong (2016)

Es importante también tener en cuenta que, para convertirse en organizaciones inteligentes, las organizaciones primero necesitan cambiar sus modelos de pensamiento; en otras palabras,

aprender a pensar. En el proceso de aprendizaje, los modelos mentales tienen una gran importancia (Aşcı et al., 2016). En la figura 2 se esquematiza la forma de cómo llevar a cabo un modelo mental.

**Figura 2.**

*Proceso de configuración del modelo mental*



*Nota.* Aşcı et al. (2016)

Por lo tanto, es bastante obvio que si se desea desarrollar organizaciones que realmente aprendan, cambien, se transformen e incluso trasciendan, se deben desarrollar individuos que sean altamente perceptivos y capaces de aprender, cambiar, transformar e incluso trascender

(Rupčić, 2017), la esencia de convertirse en una organización inteligente es esa búsqueda de aprendizaje emocional, cognitivo, espiritual que es capaz de producir ese cambio de mente o metanoia (meta - arriba o más allá, y noia - relacionada con la mente en griego) [Bratianu, 2015].

## La organización inteligente y la ventaja competitiva

La organización inteligente aprende a través de sus miembros de forma individual y colectiva para crear ventajas competitivas mediante la gestión eficiente y efectiva del cambio engendrado interno y externo (Farrukh y Waheed, 2015). Por lo tanto, las organizaciones que aprenden, serán capaces de mantenerse al día con los desarrollos y mejoras en el entorno empresarial para operar con éxito (Hussein et al., 2014); es por eso que el rol social dentro de una organización inteligente es fundamental al igual que la planificación estratégica, las cuales desempeñan una figura preponderante en el plano organizacional (Málaga, 2017).

Mejorar el nivel de ciencia en una organización y el aprendizaje organizacional tiene numerosas funciones y beneficios como, por ejemplo, la obtención de una ventaja competitiva permanente resumida en el hecho del poder de aprender más rápido que los competidores (Saadat y Saadat, 2016).

La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda el costo de esa empresa por crearlo (Henao y Puerto, 2012), de tal manera que la diferencia entre una empresa u organización competitiva y la que no lo es, básicamente es su presencia en los diferentes mercados de talla internacional, así como la convergencia de tecnologías duras y blandas,

las que a su vez tienen procesos administrativos en donde el enfoque sistémico es fundamental y marca la diferencia de gestión en las empresas (Robles, 2005).

En general, el aprendizaje organizacional ha sido identificado como una de las capacidades fundamentales, desempeñando un papel muy importante en la producción de ventajas competitivas y en la formulación de estrategias comerciales efectivas para las organizaciones (İpek, 2019); es así que, desde esta perspectiva del aprendizaje, una empresa cuyos miembros tengan un comportamiento innovador será de gran ayuda para que la organización logre beneficios superiores en relación con sus competidores, esta situación convertiría al capital humano de la empresa como un activo invisible (Liu, 2017).

## Gestión de la innovación como clave para alcanzar ventaja competitiva

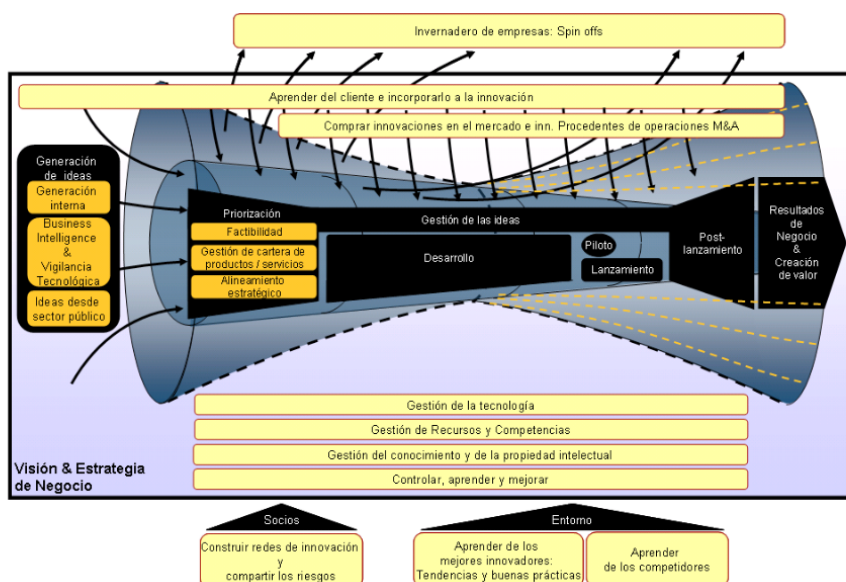
Un cambio en el ritmo de la gestión empresarial cada vez más alto, tecnologías cada vez más accesibles, ventajas competitivas cada vez más efímeras o productos cada vez más fáciles de imitar o copiar, son solo algunas de las características que encierran el entorno económico al que se

enfrentan las empresas actualmente, (Berrocal y Segura, 2008), lo cual ha llevado a las empresas a verse forzadas a innovar rápidamente debido básicamente a que el ciclo de vida de los productos así como de las tecnologías es cada día más corto y los nuevos avances tecnológicos están reemplazando con éxito a las más antiguas (Sánchez et al., 2009). Ante tal situación, la gerencia se encuentra comprometida en establecer mecanismos de gestión que permitan fortalecer el proceso innovador de la organización (Mathison et al., 2007).

Debido a esto, el cambio tecnológico se ha transformado en el motor fundamental del desarrollo económico y en la base para poder afrontar los diferentes retos de la competencia internacional (González y Martínez, 2014), esto implica la aplicación y la creación exitosa de ideas nuevas dentro de la organización, con el fin de implementar, desde las mejoras más leves a servicios y productos, hasta diseños radicales que permitan aumentar la ventaja competitiva de la organización lo cual significaría una rentabilidad superior a la media de la industria de forma sostenida (Mejía-Trejo y Sánchez-Gutiérrez, 2014). La figura 03 representa el modelo del doble embudo el cual facilita la comprensión del ciclo de la innovación tecnológica de un servicio/producto.

**Figura 3.**

*Representación del modelo de doble embudo del proceso de innovación tecnológica de servicio/producto*



Por lo tanto, es innegable afirmar que la innovación pueda crear un crecimiento sostenible que lleve a la obtención de ventajas competitivas en los diferentes tipos de mercados sean externos e internos (Distanont y Khongmalai, 2018).

## Conclusiones

Lograr obtener la distinción como una organización inteligente, no es tarea fácil de conseguir ya que se requiere mucho conocimiento, práctica, implementación, pero, sobre todo y en especial a los líderes que manejan los niveles estratégicos de la organización, las cinco disciplinas sistémicas.

Dentro de una organización inteligente es muy valioso el aprendizaje individual como grupal, si se logra que los equipos aprendan, se obtendrá una ventaja competitiva frente a los competidores y, en muchos escenarios, será determinante para alzarse como vencedores.

Un equipo inteligente logra identificar amenazas, minimizando su probabilidad de ocurrencia y su nivel de impacto. Además, se autogestiona para superar con éxito sus debilidades, convirtiéndose en equipos de alto desempeño.

Finalmente es importante mencionar que la innovación representa un factor muy importante en muchos aspectos dentro de la competencia empresarial, debido a que va a permitir a las empresas, poder presentar productos mejorados o nuevos al mercado antes que sus competidores y de esta manera aumentar su participación dentro del mercado.

## Referencias

- Aghazadeh, H. (2015). Strategic Marketing Management: Achieving Superior Business Performance through Intelligent Marketing Strategy. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207(21), 125 – 134. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.161>
- Angulo, R. (2017). Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión integral. *Informes psicológicos*, 17(1), 53 – 70. DOI: <https://doi.org/10.18566/infpsic.v17n1a03>
- Arano, R., Cano, M. y Olivera, D. (2012). Las organizaciones inteligentes como generador de entornos competitivos. *Revista Ciencia Administrativa*, 1, 41 – 45. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/04/04CA201201.pdf>
- Arroyo, J. (2016). Gestión municipal desde la perspectiva de las organizaciones inteligentes y ámbito jurídico. *Inciso*, 18(2), 127. DOI: <https://doi.org/10.18634/incj.18v.2i.632>
- Aşçı, H. B., Tan, F. Z. y Altıntaş, F. (2016). A Strategic Approach for Learning Organizations: Mental Models. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 2 – 11. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.002>
- Avendaño, V. y Flores, M. (2016). Modelos teóricos de gestión del conocimiento: descriptores, conceptualizaciones y enfoques. *Entreciencias: diálogos en la Sociedad del Conocimiento*, 4(10), 201 – 227. <https://www.redalyc.org/html/4576/457646537004/>
- Barbosa, D., Ramírez, A. y Hidalgo, Á. (2014). Gestión del conocimiento y liderazgo: Perspectivas de relación. *Diversitas*, 10(1), 57. DOI: <https://doi.org/10.15332/s1794-9998.2014.0001.04>
- Becerra, M. y Sánchez, L. (2011). El liderazgo en las organizaciones inteligentes. *Revista Científica Digital del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales*, 1(4), 61 – 71. [http://www.grupocieg.org/archivos\\_revista/1-4%20\(61-71\)%20becerra%20sanchez%20rcieg%20mayo%2011\\_articulo\\_id29.pdf](http://www.grupocieg.org/archivos_revista/1-4%20(61-71)%20becerra%20sanchez%20rcieg%20mayo%2011_articulo_id29.pdf)
- Berrocal, V. y Segura, J. (2008). La gestión de la innovación como ventaja competitiva sostenible. *II International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management*.

- Burgos. [http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2008/TECHNOLOGICAL\\_AND\\_ORGANIZATIONAL\\_INNOVATION/1849-1858.pdf](http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2008/TECHNOLOGICAL_AND_ORGANIZATIONAL_INNOVATION/1849-1858.pdf)
- Bratianu, C. (2015). Organizational Learning and the Learning Organization. En *Organizational Knowledge Dynamics: Managing Knowledge Creation, Acquisition, Sharing, and Transformation* (pp. 286 – 312). IGI Global. DOI: <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-8318-1.ch012>
- Chávez, N. y Torres, G. (2012). La organización inteligente en un ambiente de aprendizaje: una exploración de sus aspectos generales. *AD-minister*, (21), 101 – 115. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3223/322327351007>
- De Arteche, M. (2011). Retos y alternativas de la gestión del conocimiento (GC) como propuesta para la colaboración en organizaciones inteligentes. *Educar*, 47(1), 121 – 138. <https://ddd.uab.cat/pub/educar/0211819Xv47n1/0211819Xv47n1p121.pdf>
- Distanont, A. y Khongmalai, O. (2018). The role of innovation in creating a competitive advantage. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 41(1), 15 – 21. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.kjss.2018.07.009>
- Espinosa, F. (2011). *Diseño y construcción de Organizaciones Inteligentes*. [http://www.otr.com.mx/compartidos/Org Int.pdf](http://www.otr.com.mx/compartidos/Org%20Int.pdf)
- Farrukh, M. y Waheed, A. (2015). Learning Organization and Competitive Advantage-an Integrated Approach. *Asian Economic and Social Society*, 5(4), 73 – 79. <https://doi.org/10.18488/journal.1006/2015.5.4/1006.4.73.79>
- Fillion, G., Koffi, V. y Booto, J.-P. (2015). Peter Senge's learning organization: a critical view and the addition of some new concepts to actualize theory. *Journal of organizational culture, communications and conflict*, 19(3), 73 – 103. [https://www.abacademies.org/articles/JOCCC\\_Vol\\_19\\_No\\_3\\_2015.pdf](https://www.abacademies.org/articles/JOCCC_Vol_19_No_3_2015.pdf)
- Furguerle, J., Pacheco, J. y Bastidas, G. (2018). Apreciaciones sobre la quinta disciplina en la construcción de organizaciones educativas inteligentes. *Actualidades Investigativas en Educación*, 18(3), 1 – 17. <https://doi.org/10.15517/aie.v18i3.34442>
- Godoy, M., Mora, J. y Liberio, F. (2016). Gestión del conocimiento para el desarrollo de organizaciones inteligentes. *Revista Publicando*, 3(9), 660 – 673. <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/393>
- González, A. (2019). Incidencia de las Organizaciones Inteligentes en la Gestión del Conocimiento. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(8), 366. DOI: <https://doi.org/10.35381/r.k.v4i8.283>
- González, C. y Martínez, J. (2014). Gerencia Estratégica E Innovación Empresarial: Referentes Conceptuales. *Dimensión Empresarial*, 12(1), 107 – 116. DOI: <https://doi.org/10.15665/rde.v12i2.282>
- Guerrero, J. (2018). *Las organizaciones inteligentes y el desarrollo empresarial de la trattoria la original, san juan de Miraflores – 2017*. Universidad Autónoma del Perú. <http://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/AUTONOMA/526>
- Henao, G. y Puerto, L. (2012). *La gestión del conocimiento como generador de ventaja competitiva*. <http://repositorio.urosario.edu.co/handle/10336/2874>
- Hussein, N., Mohamad, A., Noordin, F., y Ishak, N. A. (2014). Learning Organization and its Effect On Organizational Performance and Organizational Innovativeness: A Proposed Framework for Malaysian Public Institutions of Higher Education. *Procedia*

- *Social and Behavioral Sciences*, 130, 299 – 304. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.035>
- Ipek, İ. (2019). Organizational learning in exporting: A bibliometric analysis and critical review of the empirical research. *International Business Review*, 28(3), 544 – 559. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.11.010>
- Leon, R., Tejada, E. y Yataco, M. (2003). Las Organizaciones Inteligentes. *Industrial Data*, 6(2), 82 – 87. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81680103>
- Liu, C.H. (2017). Creating competitive advantage: Linking perspectives of organization learning, innovation behavior and intellectual capital. *International Journal of Hospitality Management*, 66, 13 – 23. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.06.013>
- Málaga, V. (2017). *Influencia de las organizaciones inteligentes en las gestiones de las empresas privadas y públicas de Tacna*. [http://repositorio.unjbg.edu.pe/bitstream/handle/UNJBG/1576/proin\\_086\\_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unjbg.edu.pe/bitstream/handle/UNJBG/1576/proin_086_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Martínez, M., Gómez, H. y Martínez, J. (2017). La gestión de la incertidumbre: Empresas inteligentes con trabajadores del conocimiento. *Revista Boletín Redipe*, 6(8), 132 – 143. <https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/299>
- Mathison, L., Gándara, J., Primera, C., y García, L. (2007). Innovación: factor clave para lograr ventajas competitivas. *Negotium: revista de ciencias gerenciales*, 3(7), 46 – 83. <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/7/Art4.pdf>
- Mejía-Trejo, J. y Sánchez-Gutiérrez, J. (2014). Factores determinantes de la innovación del modelo de negocios en la creación de ventaja competitiva. *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle*, 11(42), 105 – 128. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34235376004>
- Mirabal, F. (2015). Gestión dinámica de conocimiento organizacional. *Enlace Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 12(2), 55 – 78. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=823/82340995005>
- Nyukorong, R. (2016). The Strategic Building Blocks of a Learning Organization. *Journal of Resources Development and Management*, 19, 31 – 40. <https://iiste.org/Journals/index.php/JRDM/article/view/30219/31035>
- Passaillaigue-Baquerizo, R. y Estrada-Sentí, V. (2016). La gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional en instituciones de educación superior. *GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*, 4(2), 35 – 43. <https://ssrn.com/abstract=2876106>
- Robles, J. (2005). Ventajas competitivas de ser una organización inteligente; el caso de Cemex. *El Cotidiano*, 130, 46 – 50. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=32513006>
- Rodríguez, H., Montilla, A. y Quijije, P. (2018). Clima y Cultura Organizacional y su Relación con el Cambio Gerencial de Organizaciones Tradicionales a Organizaciones Inteligentes. *Revista Ciencias Sociales y Económicas-UTEQ*, 2(1), 130 – 149. <http://revistas.uteq.edu.ec/index.php/csye/article/view/222>
- Rojas, J. (2018). Capital humano: un desglose teórico para su operatividad en organizaciones inteligentes. *Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 16(1), 43 – 54. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6844337>
- Rupčić, N. (2017). Spiritual development – a missing and powerful leverage when building learning organizations. *The Learning Orga-*

- nization, 24(6), 418 – 426. DOI: <https://doi.org/10.1108/TLO-07-2017-0071>
- Saadat, V. y Saadat, Z. (2016). Organizational Learning as a Key Role of Organizational Success. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230(May), 219 – 225. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.028>
- Sánchez, J., Molina, G. y Arenas, C. (2009). La innovación como fuente de ventaja competitiva: Un análisis del Sector Metalmecánico de Pereira y Dosquebradas. *Scientia Et Technica*, 15(42), 99 – 104. DOI: <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.22517/23447214.2603>
- Sánchez, J., Rojas, A. y Rodríguez, L. (2018). Gestión del conocimiento. *Tecnología Investigación y Academia*, 6(2), 46 – 51. <https://revistas.udistrital.edu.co/index.php/tia/article/view/963>
- Senge, P. (2010). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje (2.a ed.)*. Buenos Aires: Granica. <https://www.univermedios.com/2018/08/16/la-quinta-disciplina-peter-senge/>
- Serrat, O. (2017). *Knowledge Solutions. En Knowledge Solutions: Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance* (pp. 359-365). Singapore: Springer Singapore. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9>
- Ureña, Y., Quinones, E., y Carruyo, N. (2016). Intellectual Capital: Strategic Model for Quality of Service in Intelligent Organizations. *Orbis*, 12(35), 3 – 17. <http://ojs.revistaorbis.org.ve/index.php/orbis/article/view/30>
- Vera, A. (2011). *Organizaciones Inteligentes. Universidad Militar Nueva Granada*. <http://hdl.handle.net/10654/11799>