

Organizaciones Inteligentes en Chile. Casos CODELCO, Metro de Santiago y AES Chile

Doriam Carolina Delgado Oropeza

Licenciada en Comunicación Social por la Universidad Santa María. Actualmente, es la Coordinadora de Mercadeo de la Universidad Católica Andrés Bello, así como también profesora en la Escuela de Comunicación Social de esa casa de estudios. Estudiante del Doctorado en Comunicaciones en la Sociedad del Conocimiento de la UCAB.

<https://orcid.org/0009-0008-3092-9132>

dodelgad@ucab.edu.ve

Tamara Coromoto Slusnys Villegas

Licenciada en Comunicación Social y Magíster en Comunicación Social por la Universidad Católica Andrés Bello. Estudiante del Doctorado en Comunicaciones en la Sociedad del Conocimiento de esa casa de estudios. Experiencia tanto en Periodismo como en Comunicación Organizacional. Productora, correctora y editora de contenidos. Actualmente, se desempeña como directora de Comunicaciones de la Universidad Católica Andrés Bello.

<https://orcid.org/0009-0005-5614-2934>

tslusnys@ucab.edu.ve

Resumen

En el contexto actual de globalización y transformación digital, las organizaciones se enfrentan a cambios acelerados que exigen nuevos modelos de gestión centrados en el aprovechamiento del conocimiento y la generación de valor agregado. Las Organizaciones Inteligentes (OI) emergen como una respuesta fundamental, caracterizándose por ir más allá de la adaptación para enfocarse en la innovación y la gestión continua del conocimiento. Son sistemas donde todos los miembros participan en un proceso de aprendizaje permanente, desarrollando capacidades para comprender la complejidad y mejorar modelos mentales compartidos. El presente estudio analiza, desde un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), la comunicación que promueven tres reconocidas organizaciones chilenas —CODELCO, Metro de Santiago y AES Chile— a través de las salas de prensa de sus páginas web institucionales. Utilizando contenidos informativos del último semestre de 2024, la investigación identifica las características de las OI a la luz de fundamentos teóricos, permitiendo comprender la complejidad y multidimensionalidad de estas organizaciones en la Sociedad del Conocimiento mediante la interconexión entre estrategia, gestión del conocimiento, aprendizaje continuo, capital intelectual, sustentabilidad y comunicación.

Palabras clave: Organizaciones inteligentes, gestión del conocimiento, aprendizaje continuo, capital intelectual, sustentabilidad.

Smart Organizations in Chile. Case Studies of CODELCO, Santiago Metro, and AES Chile

Abstract

In the current context of globalization and digital transformation, organizations face accelerated changes that demand new management models focused on leveraging knowledge and generating added value. Intelligent Organizations (IOs) emerge as a fundamental response, characterized by going beyond adaptation to focus on innovation and continuous knowledge management. They are systems where all members participate in a process of lifelong learning, developing the capacity to understand complexity and improve shared mental models. This study analyzes, from a mixed-methods (quantitative and qualitative) approach, the communication promoted by three well-known Chilean organizations—CODELCO, Metro de Santiago, and AES Chile—through the press rooms of their institutional websites. Using informational content from the last semester of 2024, the research identifies the characteristics of IOs in light of theoretical foundations, allowing an understanding of the complexity and multidimensionality of these organizations in the Knowledge Society through the interconnection between strategy, knowledge management, continuous learning, intellectual capital, sustainability and communication.

Keywords: Smart organizations, knowledge management, continuous learning, intellectual capital, sustainability.

INTRODUCCIÓN

La globalización y las transformaciones científicas y técnicas propias de la era digital han ubicado a las organizaciones en un escenario de cambios acelerados y demandantes que, cotidianamente, les exigen encarar la competitividad y la incertidumbre en todos los ámbitos. No hay duda de que esta realidad ha impulsado la evolución de los modelos de gestión para aprovechar el conocimiento y generar valor agregado.

Las Organizaciones Inteligentes (OI) emergen, así, como una respuesta fundamental a estos desafíos. Son entidades que van más allá de la adaptación y la supervivencia; buscan desarrollar la capacidad de innovar. Se trata de sistemas orientados a la gestión del conocimiento, donde todos sus miembros están sumergidos en un proceso continuo de aprendizaje, en el que desarrollan sus capacidades para comprender la complejidad, aclarar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos.

En este escenario, las próximas líneas ofrecerán el análisis -desde un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo)- de la comunicación que promueven, a través de las salas de prensa de sus respectivas páginas web institucionales, tres reconocidas organizaciones chilenas: CODELCO (Corporación Nacional del Cobre de Chile), empresa autónoma propiedad del Estado chileno que explora, desarrolla, explota y procesa recursos mineros para producir cobre refinado y subproductos que luego comercializa a clientes en todo el mundo; Metro de Santiago, sistema de transporte ferroviario metropolitano que opera en la ciudad de Santiago, capital de Chile, bajo la directriz de la empresa Metro S.A., de capitales estatales; y AES Chile, empresa del sector energético que genera y distribuye electricidad y que opera plantas de generación de energía que incluyen fuentes renovables como hidroeléctricas, eólicas, solares y también plantas termoeléctricas, además de sistemas de almacenamiento de energía y líneas de transmisión.

Los contenidos informativos contemplados en el último semestre de 2024 permitieron identificar en estas empresas las características propias de las OI a la luz de fundamentos teóricos y en un contexto de aplicación práctica, y, además, comprender la complejidad y multidimensionalidad de este tipo de organizaciones en la Sociedad del Conocimiento a través de la interconexión entre estrategia, gestión del conocimiento, aprendizaje continuo, capital intelectual, sustentabilidad y comunicación.

MARCO TEÓRICO

En una economía basada en servicios, característica del Siglo XXI, la información y el conocimiento constituyen factores productivos clave en las Organizaciones Inteligentes (OI) porque propician la creatividad y la innovación, bases de la riqueza y del progreso económico. Estas organizaciones se caracterizan por su capacidad

para adaptarse, aprender continuamente y generar valor a través del uso eficiente de la información, pero también por su talento humano.

Ahora bien, mientras que la información es un elemento externo, el conocimiento está vinculado con el crecimiento interno y con una potenciación de la capacidad operativa. Es decir, la información tiene valor si quien la usa sabe dónde buscarla, cómo seleccionarla y qué hacer con ella. De este modo, el talento humano adquiere una magnitud superior, porque se convierte en fuente de descubrimiento y generación de recursos. Para Bueno (2002), la dimensión de la persona, como ser vivo que encarna el conocimiento e incorpora razón-emoción y lógica-intuición en la función de emprender es un aspecto vital en esta nueva óptica. Las personas son, cada una, un universo individual, y hay que crear espacios y contextos para que sean ellas mismas y desarrollen, en libertad de pensamiento, sus ideas y conclusiones.

Como apuntan León, Tejada y Yataca (2003), las OI tienen la capacidad de aprender, lo que les permite expandir sus posibilidades de crecimiento. No basta con adaptarse y sobrevivir; deben desarrollar facultades para crear, comprender la complejidad, adquirir compromisos, asumir su responsabilidad, buscar el continuo autocrecimiento y promover sinergias a través de trabajo en equipo.

Para Senge (1990), las soluciones a problemas difíciles dependen de una visión que maximice la influencia real, es decir, pequeños cambios bien localizados que producen mejoras duraderas y significativas. Además, una OI se caracteriza por su actitud ante la realidad y la visión estratégica que construye, orientada siempre a lograr transformaciones y a definir su futuro con objetivos de viabilidad y sostenibilidad. Esto implica un ejercicio de autorreconocimiento para saber dónde se encuentra la organización y a dónde quiere llegar.

Las Organizaciones Inteligentes también deben desarrollar la capacidad de anticipación y de respuesta a eventos cotidianos mediante la identificación de información relevante (interna y externa), la evaluación del desempeño interno y la construcción de escenarios, la propuesta de estrategias basadas en competencias centrales, el pensamiento crítico (para cuestionarlo todo y apartar modelos mentales arraigados), el manejo de la incertidumbre, la decisión efectiva en medio de las dudas existentes, el diálogo abierto (para generar confianza) y, finalmente, el aprendizaje. Además, deben llevar a cabo nuevas dinámicas para operar en un mundo interconectado y volátil. Nonaka y Takeuchi (1997) sostienen que el conocimiento y la inteligencia deben servir para crear valor para la sociedad, basados en reciprocidad, la cooperación, el diálogo y nuevas definiciones de valor y riqueza.

Las Organizaciones Inteligentes reconocen el valor de la información y del conocimiento como recursos clave que deben ser gestionados de manera efectiva para la orientación estratégica y la toma de decisiones para la acción (Drucker, 1996).

a. Cultura organizacional, comunicación y condiciones para el aprendizaje

En el entendido de que las organizaciones son entidades que van más allá de los elementos que las conforman, ellas deben construir una cultura interna de aprendizaje para generar las competencias necesarias que les permitan responder a los cambios y asegurar un desarrollo sostenible y una verdadera capacidad de adaptarse al medio ambiente cambiante (Amozorrutia, 2011).

Otro elemento fundamental en las organizaciones inteligentes es la comunicación. Para Deagostini y Comenzana (2005), esta debe ser clara y oportuna. Además, los procesos deben incluir definición de fuentes, búsqueda, evaluación, validación, conversión de datos en información, análisis, interpretación y diseminación de informes.

Según Danger (2005), para que una organización gestione e incremente su Inteligencia Organizacional (IO) es fundamental tener en cuenta una serie de condiciones, entre las que destacan cultura y sistema de valores que favorezcan el aprendizaje, motivación laboral, clima organizacional óptimo para el cambio, y uso consciente de medios para adquirir, transmitir, almacenar y compartir conocimientos e información.

Además, como sostiene Zerón (2008), se necesita experimentación racional con nuevos enfoques, aprendizaje de la historia y experiencia, comparación y análisis de los procesos y resultados de diferentes empresas (*benchmarking*), un sistema de dirección del capital humano, y una cultura de colaboración, aprendizaje y responsabilidad.

Los componentes de la IO, según Albrecht (2002), son: visión estratégica, apetito por el cambio, alineación y congruencia, presión del desempeño, desarrollo del conocimiento, corazón y visión compartida. Torres (2002) añade cognición, memoria, aprendizaje, razonamiento, cultura organizacional y comunicación. Una organización con IO superior se caracteriza por el impulso al trabajo en equipo, el proceso efectivo de mejora continua, la promoción de la comunicación interna, y la articulación con todos los grupos de interés gracias a las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) (Lozano & González Campo, 2014).

b. El aprendizaje como eje central

El aprendizaje implica un cambio fundamental en los estados de conocimiento que la organización ostente, los cuales pueden percibirse directamente a partir de las actividades e iniciativas que aquella lleva a cabo (Fiol &

DORIAM CAROLINA DELGADO OROPEZA
TAMARA COROMOTO SLUSNYS VILLEGAS

Lyles, 1985). Esto puede entender desde las perspectivas cognitiva (procesos mentales), conductual (cambios observables en la conducta) y constructivista (construcción personal de significado). Se manifiesta en la creación y mejora de productos/servicios, investigación interna y análisis de mercado. El aprendizaje contribuye con el desarrollo de la memoria organizacional (Kilduff, 1992; Nelson, 1982; Sinkula, 2002), que incorpora nuevas capacidades y competencias a través de rutinas y tareas optimizadas. No es solo adquirir conocimiento, sino adoptar nuevas formas de pensar y estar abierto a reemplazar conocimientos antiguos por nuevos (Herederos & Hermoso, 2006). El aprendizaje se amplifica con la integración de plataformas tecnológicas en red, lo que favorece la gestión estratégica inteligente en la era digital y la compatibilidad con el entorno (Adamik & Sikora, 2021).

El desarrollo sostenible es otra columna fundamental en las organizaciones inteligentes. Para lograrlo, ellas deben generar una cultura de aprendizaje (Sucharm 2016). Este es un aprendizaje generativo, que aumenta la capacidad creativa -con el ser humano como eje de toda creación e innovación-, que aprecia el talento de los colaboradores como portadores del conocimiento que diferencia a la organización (Amozorrutia, 2011). Lo importante es la capacidad de la organización para interactuar con el entorno: predecirlo, comprenderlo y responder rápidamente.

c. Talento humano como catalizador

Las personas son el recurso más importante y los portadores del *know-how* que diferencia a la organización. Es importante insistir en la gestión de recursos humanos para descubrir, desarrollar y retener a personas valiosas, y para cultivar creadores y activistas de conocimiento con acceso a tiempo, espacio y formación (Mckinsey & Company, 2023). El talento humano es un impulsor que garantiza el desarrollo de las condiciones necesarias para la Inteligencia Organizacional (Villadiego & Calics, 2022).

Las Organizaciones Inteligentes se construyen sobre varios puntales, entre ellos la gestión del conocimiento, el aprendizaje organizacional y el liderazgo. Este último, asentado en la promoción de la confianza, la inspiración y el aprendizaje, que además incluye la Responsabilidad Social Corporativa interna y externa, la ética como principio fundamental en la toma de decisiones, y la priorización del bienestar de los *stakeholders* y la sociedad. Todo en la búsqueda de una cultura de valor compartido.

En un sistema en equilibrio inestable, donde el caos y el desorden son intrínsecos, los líderes deben prepararse para adaptarse continuamente a lo nuevo. El caos debe ser concebido como una oportunidad para crecer, innovar

y resolver problemas. Y es aquí cuando la resiliencia adquiere un papel estelar, porque implica la tolerancia frente al trauma, el riesgo y la crisis.

d. Dimensión ética

El plano ético está latente en las Organizaciones Inteligentes. La postura de Drucker (1996) es fundamental para comprenderlo, especialmente en lo que respecta al valor del conocimiento y la adaptación al cambio en un entorno dinámico. La necesidad de una gestión eficaz de estos recursos para la orientación estratégica, la toma de decisiones y la definición del accionar de la organización, el logro de la transparencia, la calidad informativa y la sinceridad en el liderazgo son centrales; y la confianza mutua es un capital social imprescindible. El compromiso ético es indispensable para garantizar que herramientas como la tecnología y la inteligencia artificial sirvan al bien común y a la dignidad humana. Esto está estrechamente vinculado con la reputación y la confianza que genera la organización, porque fomenta un sentimiento de admiración, respeto y alta estima, y promueve conductas de apoyo hacia ella. También implica la coherencia entre los valores declarados y las acciones, la comunicación de valores éticos y sociales, y su integración en las decisiones de negocio.

En esta dimensión, la sustentabilidad y la sostenibilidad se transforman en conceptos fundamentales que complementan y enriquecen la visión y funcionamiento de las organizaciones, que no solo buscan la innovación y la gestión eficiente del conocimiento, sino que también se comprometen con el cuidado del ambiente, promueven procesos que reducen el consumo de energía y otros recursos, fomentan la innovación en tecnologías limpias y prácticas responsables, y aúpan la responsabilidad social y la creación de valor a largo plazo. Ellas buscan la excelencia en su gestión y conocimiento, pero también asumen su responsabilidad con el entorno y la sociedad para asegurar un futuro más justo, equilibrado y resiliente para todos.

En este contexto, la sustentabilidad supone que las organizaciones adopten prácticas que aseguren el uso responsable de los recursos naturales, minimicen su impacto ambiental y promuevan la conservación del planeta. La sostenibilidad, por su parte, se relaciona con la capacidad de la organización para mantener su crecimiento y éxito económico sin comprometer las necesidades de las futuras generaciones.

En definitiva, las Organizaciones Inteligentes son ecosistemas de aprendizaje continuo, innovación y valores compartidos. Su éxito se centrará en la sinergia entre una visión estratégica clara, la gestión eficaz del conocimiento y un capital humano valorado y empoderado. Al integrar la sostenibilidad, la ética y la resiliencia

en su cultura, estas organizaciones no solo aseguran su propia viabilidad y crecimiento a largo plazo, sino que también contribuyen de manera determinante con la construcción de un futuro próspero para la sociedad.

MARCO METODOLÓGICO

Este estudio se enmarca en el Seminario “Organizaciones Inteligentes: fundamentos y tendencias en la Sociedad del Conocimiento”, dictado en el Doctorado en Comunicaciones en la Sociedad del Conocimiento de la Universidad Católica Andrés Bello (marzo-julio 2025), y ofrece un análisis cuantitativo y cualitativo de la comunicación que realizan, a través de las salas de prensa de sus páginas web, tres organizaciones radicadas en Chile: CODELCO, Metro de Santiago y AES Chile.

Para la composición de la muestra de las organizaciones fueron consultados los *rankings* correspondientes a 2024, tanto del Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCO) como de la firma global *Great Place to Work*. Los resultados de esta búsqueda arrojaron que CODELCO y Metro de Santiago ocuparon los puestos N° 10 y N° 13, respectivamente, en el *ranking* de MERCO, mientras que AES Chile se ubicó en el puesto N° 5 del *ranking Great Place to Work 2024*, y ocupó el puesto N° 188 en *ranking* de MERCO.

Es oportuno mencionar que MERCO se define en su portal web como “el monitor corporativo de referencia en Iberoamérica que viene evaluando la reputación de las empresas desde el año 2000”. Se trata de una herramienta de evaluación reputacional basada en una metodología *multi-stakeholder* y compuesta por seis evaluaciones y más de veinte fuentes de información. También se identifica como el primer monitor auditado del mundo, pues el seguimiento y la verificación de su proceso de elaboración y resultados es objeto de una revisión independiente por parte de Klynveld Peat Marwick Goerdeler (KPMG), según la norma ISAE 3000.

Por su parte, *Great Place to Work* se enfoca en investigar la cultura organizacional y ofrecer consultoría y formación orientada a ayudar a las organizaciones a identificar, crear y sostener excelentes lugares para trabajar a través del desarrollo de culturas de confianza. Tiene más de 30 años de experiencia, presencia en más de 170 países y ha encuestado a más de 20 millones de colaboradores a nivel mundial.

Para el estudio en cuestión se identificaron contenidos publicados desde el 1 de julio de 2024 hasta el 31 de diciembre del mismo año en las secciones de noticias de cada una de las tres organizaciones seleccionadas. Esto con el propósito de verificar o inferir la presencia de características propias de las Organizaciones Inteligentes en ellas, y asumiendo como premisa el planteamiento de Esquivel Gámez, Torres Gastelú, López Peredo y Juárez Gómez (2009), para quienes las noticias empresariales en la web constituyen una fuente de inteligencia competitiva.

DORIAM CAROLINA DELGADO OROPEZA
TAMARA COROMOTO SLUSNYS VILLEGAS

La recolección de la información comenzó con la identificación de la organización, de la industria a la que pertenece, del país de origen, del tamaño (en función del número de colaboradores) y del URL de su página web. Seguidamente, se precisó la denominación del sitio vinculado a las noticias, la fecha de publicación de la noticia, el título de la noticia, el antetítulo y el subtítulo, y, finalmente, se codificó la noticia a partir de la contracción de las tres primeras letras del nombre de la empresa y un número asignado a cada noticia por fecha de publicación en orden correlativo ascendente, desde julio de 2024 hasta diciembre de 2024.

Los contenidos de las noticias fueron evaluados según sus temas o asuntos con mayor exposición o prominencia dentro del texto, a partir de los cuales se pudieron identificar una o más características propias de las Organizaciones Inteligentes o inferir la orientación de cada organización objeto de estudio hacia alguna tendencia. La información se clasificó en función de las categorías de análisis definidas por la docente de la cátedra (Tabla 1).

Tabla 1. Categorías de Análisis

N°	Categoría	Definición
1	Propósito y Cultura Corporativa	Lo que la organización quiere lograr hacia el futuro. Declaración de la aspiración amplia y de largo alcance asociada con el desafío, la ambición y la amplitud de miras. Valores y principios claramente definidos que guían la estrategia, las decisiones, los comportamientos y las operaciones de la organización. Conciencia integral para un desarrollo de largo aliento. Fundamento de la identidad construida, internalizada y compartida que confiere un sentido de comunidad. Cultura organizacional centrada en el refuerzo positivo, el reconocimiento y la recompensa a los éxitos.
2	Marca corporativa como plataforma relacional	Posicionamiento de la marca corporativa con base en las características distintivas con las que desea ser percibida, de cara a maximizar su relevancia y su valor en el mercado. Integración coherente y estratégica de todos los mensajes y las experiencias en todos y cada uno de los puntos de contacto de la marca con los grupos de interés.
3	Reputación y confianza	Sentimiento de admiración, respeto, buena estima y recomendación positiva que promueve conductas de apoyo hacia la organización (compra, fidelización, atracción de talento, inversión, etc.). Coherencia entre los valores declarados y las acciones. Comunicación de los valores éticos y sociales. Integración de los valores éticos y sociales en las decisiones de negocio.
4	Enfoque multi-stakeholder	Construcción y mantenimiento de relaciones sólidas con todos los grupos de interés (empleados, clientes, inversores, proveedores y la comunidad). Mecanismos de escucha activa para conocer las expectativas, las percepciones y las actitudes de los <i>stakeholders</i> , integrando su <i>feedback</i> en la toma de decisiones.

5	Orientación a resultados en el largo plazo	Comprender el entorno, influirlo y darle forma. Actitud proactiva que permite modificar el comportamiento de la organización. Buscar y aprovechar oportunidades en función de la información recopilada, procesada e interpretada. Estrategia organizacional desarrollada de manera gradual y consistente, apoyada en la explotación de oportunidades. Visión de futuro bien definida basada en el análisis del entorno y la formulación de planes. Indicadores para hacer seguimiento, medir impacto, mejorar continuamente y fortalecer la toma de decisiones.
6	Transparencia y comunicación auténtica y abierta	Comunicación entre los miembros de la organización para el intercambio de datos, información y conocimiento. Comunicación eficaz, con estimulación de los flujos de información transparentes entre todos los niveles de la organización. Rendición de cuentas frente a los <i>stakeholders</i> , comunicando éxitos, fracasos y aprendizajes obtenidos. Narrativa corporativa centrada en el propósito corporativo.
7	Liderazgo responsable y transformacional	Liderazgo consciente asentado en la promoción de la confianza, la inspiración y el aprendizaje. Responsabilidad Social Corporativa (RSC) interna y externa. Ética como principio fundamental en la toma de decisiones. Priorización del bienestar de los <i>stakeholders</i> y la sociedad en general. Cultura de creación de valor compartido.
8	Adaptabilidad y aprendizaje continuo	Estar abiertos al cambio. Adaptarse de forma dinámica frente a la complejidad inherente al entorno. Aprender conscientemente y expandir el potencial tanto para la creación de resultados como para la transformación constante. Mejorar conocimiento, habilidades y procesos. Cultura de aprendizaje continuo en la que se valora la experimentación, la investigación y la búsqueda permanente de nuevo conocimiento. Percepción de los errores como una ocasión para aprender y desencadenar la creatividad.
9	Innovación y creatividad	Nuevas formas y patrones de pensamiento. Estímulo a la innovación continua, alentando a los empleados a proponer nuevas ideas y soluciones. Capacidad para generar valor con soporte en el ingenio y la creatividad de las personas que conforman la organización. Gestión y transferencia del conocimiento. Creación de productos ricos en conocimiento. Articulación de ecosistemas de conocimiento.
10	Integración de la Sostenibilidad	Contribución a la sostenibilidad del entorno, la comunidad y el medio ambiente. Integración y consolidación de la sostenibilidad como estrategia y valor de negocio (criterios ASG: Ambiente, Social y de Gobernanza). Adopción de prácticas sostenibles. Promoción del uso responsable de los recursos.
11	Gestión del capital humano	Fomento de la motivación entre los empleados mediante incentivos (materiales y morales) para un desempeño sobresaliente. Inversión en el desarrollo personal y profesional de los empleados, promoviendo el crecimiento y la innovación. Ambientes de trabajo colaborativos y positivos. Captación de talentos excepcionales. Especialistas de alto nivel o trabajadores del conocimiento.

12	Tecnología	Incorporación y aplicación de tecnologías avanzadas y mejores prácticas en procesos ágiles de negocio. Desarrollos tecnológicos y adopción de plataformas digitales que mejoren el desempeño y ayuden a alcanzar los objetivos organizacionales.
13	Resiliencia	Noción y tolerancia frente al trauma, el riesgo y las crisis. Superación de la adversidad y las dificultades.
14	Procesos internos	Resolución de problemas apelando a métodos para la mejora de la calidad. Gestión simplificada de procesos para una respuesta rápida ante señales y/o información proveniente del entorno. Aprovechar y movilizar recursos.
15	Rentabilidad	Obtención de beneficios económicos. Incremento de la productividad. Comprensión de las necesidades de los clientes y del mercado. Conocimiento de la competencia. Diversificación de productos y servicios. Estrategia de precios. Fidelización de clientes. Optimización de costos.

Fuente: Canelón, 2025.

Como preguntas de investigación se plantearon las siguientes:

1. ¿La información recolectada permite identificar en las organizaciones estudiadas características propias de las Organizaciones Inteligentes o, cuando menos, inferir una orientación hacia esa tipología de organizaciones? ¿En todas las organizaciones? ¿Solo en algunas? ¿En cuáles organizaciones y cómo se evidencia?
2. ¿Cuáles son las características de las Organizaciones Inteligentes más presentes, distinguibles o notorias de acuerdo con las categorías? ¿Cuáles menos? ¿Cuáles pueden inferirse o se perciben latentes?
3. Desde la perspectiva del concepto y las prácticas de las Organizaciones Inteligentes, ¿cabe reconocer alguna(s) tendencia(s), siquiera preliminar(es), en las organizaciones del país estudiado?
4. Asumiendo la mirada de un equipo de consultores, ¿qué recomendaciones haría a las organizaciones estudiadas, ya sea individual o colectivamente? ¿Mantener la orientación actual? ¿Modificar la orientación actual? ¿Aprovechar “puntos de apalancamiento” en el corto, mediano o largo plazo?

A los fines de contestar las interrogantes formuladas, se cumplieron los siguientes pasos:

- Primero: Se clasificaron las noticias encontradas en los portales web de las tres organizaciones tomando en consideración las 15 categorías antes mencionadas.
- Segundo: Para identificar el nivel de inteligencia de CODELCO, de Metro de Santiago y de AES Chile de manera individual se sumaron las veces que se repetía cada categoría en la totalidad de las noticias de cada empresa (Tabla 2). Esto permitió, en cada caso, subdividir las 15 categorías en tres grupos: las de mayor frecuencia, las de frecuencia moderada y las de menor frecuencia (Tablas 3, 4 y 5).
- Tercero: Se asumieron las tres organizaciones como un todo y luego se sumaron las veces que en ese todo se repetía en cada categoría (Tabla 6).
- Cuarto: La sumatoria del todo (las tres empresas) permitió subdividir las 15 categorías en tres grupos: las de mayor frecuencia, las de frecuencia moderada y las de menor frecuencia (Tabla 6).
- Quinto: Para reconocer las tendencias comunes en las tres organizaciones se identificaron las coincidencias en cada nivel (mayor frecuencia, frecuencia moderada y menor frecuencia).

Estos pasos marcaron una ruta para el análisis cuantitativo y cualitativo.

Tabla 2. Nivel de inteligencia de las organizaciones

Categorías	MET	AES	COD	Total
Categoría 1: Propósito y cultura corporativa	18	34	38	90
Categoría 2: Marca corporativa como plataforma relacional	46	33	39	118
Categoría 3: Reputación y confianza	43	34	39	116
Categoría 4: Enfoque <i>multi-stakeholder</i>	43	34	39	116
Categoría 5: Orientación a resultados en el largo plazo	25	31	36	92
Categoría 6: Transparencia y comunicación auténtica y abierta	22	10	29	61
Categoría 7: Liderazgo responsable y transformacional	20	33	34	87
Categoría 8: Adaptabilidad y aprendizaje continuo	11	7	26	44
Categoría 9: Innovación y creatividad	12	17	18	47
Categoría 10: Integración de la Sostenibilidad	8	29	29	66
Categoría 11: Gestión del capital humano	2	6	19	27
Categoría 12: Tecnología	13	15	27	55
Categoría 13: Resiliencia	18	0	15	33
Categoría 14: Procesos internos	0	4	22	26
Categoría 15: Rentabilidad	10	7	27	44
Total de categorías por organización	291	294	437	1022

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3. Frecuencia de repetición de categorías para Metro de Santiago

Grupos	Categorías	MET
Mayor frecuencia	Categoría 2: Marca corporativa como plataforma relacional	46
	Categoría 3: Reputación y confianza	43
	Categoría 4: Enfoque multi-stakeholder	43

DORIAM CAROLINA DELGADO OROPEZA
TAMARA COROMOTO SLUSNYS VILLEGAS

	Categoría 5: Orientación a resultados en el largo plazo	25
	Categoría 6: Transparencia y comunicación auténtica y abierta	22
Frecuencia moderada	Categoría 7: Liderazgo responsable y transformacional	20
	Categoría 1: Propósito y cultura corporativa	18
	Categoría 13: Resiliencia	18
	Categoría 12: Tecnología	13
	Categoría 9: Innovación y creatividad	12
Menor frecuencia	Categoría 8: Adaptabilidad y aprendizaje continuo	11
	Categoría 15: Rentabilidad	10
	Categoría 10: Integración de la Sostenibilidad	8
	Categoría 11: Gestión del capital humano	2
	Categoría 14: Procesos internos	0
Total		291

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4. Frecuencia de repetición de categorías para AES Chile

Grupos	Categorías	AES
Mayor frecuencia	Categoría 1: Propósito y cultura corporativa	34
	Categoría 3: Reputación y confianza	34
	Categoría 4: Enfoque multi-stakeholder	34
	Categoría 2: Marca corporativa como plataforma relacional	33
	Categoría 7: Liderazgo responsable y transformacional	33
Frecuencia moderada	Categoría 5: Orientación a resultados en el largo plazo	31
	Categoría 10: Integración de la Sostenibilidad	29
	Categoría 9: Innovación y creatividad	17
	Categoría 12: Tecnología	15

DORIAM CAROLINA DELGADO OROPEZA
TAMARA COROMOTO SLUSNYS VILLEGAS

	Categoría 6: Transparencia y comunicación auténtica y abierta	10
Menor frecuencia	Categoría 8: Adaptabilidad y aprendizaje continuo	7
	Categoría 15: Rentabilidad	7
	Categoría 11: Gestión del capital humano	6
	Categoría 14: Procesos internos	4
	Categoría 13: Resiliencia	0
Total		294

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5. Frecuencia de repetición de categorías para CODELCO

Grupos	Categorías	COD
Mayor frecuencia	Categoría 4: Enfoque multi-stakeholder	39
	Categoría 2: Marca corporativa como plataforma relacional	39
	Categoría 3: Reputación y confianza	39
	Categoría 1: Propósito y cultura corporativa	38
	Categoría 5: Orientación a resultados en el largo plazo	36
Frecuencia moderada	Categoría 7: Liderazgo responsable y transformacional	34
	Categoría 6: Transparencia y comunicación auténtica y abierta	29
	Categoría 10: Integración de la Sostenibilidad	29
	Categoría 12: Tecnología	27
	Categoría 15: Rentabilidad	27
Menor frecuencia	Categoría 8: Adaptabilidad y aprendizaje continuo	26
	Categoría 14: Procesos internos	22
	Categoría 11: Gestión del capital humano	19
	Categoría 9: Innovación y creatividad	18
	Categoría 13: Resiliencia	15

Total	437
--------------	------------

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6. Frecuencia total de repetición de las categorías

Grupos	Categorías	N°
Mayor frecuencia	Categoría 4: Enfoque multi-stakeholder	116
	Categoría 2: Marca corporativa como plataforma relacional	118
	Categoría 3: Reputación y confianza	116
	Categoría 5: Orientación a resultados en el largo plazo	92
	Categoría 1: Propósito y cultura corporativa	90
Frecuencia moderada	Categoría 7: Liderazgo responsable y transformacional	87
	Categoría 10: Integración de la Sostenibilidad	66
	Categoría 6: Transparencia y comunicación auténtica y abierta	61
	Categoría 12: Tecnología	55
	Categoría 15: Rentabilidad	48
Menor frecuencia	Categoría 9: Innovación y creatividad	47
	Categoría 8: Adaptabilidad y aprendizaje continuo	44
	Categoría 13: Resiliencia	33
	Categoría 11: Gestión del capital humano	27
	Categoría 14: Procesos internos	26

Fuente: Elaboración propia.

PRINCIPALES HALLAZGOS

La información recolectada permite identificar a las organizaciones estudiadas como inteligentes, porque, en mayor o menor grado, sus noticias reportan información estrechamente vinculada con un modelo de negocios sostenible que procura un equilibrio entre la rentabilidad económica, la responsabilidad social y el cuidado del medio ambiente. Asimismo, muestran un enfoque *multi-stakeholder* para construir y mantener relaciones sólidas con todos los grupos de interés y se orientan a resultados a largo plazo, lo que les permite comprender el entorno, influirlo y darle forma con el uso de tecnologías y plataformas digitales para mejorar el desempeño y lograr los

DORIAM CAROLINA DELGADO OROPEZA
TAMARA COROMOTO SLUSNYS VILLEGAS

objetivos organizacionales. Además, dan cuenta de un liderazgo responsable, transformacional, consciente y asentado en la promoción de la confianza, la inspiración y el aprendizaje.

Al ordenar a las organizaciones según su nivel de inteligencia, en función del período estudiado y de la frecuencia y repetición de cada categoría, de manera individual y luego como un todo que incluyó a las tres empresas, fue fácil distinguir que la más inteligente fue CODELCO (COD), con 39 noticias en las que hubo presencia de todas las categorías (15/15) definidas en la Tabla 1. En segundo lugar, se ubicó Metro de Santiago (MET) con 46 noticias y 14/15 categorías presentes. Y, en tercer lugar, se posicionó AES Chile (AES) con 34 noticias y 14/15 categorías identificadas.

La primera coincidencia hallada entre las organizaciones objeto de análisis fue el posicionamiento de la marca corporativa a través de la integración coherente y estratégica de todos los mensajes y las experiencias en todos y cada uno de los puntos de contacto de la marca con los grupos de interés, que hace referencia a la categoría “Marca corporativa como plataforma relacional”.

La segunda coincidencia tiene que ver con un empate entre las categorías 3 y 4, referidas a “Reputación y confianza” y “Enfoque *multi-stakeholder*”, respectivamente.

La categoría 3 evidencia la importancia que tiene para las organizaciones chilenas estudiadas generar un sentimiento de admiración, respeto, buena estima y recomendación positiva que promueva conductas de apoyo (compre, fidelización, atracción de talento, inversión, etc.), así como el logro de una coherencia entre los valores declarados y las acciones, y la integración de los valores éticos y sociales en las decisiones de negocio. La categoría 4 prioriza la construcción de relaciones sólidas con empleados, clientes, inversores, proveedores y la comunidad.

La tercera coincidencia está relacionada con la categoría 5, “Orientación a resultados en el largo plazo”. Las organizaciones estudiadas demuestran una comprensión del entorno, al que influyen y le dan forma. Todas manifiestan una actitud proactiva que les permite modificar su comportamiento. Buscan y aprovechan oportunidades en función de la información recopilada, procesada e interpretada.

Las categorías más presentes en las tres organizaciones estudiadas, como un conjunto, fueron: “Marca Corporativa como plataforma relacional” (2), “Reputación y confianza” (3) y “Enfoque *multi-stakeholder*” (4), “Orientación a resultados en el largo plazo” (5), “Propósito y cultura corporativa” (1). Con una frecuencia moderada, se hallaron las siguientes categorías: “Liderazgo responsable y transformacional” (7), “Integración de la Sostenibilidad” (10), “Transparencia y comunicación auténtica y abierta” (6), “Tecnología” (12) e “Innovación y creatividad” (9). Las categorías con menor frecuencia fueron: “Adaptabilidad y aprendizaje continuo” (8), “Rentabilidad” (15), “Resiliencia” (13), “Gestión del capital humano” (11), “Procesos internos” (14).

DORIAM CAROLINA DELGADO OROPEZA
TAMARA COROMOTO SLUSNYS VILLEGAS

Es relevante resaltar que, aunque las organizaciones estudiadas se consideran inteligentes, en algunos aspectos aún transitan por el proceso de esa consolidación; es decir, continúan incorporando y enfocándose en elementos propios de las Organizaciones Inteligentes como uso de la tecnología, integración de la sostenibilidad como estrategia y valor de negocio, y gestión del conocimiento.

En vista de los hallazgos, y desde el punto de vista de la consultoría, se ofrecen las siguientes recomendaciones a cada empresa:

- Con casi 50 años de historia, CODELCO podría comunicar con solidez aspectos de la categoría 13, que hace referencia a la “Resiliencia”. Sin duda, durante medio siglo esta organización ha experimentado noción y tolerando frente al trauma, el riesgo y las crisis, y ha superado la adversidad y las dificultades. Una forma de demostrarlo podría ser a través de entrevistas a los colaboradores más antiguos, que se difundirían masivamente, y en las que estos protagonistas narrarían sus experiencias para enfrentar las contingencias y salir airosos. Por otro lado, y en vista de que ocupó el primer lugar entre 200 empresas en el *ranking* de atracción y retención de talento del Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCO) 2024, consideramos que CODELCO debe destacar toda información relacionada con su talento humano, además de apalancarse en el reconocimiento logrado para desarrollar la categoría 11, “Gestión del capital humano” que, según los hallazgos es la tercera más baja de esta organización. Para lograrlo, podría contemplar el otorgamiento de reconocimientos e incentivos materiales que estimulen la motivación entre los empleados para un mejor desempeño y una mayor productividad. Se sugiere también desarrollar un plan de inversión en la capacitación profesional de los colaboradores, que promueva su crecimiento y la innovación.
- Consideramos que AES Chile, reconocida como “Excelente lugar para trabajar” en el *ranking Great Place to Work*, y posicionada en el cuarto lugar entre las mejores empresas para mujeres en Chile según el mismo monitor, debe dar a conocer la eficiencia de sus procesos internos y la adecuada gestión de su capital humano. Estos factores fortalecerían las categorías “Procesos internos” (14), “Gestión del capital humano” (11), y “Rentabilidad” (15), que tuvieron poca frecuencia de aparición en el período estudiado. La categoría “Resiliencia” (13) nunca estuvo presente en las publicaciones de AES Chile, lo que resulta curioso en vista de que esta empresa, con más de 40 años en el mercado chileno, tendría experiencia suficiente para generar contenidos informativos de valor relacionados con sus procesos de adaptación al cambio y la recuperación frente a la adversidad.
- En la última edición del Ranking MERCO Responsabilidad ESG 2024, Metro de Santiago fue distinguido entre las 15 empresas más responsables y con mejor gobierno corporativo de Chile, alcanzando el puesto 11. En este sentido, se sugiere destacar el liderazgo responsable y transformacional, definido en la categoría 7, a través de la creación de políticas de comunicación, internas y externas, que resalten los principios clave de transparencia,

responsabilidad, igualdad e independencia, y los beneficios de estas prácticas. También se estima conveniente hacer de conocimiento público lo vinculado con algunos procesos internos, la gestión del talento humano y la integración de la sostenibilidad en su accionar. Esto incidiría favorablemente en la marca corporativa, en la reputación y en la transparencia y comunicación auténtica y abierta.

- Aunque no forma parte de las categorías de análisis, encontramos que MET y AES Chile no atienden a normas de estilo: se hallaron titulares en cuya redacción, e indistintamente, se usan mayúsculas sostenidas o mayúsculas y minúsculas, así que se sugiere la elaboración de un manual de estilo que permita homogeneizar los criterios de redacción.

CONCLUSIONES

Puede considerarse que las empresas chilenas CODELCO, Metro de Santiago y AES Chile son organizaciones inteligentes que se distinguen por una cultura corporativa de aprendizaje continuo y adaptabilidad a los cambios acelerados de sus respectivos entornos. En mayor o menor medida, estas características las impulsan a ser creativas e innovadoras. Además, su orientación a resultados de largo plazo las conduce a darle prioridad a la sostenibilidad y a la responsabilidad social corporativa. Todas integran la protección del ambiente y el bienestar de los *stakeholders*.

Por otra parte, inferimos que, al pertenecer al sector del transporte, el Metro de Santiago desarrolla procesos internos complejos que no identificamos dada la ausencia de información al respecto. La falta de noticias vinculadas a los procesos internos impidió analizar esta categoría en la organización.

Las tres organizaciones dieron cuenta de poseer un sólido propósito y una robusta cultura corporativa. En menor medida reflejaron una comunicación auténtica y abierta, elemento indispensable para construir reputación y confianza.

En todas, los procesos internos parecieran optimizarse para lograr una gestión eficaz de la información y el conocimiento. Se intuye también que todas buscan la rentabilidad a través de la creación de valor y la anticipación al entorno cambiante.

En el entendido de que la estrategia organizacional tiene un carácter confidencial y que no encontramos suficientes noticias que hicieran referencia a este particular, estimamos que el análisis de las informaciones publicadas por cada empresa en el período estudiado no resulta del todo suficiente para profundizar en el grado de inteligencia de cada organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adamik, A. & Sikora-Fernandez, D. (2021). Smart organizations as a source of competitiveness and sustainable development in the age of Industry 4.0: Integration of micro and macro perspectives. *Energies*, 14(6), 1-27.
- Albrecht, K. (2002). *The power of minds at work: Organizational intelligence in action*. AMACOM.
- Amozorrutia, J. (2011). Las Organizaciones Inteligentes son las que aprenden: una de las principales vías para lograr la sustentabilidad. *Great Place to Work*.
- Bueno, E. (2002). “Enfoques principales y tendencias en dirección del conocimiento”. En R. Hernández (ed.), *Gestión del Conocimiento: Desarrollos teóricos y aplicaciones*. Fundación Xavier de Salas.
- Castaño, L. C. (2010). “El fan como cocreador de la comunicación de marca: estrategias online no intrusivas desde el branding de consumidor”. En Sh. Liberal Ormaechea & P. Fernández Perea (coords.), *Últimos estudios sobre Publicidad: de “Las Meninas” a los tuits*. (pp. 235-258). Fragua.
- Peligro, Y. (2005). ¿Qué le impide a su empresa convertirse en una organización inteligente? *Sociedad y Economía*, 108, 554-569.
- Deagostini, A., & Comenzana, F. (2005). *Rol de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en la inteligencia organizacional aplicada a una pequeña y mediana empresa*. Universidad Católica del Uruguay.
- Drucker, P. (1996). *La sociedad poscapitalista*. Editorial Sudamericana.
- Dyduch, W., & Bratnicki, M. (2018). Strategizing Corporate Entrepreneurship for Value Creation and Value Capture. *International Journal of Contemporary Management*, 17(1), 7-26.
- Fernández, J. D. (2013). *Principios de estrategia publicitaria y gestión de marcas. Nuevas Tendencias de Gestión de Marca*. McGraw-Hill Interamericana de España.
- Fiol, C.M., & Lyles, M.A. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 803-813.
- Garratt, B. (1987). *The Learning Organization: And the Need for Directors Who Think*. Gower Publishing Ltd.
- Gorzelany, J., & Gorzelany-Dziadkowiec, M. (2020). Educational Activities for Developing Social Entrepreneurship. *Przedsiębiorczość – Edukacja* [Entrepreneurship – Education], 16(2), 164-175.
- Guerrini, F. M., de Sousa, T. B., & Yamanari, J. S. (2018). “Sensing, Smart and Sustainable S³ Enterprises: Principles, Goals and Rules.” In L. Camarinha-Matos, H. Afsarmanesh, & Y. Rezgui (Eds.), *Collaborative Networks of Cognitive Systems. PRO-VE 2018. IFIP Advances in Information and Communication Technology* (pp. 147–155). New York: Springer.
- Herederos, J., & Hermoso, J. (2006). El aprendizaje en las organizaciones inteligentes. *Revista de Estudios Organizacionales*, 12(3), 45-67.
- Ilesanmi, O. A. (2011). The role of organizational intelligence in achieving competitive advantage. *Business and Management Review*, 1(7), 20-29.
- Kilduff, M. (1992). Performance and Interaction Routines in Multinational Corporations. *Journal of International Business Studies*, 23 (1), 133-145.
- Klocke, Luisa (2024). Centers of excellence in multinational enterprises: expert insights and a qualitative case study [Thesis]. University of Twente, Enschede. <https://purl.utwente.nl/essays/104042>
- Laloux, F. (2016). *Reinventar las organizaciones*. Arpa editores.

DORIAM CAROLINA DELGADO OROPEZA
TAMARA COROMOTO SLUSNYS VILLEGAS

- León, R., Tejada, E., & Yataca, M. (2003). Las organizaciones inteligentes. *Industrial Data*, 6(2), 82-87.
- Lozano-Oviedo, J. (2019). El papel de la comunicación corporativa en las organizaciones inteligentes. *Revista de Gestión (Universidad del Valle)*, 35(65), 105-117.
- Lozano Oviedo, J., & González Campo, C. H. (2014). Una propuesta para la definición de la inteligencia organizacional. *Revista Universidad & Empresa*, 16 (26), 159-175.
- McKinsey & Company. (2023). Especial: Tendencias RRHH en 2023. Disponible en: <https://globalhumancon.com/podcast/267-especial-tendencias-rrhh-en-2023-segunmckinsey-compañía/>
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *The knowledge-creating company*. Oxford University Press.
- Senge, P. (1990). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Granica.
- Schwaninger, M. (2000). Gestión de la complejidad: el camino hacia organizaciones inteligentes. *Práctica sistémica e investigación acción*, 13(2), 207-241.
- Sinkula, J. M. (2002). Market-Based Success, Organizational Routines, and Unlearning. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(4), 253-269.
- Suchar, D. (2015). Organizaciones Inteligentes y Gestión del Conocimiento. *Researchgate*. Disponible en https://www.researchgate.net/publication/290818765_ORGANIZACIONES_INTELIGENTES_Y_GESTION_DEL_CONOCIMIENTO
- Torres, A. (2002). El profesional de la información en la inteligencia organizacional. *ACIMED*, 10(5), 1-9.
- Villadiego, L., & Calics, L. (2022). La gestión del talento humano: elemento catalizador del éxito en las organizaciones actuales. *Revista Diálogo*, (9), 67-85.
- Zerón, F. M. (2008). Empresas inteligentes: moda o necesidad. *Contribuciones a la Economía*, 6(1). Disponible en: <https://www.eumed.net/ce/2008a/mzf.htm>