

LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES, MODELO GERENCIAL QUE TRANSFORMA E IMPULSA LA ECONOMÍA Y PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL

INTELLIGENT ORGANIZATIONS, A MANAGEMENT MODEL THAT TRANSFORMS AND PROMOTES THE BUSINESS ECONOMY AND PRODUCTIVITY

Aldo Antonio Barrios Aranda

Candidato a Doctor en Gerencia Avanzada (UFT). Magister Scientiarum en Administración, Mención Gerencia y Planificación Institucional (UNELLEZ). Economista A. (UNELLEZ). Licenciado en Teología (IBFS). Facilitador en PDVSA. Docente UNELLEZ. Líder de Presupuesto filial PDVSA Asfalto, S.A. aldobarrios1215@hotmail.com

Autor de correspondencia: Aldo Barrios. E-mail: aldobarrios1215@hotmail.com

Recibido: 05/08/2020 **Admitido:** 01/12/2020

RESUMEN

El presente ensayo, tiene por objetivo analizar la epistemología del modelo de las organizaciones inteligentes en la práctica empresarial, como método gerencial para lograr trascender las fronteras del crecimiento empresarial, incrementando los niveles de productividad de las empresas. El tema de las organizaciones inteligentes es una teoría de gran relevancia, en tiempos actuales, para la gerencia y los líderes que dirigen los negocios corporativos. El enfoque empleado es de carácter cualitativo, con un tipo de investigación documental, empleando el método hermenéutico como técnica del análisis del discurso, considerando la teoría de la empresa y el modelo gerencial de las organizaciones inteligentes, como premisas de la investigación. Entre los principales hallazgos del análisis, se pudo conocer aspectos que esquematizan a una empresa y la importancia de las cinco (05) disciplinas del aprendizaje, enmarcado en las organizaciones inteligentes, entre las que se puede destacar el pensamiento sistémico planteado por Perter Senge, que según esta teoría al aplicarse en las empresas impactaría sobre el crecimiento organizacional y los negocios. Se estudió la teoría del caos como nueva ciencia, en correlación con el pensamiento sistémico, que propone el avance de las organizaciones en tiempos de crisis, pilares del desarrollo de las economías de mercado.

Palabras Claves: Empresas, Organizaciones Inteligentes, Pensamiento Sistémico, Teoría del Caos.

ABSTRACT

The present essay aims to analyze the epistemology of the intelligent organization model in business practice, as a managerial method to transcend the frontiers of business growth, increasing the productivity levels of companies. The subject of intelligent organizations is a theory of great relevance, in current times, for management and leaders who run corporate business. The approach used is qualitative, with a type of documentary research, using the hermeneutical method as a discourse analysis technique, considering the theory of the company and the managerial model of intelligent organizations, as premises of the research. Among the main findings of the analysis, it was possible to know aspects that outline a company and the importance of the five (05) learning disciplines, framed in intelligent organizations, among which we can highlight the systemic thinking raised by Perter Senge, who According to this theory, when applied in companies, it would impact on organizational growth and business. Chaos theory was studied as a new science, in correlation with systemic thinking, which proposes the advancement of organizations in times of crisis, pillars of the development of market economies.

Keywords: Companies, Intelligent Organizations, Systemic Thinking, Chaos Theory

INTRODUCCIÓN

Los modelos gerenciales y el crecimiento del sector empresarial, representan temas de gran envergadura en la jerga académica y el mundo de los negocios. El cómo debe conducirse una empresa, las técnicas y herramientas que permiten las mejores prácticas, o los métodos gerenciales más idóneos son puntos de discusión, que ha permitido que expertos, innovadores o reformadores de teorías, planteen cuales serían los dogmas, paradigmas, enfoques o modelos gerenciales que llevarían a alcanzar la cúspide del éxito en los negocios empresariales.

A lo largo de la historia siempre se han presentado los negocios, el cambio de un producto por otros, el empleo del dinero como medio de cambio para la compra de bienes y servicios. El gobierno de los reyes en el medievo, las conquistas de los territorios para ensanchar el poderío de los reinos, pero siempre al final han existido los negocios empresariales, manejados bajo diferentes esquemas o modelos gerenciales, donde siempre se han empleado el uso de los factores productivos y su combinación, para lograr los objetivos de obtener bienes y servicios finales, a fin de tranzarlos en los mercados de bienes y servicios y mercados financieros.

De igual manera los modelos gerenciales innovadores, persiguen lograr organizaciones

más exitosas y productivas, en la cual muchas teorías o tesis del manejo empresarial han quedado rezagadas, por su rigidez o por ser poco pragmáticas con la realidad de los tiempos. Para Senge (2010), “Las organizaciones que cobraran relevancia en el futuro serán las que descubran como aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización”. (p. 12). Las mejores prácticas empresariales, son el objetivo de los gerentes, líderes, estrategas, coach, y en el siglo XX y siglo XXI se han formulado una gama de modelos, para conducir las organizaciones empresariales, a fin de obtener los mayores niveles de desarrollo empresarial, maximizando la utilidad, la producción y la minimización de los costos de producción para competir en los mercados.

Dentro de los modelos gerenciales planteados para el manejo de las empresas, podemos destacar el modelo Kaizen de Mejoramiento Continuo, el modelo Justo a Tiempo, el modelo de Reingeniería, el modelo de Empowerment. El modelo de Benchmarking, el modelo de Outsourcing, el modelo Joint Venture, el modelo Servucción, el modelo de Prospectiva, el modelo del Sistema Viable, la Planificación por escenarios, la Planificación Estratégica, el Plan de Negocios, entre otros. Los cuales traemos a colación para internalizar que siempre existirán

simplificaciones de las realidades para la dirección de las empresas, que intentar explicar su comportamiento y la manera en como plantear métodos gerenciales y estrategias que permitan innovar, modernizar y alcanzar mayores niveles de productividad y competitiva en los mercados.

De esta manera la investigación estará centrada en las epistemologías de las empresas, y el modelo de las organizaciones inteligentes, caracterizado específicamente por las cinco (05) disciplinas del aprendizaje y la Teoría del Caos. Este trabajo se esquematiza en cinco partes, iniciando con la introducción antes descrita. En la segunda sección se explica las empresas y las fronteras de posibilidades de crecimiento empresarial, como estrategia gerencial. En la tercera sección se esboza las cinco disciplinas de las organizaciones inteligentes. De esta forma en la cuarta sección se describe la teoría del Caos, como una oportunidad para ser una organización inteligente, y finalmente se concretan los hallazgos enmarcados en las conclusiones de la presente investigación.

Las Fronteras de Posibilidades de Crecimiento Empresarial, como Estrategia Gerencial, en el Marco de las Organizaciones Inteligentes.

Las organizaciones empresariales constituyen uno de los agentes económicos más importantes del conglomerado social, de ellas

depende en gran parte la generación de empleo y valor agregado, por los bienes y servicios que crean y que tranzan en los mercados de bienes y servicios y mercados financieros. La importancia de cómo deben ser direccionadas estas unidades de producción, son el boga de los gerentes actuales, quienes deben preocuparse de poner en marcha las mejores prácticas de modelos empresariales, para alcanzar el éxito en los negocios y los mercados nacionales e internacionales. Para entender el contexto del manejo de los negocios empresariales, es importante internalizar como se define una empresa, para Bergara, Berretta, Della, Fachola, Ferre (2003):

Las empresas son unidades de producción que se ocupan de producir los bienes y servicios de la economía, para lo cual contratan factores productivos. Su objetivo es maximizar su beneficio, el cual proviene de la diferencia entre los ingresos que obtiene por la venta de los bienes y servicios, y los gastos en que incurre en la producción de los mismos, esto es, la retribución a los factores productivos (capital y trabajo) y la compra de bienes intermedios. La empresa decide qué bienes producirá y qué medios utilizará para producirlos. Por ejemplo, una empresa que confecciona buzos de lana deberá decidir qué tipo de buzos elabora (para hombres, para mujeres) y si contrata tejedoras o invierte en máquinas tejedoras. (p. 17)

Las empresas representan el escenario, en el cual se debe realizar la óptima combinación de

los factores productivos, que deben realizar los gerentes y líderes de los negocios, quienes persiguen obtener una maximización de los beneficios, después de realizar las ventas en los mercados internos o extranjeros. Dependiendo del destino de los productos o servicios, que genere la unidad de producción. En este contexto los modelos gerenciales a emplear para alcanzar los propósitos de la organización, que hayan enmarcado en los planes de negocios o planes estratégicos corporativos, son fundamentales para la victoria empresarial.

Existe una gama de modelos gerenciales, que son empleados para intentar obtener la mejor combinación de los recursos físicos, financieros, humanos, tecnológicos y de conocimiento en las empresas, que son empleados por los gerentes, directores, estrategas y líderes para la optimización de los procesos industriales y administrativos. Dentro de los modelos gerenciales que están a la vanguardia en la postmodernidad, y que está siendo desarrollado en distintas áreas importantes del conocimiento administrativo, incluso en la educativa, se encuentra la teoría de “Las Organizaciones Inteligentes” que plantea un conjunto de disciplinas, que trataremos con detalle más adelante, pero que nos conducen a comprender que las empresas, que están en constante aprendizaje, con la generación de conocimientos, trascienden en su frontera de posibilidades de crecimiento empresarial.

Para intentar comprender esta última afirmación, se va a definir un término que correlacionaremos a los negocios empresariales, el cual está asociado al área de economía y tiene que ver con la frontera de posibilidades de producción, que se define de la siguiente manera según Bergara y otros (2003) “La frontera de posibilidades de producción (FPP) muestra la máxima cantidad posible de un bien o servicio que puede producir una economía, dados los factores productivos, la tecnología disponible y la cantidad de otros bienes y servicios que se producen”. (p. 16)

La curva de la Frontera de posibilidades de producción, los podemos visualizar en la siguiente gráfica, denominada Figura 1:

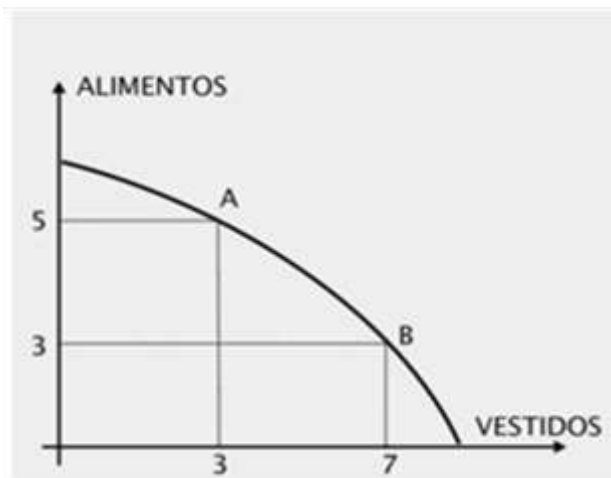


Figura 1 Frontera de Posibilidades de Producción (FPP)

Fuente: Bergara y otros. (2003)

En la curva de la FPP Bergara y otros. (2003), señalan que si se están empleando todos los factores productivos disponibles, al querer producir más de un bien necesariamente los

empresarios tendrán que dejar de producir una determinada cantidad de otro. Este escenario nos refleja que la combinación a nivel general en la economía, cuando se está en pleno empleo de los factores productivos, al querer producir otro producto, se debe dejar de utilizar una parte de los recursos de uno, para emplearlo en otro, Partiendo del supuesto que en una economía que produce dos tipos de bienes, en el caso del gráfico vestidos y alimentos, cuando nos encontramos en el punto A sobre la FPP. Si deseamos trasladarnos a un punto B, donde se produciría más vestidos, el costo de oportunidad de incrementar la producción de vestidos, estará constituido por la cantidad de alimentos que dejará de producir.

Ahora bien al transpolar este concepto de la frontera de posibilidades de producción al sector empresarial, desde el punto de vista microeconómico, estaríamos hablando de la frontera de posibilidades de crecimiento empresarial, que lleva inmerso un escenario de toma de decisiones que en muchas ocasiones incurrirá en un costo de oportunidad, de medir que pierde el negocio si se deja de hacer un proceso, o actualiza la tecnología, o si prescindir de un personal para contratar a otro, o si invierte en un mercado financiero distinto, en el que se encuentra ahora, entre otros. El empresario debe evaluar cuáles son sus niveles de productividad, y hasta que frontera de crecimiento empresarial desea llegar con la

combinación óptima de los factores productivos que posee, aplicando el pensamiento sistémico, donde cualquier decisión que tome puede afectar a otra parte del sistema de la empresa. No obstante para alcanzar un mayor crecimiento, debe haber un aumento del conocimiento y aprendizaje continuo, que les permita a los gerentes ser más audaces en conjunto con los equipos de trabajo, para potenciar a la empresa al crecimiento deseado.

La epistemología de las organizaciones inteligentes persigue esto, lograr que las empresas a través del aprendizaje continuo alcancen el máximo crecimiento y desarrollo posible, expandiendo sus posibilidades de crecimiento empresarial. Para Peter Senge considerado el creador de esta teoría, aunque el asevera en su libro *la Quinta Disciplina*, que no es el creador, sino que ha fusionado el conocimiento, que otros autores previamente han trabajado del tema. La define de la siguiente manera. Senge (ob. cit.):

Este es pues el significado básico de una “organización inteligente”, una organización que aprende y continuamente expande su capacidad para crear su futuro. Para dicha organización no basta con sobrevivir. El “aprendizaje para la supervivencia”, lo que a menudo se llama “aprendizaje adaptativo” es importante y necesario. Pero una organización inteligente conjuga el “aprendizaje adaptativo” con el “aprendizaje generativo”, un

aprendizaje que aumenta nuestra capacidad creativa. (p. 24).

Por otra parte León, Tejada y Yataco (2003) lo definen de la siguiente manera:

Las Organizaciones Inteligentes son aquellas capaces de aprender permitiendo así expandir sus posibilidades de crecimiento. No basta con adaptarse y sobrevivir sino sobre todo desarrollar la capacidad de crear. La construcción de una organización con auténtica capacidad de aprendizaje y creatividad se basa en el desarrollo de cinco disciplinas: dominio personal, trabajo en equipo, visión compartida, modelos mentales y pensamiento sistémico. (p. 82)

Esta visión del manejo organizacional nos lleva a internalizar que las empresas inteligentes, son capaces de trascender a la hora de enfrentar los problemas, no solo porque los resuelven, sino porque a través del aprendizaje generativo, son capaces de crear nuevos productos y servicios y nuevos conocimientos, que les permitirá moverse con mayor fuerza ante la competencia e internamente mejoraran los procesos gerenciales, y de relaciones interpersonales para alcanzar los objetivos empresariales, la frontera de posibilidades de crecimiento empresarial, y la visión compartida de la organización. Para Gil (2007) “la Organización Inteligente propone el aprendizaje generativo, en el que se cuestionan la validez y el porqué de los marcos de referencia en los que se funcionan. Esta actitud de cuestionamiento permanente es la

que da lugar al desarrollo continuo de la empresa”. (p. 45)

Las organizaciones inteligentes bajo el esquema planteado por los autores, persigue la creación de conocimiento para alcanzar los resultados que se desean obtener dentro de las empresas, permitiendo que ideas sean puestas en práctica de manera agregada, para que toda la organización se entrelace aprendiendo de forma conjunta.

Las Cinco Disciplinas de las Organizaciones Inteligentes.

El pensamiento sistémico de Peter Senge, lo llevo a construir cinco (05) disciplinas para diseñar una organización inteligente. Este autor reconocido nos brinda las bases, para que una organización sea inteligente. Senge (ob. cit.) señala del pensamiento sistémico que:

Los negocios y otras empresas humanas también son sistemas. También están ligadas por tramas invisibles de actos interrelacionados, que a menudo tardan años en exhibir plenamente sus efectos mutuos. Como nosotros mismos formamos parte de esa urdimbre, es doblemente difícil ver todo el patrón de cambio. Por el contrario, solemos concentrarnos en fotos instantáneas, en partes aisladas del sistema, y nos preguntamos porque nuestros problemas más profundos nunca se resuelven. El pensamiento sistémico es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas que se ha desarrollado en los últimos 50 años, para que los patrones totales

resulten más claros, y para ayudarnos a modificarlos”. (p. 15).

Senge nos permite comprender que las empresas son sistemas interrelacionados, y las acciones individuales de un eslabón de la empresa, pueden afectar a todos los demás sectores del sistema de la empresa. Los empresarios se preguntan porque no logramos solucionar problemas graves, de acuerdo a este autor, la respuesta está en que hay focos en el sistema de la empresa, que no han sido corregidos y está afectando todo el proceso de la organización, y los negocios particulares de un agente empresarial.

En este contexto León y otros. (2003) define las cinco (05) disciplinas de las organizaciones inteligentes de la siguiente manera:

Disciplinas Individuales

1. Dominio personal. La capacidad de aclarar y profundizar constantemente nuestra visión personal.

2. Modelos mentales. La capacidad de desenterrar nuestras imágenes internas del mundo, examinarlas y abrirlas a la influencia de los demás.

Disciplinas Grupales

3. Creación de una visión compartida. La práctica de desenterrar imágenes de futuro compartidas que promuevan el auténtico compromiso

4. Aprendizaje en equipo. La capacidad de pensar juntos que se consigue mediante el dominio de la práctica del diálogo y el debate.

5. Pensamiento sistémico. La disciplina que integra a las anteriores, uniéndolas en un conjunto coherente de teoría y práctica. (p. 84)

Ahora bien para Peter Senge estas disciplinas deben funcionar correlacionadas y de manera conjunta en la práctica. Para lo cual Senge (ob. cit.) indica:

Pero el pensamiento sistémico también requiere las disciplinas concernientes a la visión compartida, los modelos mentales, el aprendizaje en equipo y el dominio personal para realizar su potencial. La construcción de una visión compartida alienta un compromiso a largo plazo. Los modelos mentales enfatizan la apertura necesaria para desnudar las limitaciones de nuestra manera actual de ver el mundo. El aprendizaje en equipo desarrolla las actitudes de grupos de personas para buscar una figura más amplia que trascienda las perspectivas individuales. Y el dominio personal alienta la motivación personal para aprender continuamente como nuestros actos afectan al mundo. Son dominio de sí mismas, las personas se afincan tanto en un marco mental reactivo (“alguien/algo está creando mis problemas”) que resultan profundamente amenazadas por la perspectiva sistémica. (p. 22)

Por otra parte estas disciplinas se deben desarrollar por separado y a la vez de manera concatenada, para lograr que el esquema

funcione, León y otros. (2003) señala con respecto a las mismas que:

Tal vez si se quisiera resumir parte del espíritu de estas cinco disciplinas se diría que "la capacidad de aprender más rápidamente que los competidores pueda ser la única ventaja competitiva"... Quienes sobresalgan en las disciplinas del aprendizaje serán los líderes naturales de las organizaciones del mañana, las tan esperadas organizaciones inteligentes. (p. 85)

Gil (2007) señala que "Las Organizaciones que aprenden a aprender se transforman en Organizaciones Inteligentes, es decir, instituciones que aprenden permanentemente y que mediante sus aprendizajes se adaptan de manera constante y fluida a los siempre cambiantes entornos sociales de los que forman parte". (p. 49). La aplicación de la metodología de las cinco disciplinas de las organizaciones inteligentes, pueden romper paradigmas empresariales y contribuir con la creación de mejores prácticas en procesos viciados, que pueden ser modificados con el aprendizaje continuo, o simplemente en el cuestionamiento con la autocrítica, se puede alcanzar una capacidad creativa nunca antes vista.

En este contexto Peter Senge nos aclara del pensamiento sistémico, que atacando problemas bien focalizados, podemos cambiar el destino de una empresa, la estructura sistémica que subyace en el problema de una organización, no necesariamente son los que están a la vista.

Pueden ser problemas de producción (manufactura), como el caso de la empresa WonderTech, citada en la capítulo siete (07) del libro la Quinta Disciplina, que realizo subinversiones y no logro satisfacer los tiempos de entregas de los productos a los clientes, y durante los momentos de crisis. Solo solucionaban los problemas con pañitos de agua tibia, no corrigiendo el verdadero eslabón que generaba las crisis, que era realizar altas inversiones en el área de manufacturación. (El principio de la palanca). De esta manera Senge (2010) nos enseña que:

La clave del pensamiento sistémico es la palanca: hallar el punto donde los actos y modificaciones en estructuras pueden conducir a mejoras significativas y duraderas. A menudo la palanca sigue el principio de la economía de medios, buscando el lugar donde los mejores resultados no provienen de esfuerzos en gran escala sino de actos pequeños y bien focalizados. (p. 148)

La Teoría del Caos, Una Oportunidad Para Ser Una Organización Inteligente.

Al hablar de caos, podemos asociarlo a graves crisis como la acontecida en la década de los años 30 en el siglo pasado, cuando ocurrió la gran depresión de las economías a nivel mundial, destacándose la caída de las principales economías del momento, como lo eran los EEUU, Alemania, Francia e Inglaterra. En este periodo se presentaron altas tasas de desempleo, lo precios de los bienes y servicios

mermaron, la producción se contrajo y las empresas sufrieron grandes pérdidas, por la reducción de la demanda, fue un “caos” empresarial y económico generalizado. Las democracias no lograron dar respuesta a la crisis y se formaron gobiernos dictatoriales como en Alemania e Italia. Este es uno de los mejores ejemplos para hablar de caos, y dificultades que sufrieron el sector empresarial.

El caos en las organizaciones pueden ser momentos de gran confrontación, crisis, pérdidas, dificultades administrativas y financieras, entre otras, que conduce a las empresas a tomar fuertes decisiones, a fin de sobrevivir, crecer y permanecer en los mercados. No obstante los cambios más significativos en las organizaciones pueden venir de un caos, el caos puede ser el inicio de algo muy importante, para León y otros. (2003)

La teoría del caos, que se presenta como una nueva ciencia, intenta reconocer los patrones que subyacen en los fenómenos irregulares, reúne estas varias aportaciones de la que hemos venido a llamar "Nueva Ciencia" especialmente las principales aportaciones del influyente "Santa Fe Institute" de Nuevo México (al cual se vincula Stuart Kauffman entre otros). Sus propuestas tienen mucho en común con las de Senge: la vida es un sistema dinámico que lejos de darse en un estado de equilibrio, se organiza espontáneamente dentro de un característico y mucho más precario estado. Caos involucra momentos de gran perturbación, de desorganización que a su vez

generará una nueva organización aunque pasen décadas antes de alcanzarla. No hay cambios trascendentales sin un caos previo, por eso es importante tomar estas situaciones caóticas como el principio de algo muy importante. (p. 85-86).

Si las empresas asumen con madurez los periodos de caos, imponiéndose el reto de innovar y reinventarse, aplicando el aprendizaje continuo, pueden lograr cambios importantes y nuevas fórmulas para enfrentar la debacle y crisis económicas financieras, que pueden tener las organizaciones. El pensamiento sistémico de ver a la empresa como un todo unido entre las partes, permiten abordar el caos de manera estructural y con una cosmovisión más realista, para proyectarse un nuevo escenario y lograr salir de la crisis. Concatenar esta teoría con el modelo de las organizaciones inteligentes, puede abrir una gran puerta o cerrar una brecha que impedía el verdadero crecimiento empresarial, y si se combinan con métodos prospectivos como la planificación por escenarios, la planificación estratégica, entre otros, el trabajo para superar el caos puede ser exitoso.

CONCLUSIONES

Las organizaciones empresariales, para ser exitosas en los mercados financieros y de bienes y servicios, con el emprendimiento o consolidación de los negocios, deben llevar a la praxis los modelos gerenciales más pertinentes

y exitosos del mundo de los negocios, a la hora de desarrollar las estrategias de producción, finanzas, mercado, marketing, operaciones, entre otras. Donde la base del éxito debe ser la buena gestión del conocimiento y creación de conocimiento. La tesis de las organizaciones inteligentes resulta tan positiva para estimarla como método gerencial, a fin de impulsar los procesos productivos, los negocios y las estructuras organizativas, ya sean estructuras muy mecanicistas u orgánicas existentes en las organizaciones empresariales. Peter Senge planteo este esquema que ha sido considerada como una teoría bastante coherente para las empresas, que desean expandir su frontera de posibilidades de crecimiento empresarial.

La clave para este escenario es que los líderes y gerentes, involucren a todos los miembros de la corporación a aprender de manera conjunta, cuestionando los métodos que manejan constantemente, para mejorar y crear nuevas vías de aprendizaje, que solucionen los problemas e impulsen el desarrollo de la empresa que gestionan, con una visión sistémica y no asilada del conglomerado empresarial.

Entre los principales hallazgos de esta investigación, se pudo determinar que las cinco disciplinas planteadas en el esquema de las organizaciones inteligentes, deben internalizarse y ponerse en práctica para que las organizaciones aprendan, se reinventen y creen nuevas alternativas de solución, sobre todo la

teoría del pensamiento sistémico, que involucra las cuatro disciplinas generales, y que se resume en crear las teorías y practicas más pertinentes, para abordar los problemas empresariales, debe ser vista bajo este modelo como el pilar para alcanzar el éxito. Una organización que se transforma en inteligente, deja los rudimentos poco pragmáticos y se adhiere a lo les permite innovar y crear conocimiento. El pensamiento sistémico les permite ver todo el sistema de los procesos, y atacar la verdadera causa del problema, más que arrojar paños de agua tibia a los lugares que no son la causa del problema.

El principio de la palanca, que asociado al planteamiento de hallar los espacios o puntos del sistema, que son la verdadera causa de las crisis y modificarlos, pueden generar grandes cambios, pero estos cambios se logran es con el aprendizaje continuo, suscrito por la teoría de las organizaciones inteligentes. El caos en las empresas debe verse como una oportunidad para algo muy importante, en las organizaciones el caos puede ser el inicio de lograr un nuevo aprendizaje, que lleve a la unidad de negocios a un nuevo mercado, escenario o nuevo esquema gerencial. Para dar los resultados que jamás se imaginaron alcanzar, sino se hubiera presentado la crisis. Los periodos de caos con la puesta en práctica de la teoría de las organizaciones inteligentes, puede permitir grandes cambios y mejores

resultados a las empresas, para ser más más productivas, eficiente, eficaces, y competitivas en los mercados, y en los procesos industriales que deben asumir para alcanzar el éxito empresarial.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bergara, Mario y otros. 2003. Economía para no Economistas. Versión Electrónica en Formato PDF. Departamento de Economía, Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de la Republica. Montevideo Uruguay. P. 16-17. [En Línea]: <http://biblioteca.clacso.edu.ar/Uruguay/dsunr/20120814103224/tansini.pdf> [Consulta: 2019, noviembre 17].

León, R., Tejada, E., Yataco, M. 2003. Las Organizaciones Inteligentes. Revista de Investigación Industrial Data, Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú. P. 82-86. [En Línea]: <https://www.redalyc.org/pdf/816/81660213.pdf> [Consulta: 2019, noviembre 17].

Gil, J. 2007. La Gestión Empresarial Bajo el Enfoque de las Organizaciones Inteligentes en la Sociedad de la Información. Revista Científica Negotium, vol. 2, núm. 6, abril, 2007. P. 45-49. Fundación Miguel Unamuno y Jugo. Maracaibo, Venezuela. Consultado 18/11/2019. [En Línea]: <https://www.redalyc.org/pdf/782/78220603.pdf> [Consulta: 2019, noviembre 18].

Senge, P. 2010. La Quinta Disciplina. El Arte y la Practica de la Organización Abierta al Aprendizaje. 2da Edición, 10ma reimpresión. Buenos Aires, Argentina. P. 12, 15 y 22 [En Línea]: https://www.academia.edu/33324954/La_quinta_disciplina_Peter_Senge_FREELIBRO_S.ORG [Consulta: 2020, mayo 24].