

# CONSTRUYENDO EMPRESAS INTELIGENTES

## RESUMEN

Estamos en el siglo XXI, donde el eje central de la gestión empresarial debería estar centrada en el conocimiento; que conveniente sería que la anterior afirmación estuviera respaldada por una adecuada gestión empresarial en donde las personas desarrollaran su potencial de creatividad e iniciativa con premisas diferentes a un enfoque mecanicista tan arraigado.

Las empresas deben cambiar su paradigma de gestión hacia una concepción humanista, basada en el conocimiento.

**Palabras claves:** conocimiento, organización, gestión, estructuras organizacionales.

## ABSTRACT

We are in the XXI century, which highlights the importance of knowledge, it would be desirable that the above statement was backed by adequate corporate governance where people develop their potential for creativity and initiative with different assumptions so ingrained mechanistic approach.

Companies must change their paradigm towards a humanistic management, based in the knowledge.

**Keywords:** knowledge, organization, management, organizational structures.

## I. INTRODUCCIÓN

Hoy en día si le preguntáramos a nuestros empresarios, ¿quién dirige a sus empresas?... Seguramente la respuesta es “el director ejecutivo” con sus gerentes de plana mayor y los gerentes de nivel medio. En parte la respuesta tiene mucho de verdad, pero esa afirmación está fundamentada en teorías inventadas por teóricos que las plantearon por allá en los inicios del siglo XX.

Según Gary Hamel en Administración del Futuro (2ª ed. 2009). Tan predominante es la influencia de esos patriarcas que la tecnología de la administración varía apenas ligeramente de

una empresa a otra. La mayoría de las compañías tienen aproximadamente la misma jerarquía (una cascada de vicepresidentes ejecutivos, vicepresidentes superiores y vicepresidentes a secas). Sus sistemas de control, prácticas de recursos humanos y rituales de planificación son análogos y sus estructuras de dependencia y sistemas de evaluación son muy semejantes.

Las organizaciones se han desarrollado con espíritu mecanicista. Esta concepción tiene que ver con el mundo industrial donde surgieron las compañías más importantes del siglo XIX, XX, XXI. Nos sentimos cómodos con un marco de teoría organizacional en donde todas las funciones se controlen, exista una autoridad formal de mando y dirección, la iniciativa de los colaboradores sea restringida y alineada al jefe de turno, las nuevas ideas solo se aceptan si respaldan el imaginario de “más de lo mismo”, al pensamiento del jefe. Los anteriores supuestos son las premisas de la dirección de las empresas en sus inicios; y pudieron ser válidos en esos comienzos por el entorno gerencial que se vivía, partiendo del tipo de personas que se incorporó a esa naciente clase empresarial;

Resumiendo, nuestras organizaciones siguen con una orientación hacia la eficiencia y hacia el control. El conocimiento no se toca como capacidad central de dirección en las organizaciones.

## **II. MARCO TEÓRICO**

### **Nuevos centros de gravedad: otros teatros, otros guiones, otros actores**

Las organizaciones en pleno siglo XXI tienen una serie de ataduras con el pasado que se deben señalar con el fin de removerlas si en verdad queremos iniciar esa búsqueda de una Organización siglo XXI, la Organización Inteligente.

Para establecer evidencias del talante industrial en la orientación de las empresas, hagamos un recorrido por varios aspectos de la organización actual:

La evidencia inicial se da con el estudio de los organigramas o estructura organizacional que presentan las empresas, en éstos se evidencia si le damos importancia al hombre integral o

parcial; todo lo demás se construye con base en ese convencimiento. Con el organigrama tradicional se refuerza la importancia de esa autoridad jerárquica que ha sido el estandarte de las empresas en la era industrial.

Ese organigrama jerárquico puntualiza la centralización de la toma de decisiones, en una autoridad rígida; comunicación formal, en un solo sentido (de arriba hacia abajo); se hace énfasis en las normas, reglas y procedimientos por escrito. Nos da el sentido de operar en un entorno de certidumbre, porque todo está predeterminado, Se sabe que va a ocurrir y se tiene por lo tanto todo resuelto sin ningún margen de acción alternativo o de diferentes posibilidades para resolver una problemática o para aprovechar las oportunidades. Se concibe que las organizaciones y los colaboradores solo pueden desarrollar lo que está escrito, no pueden salirse de la normatividad.

Como está redactado y se presenta el manual de funciones en las organizaciones públicas y privadas, se exalta la línea formal de autoridad, no se reconoce la informalidad del liderazgo empresarial, se sublimiza la supervisión detallada, hay desconfianza hacia los colaboradores, se reprime la participación de los colaboradores en la toma de decisiones; el aceptar lo que la alta dirección dice con base en estudios de consultores externos que en muchas ocasiones lo que hacen es perpetuar la orientación de los directivos de la empresa para no discutir con los mismos y seguir con esa cuota; o si no, sin un claro conocimiento del entorno empresarial traen soluciones de otras organizaciones como panacea de solución.

Con el objeto de ampliar esta mirada fragmentada de la forma como se concibió a la empresa en sus inicios, hagamos un recorrido por las diferentes escuelas de la Teoría Administrativa, para concluir que todas partieron de una visión mecanicista del mundo a la hora de plantear sus esquemas; éstas son:

Según (Ackoff, 2002), manifiesta que se está saliendo de la era que puede llamarse la Era de la máquina. Esa es la visión del mundo que nos ha acompañado desde sus inicios. “En ella se creía que el universo era una máquina que fue creada por Dios para realizar Su obra”. El hombre al ser parte del Universo tenía como propósito el crear máquinas. La Revolución Industrial fue un producto de esta inferencia. Los objetivos fundamentales de la revolución Industrial se plantearon alrededor del criterio de la eficiencia y una serie de atributos que giraban en torno a este hilo conductor. Todo esto fomentó la cultura asociada a esta visión del mundo que en este siglo XXI es aún fomentada y utilizada: Control y Eficiencia.

Es en esa Revolución Industrial donde todo el trabajo se divide en tareas simples para que puedan ser realizadas por las máquinas. Insiste Ackoff, los hombres fuimos reducidos a comportarnos como máquinas, y nos quedamos con el paradigma de siempre dividir y a realizar tareas muy repetitivas. El trabajo se deshumanizó, se impuso lo que se conoce como el método analítico (el todo se divide en partes, en tareas) y que hoy todavía lo concebimos como algo normal en el análisis de las diferentes funciones o actividades productivas o de servicio. Estos criterios fueron planteados en las diferentes escuelas de la administración.

Aunque sus orígenes provienen de las primeras décadas de este siglo, cuando Taylor publicó sus primeros ensayos con la aparición de la escuela de los “administradores científicos” está fuertemente asociada con la publicación de los famosos “papers on the Science of Administration” que contiene los conocidos ensayos de Luther Gulick, Lyndall Urwick, Henry Fayol, V.A. Graicunas, los Gilbreth, etc. Estos once trabajos constituyen los postulados clásicos de los elementos considerados como fundamentales en la ciencia de la administración y son todavía utilizados en Europa y Estados Unidos para estudiar la administración pública y privada.

Según Saravia, 1974. Estos papeles son de un talante mecanicista e incluye el detallado análisis de los aspectos formales y estructurales de la organización y sus procesos de trabajo. Toma a la eficiencia y al control como objetivos y observa la administración como un problema relacionado básicamente con la división de tareas y la especialización de funciones.

A continuación enumeremos algunos de estos términos que engendró La Sociedad Industrial y que son comunes en los estilos de gestión del siglo XXI (Chiavenato, 2001): alineación, estandarización, normalización, estructura, organigrama, sincronización, control, Teoría x hacia la gente, jerarquización, impersonalidad, la estructura, las tareas, sentido estricto de la autoridad formal, toma de decisiones centralizadas, alto sentido de la especialización, excesivo control. Nuestro mundo organizacional no ha remplazado el lenguaje administrativo por otros términos que sean orientados por el surgimiento de la sociedad del conocimiento. Las actitudes de los directivos son manifestaciones claras de esos términos surgidos en la Sociedad Industrial.

Aún seguimos impartiendo formación y desarrollando a las organizaciones con base en una sociedad industrial, no reconociendo de que el siglo XXI, tiene como factor clave de éxito, el conocimiento y como tal, las personas son el foco de las mismas, no los esquemas de administrar de la sociedad industrial en donde se rinde pleitesía a todos esos esquemas mentales del párrafo anterior... en donde el escenario económico es de certidumbre y de permanencia.

Uno de los grupos puso gran énfasis en la dimensión humana. Los experimentos de Hawthorne son el clásico ejemplo de esta aproximación. Aquí puede incluirse a Elton Mayo, F.J. Roethlisberger y W. J. Dickson y muchos otros cuyos trabajos aportaron conceptos y vocablos hoy tan conocidos como dinámica de grupo, investigación emocional, administración participativa y psicología del trabajo.

Ya fue mencionado el carácter mecanicista de la teoría clásica. Posteriormente fue reconocida la naturaleza cambiante de las organizaciones, sus participantes y su entorno. El acento se

traslada desde lineamientos estáticos a aspectos dinámicos, el flujo y el proceso. De formas repetitivas ha girado a un desarrollo evolutivo. Ello resulta evidente en la obra de Chester I. Barnard, Talcott Parsons y Peter Blau.

El Balanced Score Card, es una actualización de lo que Frederick Taylor denominó Administración Científica, mucho más afinada y controladora, en su concepción; se basa en una concepción mecanicista de la organización. Muchas de las nuevas concepciones que están de moda en las organizaciones no son sino una modernización, una nueva cara de más de lo mismo, en donde la eficiencia y el control representan el común denominador, se denominan humanas porque son orientadas a la gente y pretenden encontrar la mejor forma de “alinearse”, de poner a marchar a todas las personas que están en el mismo techo de una empresa.

Es obvio que esta clasificación no agota las variadísimas tendencias que se han desarrollado a partir de la segunda guerra mundial.

### **III. OBJETIVOS**

#### **La sociedad del conocimiento hoy.**

##### **Resaltar que estamos en un entorno empresarial basado en el conocimiento**

El estar convencido de trabajar en una sociedad del conocimiento nos debe llevar a repensar a las organizaciones con una perspectiva humana, social, biológica en donde los valores que se generan deben impulsar los desarrollos de estas mismas organizaciones.

##### **Los entornos empresariales son cambiantes y ameritan un tipo de gestión más allá del control y del eficientismo**

En la sociedad del conocimiento: Los empleados, o los colaboradores de hoy, tienen nuevas capacidades; como: ser ilustrado, tener conocimientos, ser responsable, querer aprender, asumir retos, enriquecer su puesto de trabajo, poder solucionar los problemas, ser de iniciativa, creativos, requieren un estilo de gestión no tradicional, que no esté apegado al estilo de la

sociedad industrial. Basta de ese control y de ese eficienticismo a la vieja usanza de la Sociedad Industrial.

**Rescatar a las personas en su integralidad como artífices de la gestión en el siglo xxi.**

Reconocer cuáles son los valores que emergen en las nuevas organizaciones inteligentes: organización abierta, reflexiva, de disenso, repensada, ecléctica, no confesional, pluralista, multicultural, sociable, creativa, innovadora; porque precisamente éstos son los que apuntalan el verdadero sentido de lo que es una Organización Inteligente.

**El control y la eficiencia no pueden seguir siendo los estandartes para gestionar las empresas en el siglo xxi.**

Considero que la palabra control debe repensarse en ese nuevo enlace de la comunicación, no debe encasillarse en el sentido de dar cuentas, es más de responsabilidad convenida y de un sentido de autogestión y de autodesarrollo. Las directrices anteriores deben sustentar la dirección de toda empresa que se quiera catalogar como “Empresa Inteligente”

## **IV. METODOLOGÍA**

Esta investigación se enmarcó en un enfoque descriptivo analítico, basado en técnicas cualitativas, en función de la interpretación de las apreciaciones de gerentes y mandos medios de una muestra de empresas, en la ciudad de Cartagena.

La muestra fue seleccionada en forma intencional a criterio del autor y disponibilidad de participar en las entrevistas de los directivos, considerando que fuesen clasificadas como medianas empresas de acuerdo al número de trabajadores y valor de activos, según legislación colombiana.

Se utilizó una guía de entrevistas para registrar las distintas apreciaciones y opiniones de las personas entrevistadas a partir de aspectos relacionados con: la forma como se toman las decisiones en la organización, capacidades y tipos de gestión, opiniones sobre estilo de gestión

empresarial enmarcado en lo tradicional y el orientado a una visión emergente de la Sociedad del Conocimiento.

El interés fue poder precisar un poco las corrientes de gestión que más predominan en la visión y apreciaciones de los directivos principales y mandos medios de las medianas empresas de la ciudad que fueron entrevistados.

Así mismo, con base en una contrastación e interpretación de dichas apreciaciones y opiniones de los entrevistados, realizar una primera aproximación que permita identificar hasta donde estas organizaciones están gestionadas con los fundamentos de la Sociedad Industrial o si han empezado a incorporar elementos relacionados con los cambios y retos del entorno y una visión de la sociedad del conocimiento.

Con base a lo anterior, registrar si hay un acercamiento a lo que se denomina la Sociedad del conocimiento y con esto liderar a los colaboradores no sólo a punta de control y eficiencia.

## **V.RESULTADOS**

En el futuro debe trascender la organización en su perspectiva orgánica en donde se resalte el conocimiento y se vuelva más competitiva; tomo textualmente las siguientes palabras: “Actualmente el éxito competitivo está vinculado a la habilidad de la organización para lograr que sus activos intangibles fundamentados en los conocimientos, habilidades, valores, y actitudes de las personas formen un núcleo central estable de la empresa”.

Si queremos una organización del conocimiento, hay que replantear lo que creemos de las personas, hay que saber que estamos trabajando con adultos, pero no contratar adultos y después orientarlos como jóvenes inmaduros. Lo decía Douglas McGregor, en su famoso paradigma Pigmalión, “si creemos en algo, eso es lo que sucederá”. Si creemos en las personas, se comportarán con base en tal actitud.

En el siglo XXI seguimos abordando los temas de gestionar una organización con estos mismos saberes; parece que no ha cambiado nada. Los postulados de esta corriente permanecen hoy como la teoría formal de trabajo de gran número de personas relacionadas técnicamente con las cuestiones administrativo organizacionales, tanto en la esfera pública como en la privada. Ello es porque contiene mucho de verdad, descriptiva y prescriptivamente, es decir, como una descripción de las organizaciones tal como las encontramos en nuestra sociedad y como una prescripción para alcanzar las metas de estas organizaciones eficientemente.

En las empresas no es utópico ni algo ideal, esto de ganar comportamientos de responsabilidad, de dar confianza, liberar el potencial de las personas. Según Idalberto Chiavenato, Administración. 3ªedic (pág. 89); La organización del conocimiento, la organización inteligente, requiere de una organización biológica en donde su concepción esté basada y gestionada con las siguientes características:

1. Estructuras organizacionales flexibles sin una clara división del trabajo ni funciones bien definidas y delimitadas.
2. Los cargos se modifican y redefinen constantemente por la interacción con otras personas que participan en la tarea de la empresa en conjunto.
3. La descentralización relativa de las decisiones, delegadas a los niveles inferiores de la empresa.
4. Jerarquía flexible.
5. Una nueva concepción de lo que significa el control de los diferentes supervisores.
6. Se le da más peso a las comunicaciones informales entre las personas y entre los equipos respectivos.

7. Predominio de la interacción lateral sobre la vertical.
8. Énfasis en los principios de la teoría de las relaciones humanas.

La organización no es una unidad inmodificable, sino un organismo social vivo sujeto a cambios.

Reconocer hasta donde hemos avanzado en este nuevo tipo de organizaciones es de vital importancia. Examinar, si realmente nuestra organización está en esta tónica, es prioritario, ya que los entornos empresariales han variado, siguen cambiando y parece que lo anterior no incide en un cambio de gestión, continuamos con una orientación hacia la gestión de la Sociedad Industrial; donde todo era control y eficiencia.

## **VI. DISCUSIÓN**

Un mundo diferente, no industrial, de incertidumbre, complejo, nos lleva a que rescatemos en las personas una serie de cualidades que se perdieron en esa era industrial (Del Rio Pajaro, 2004), se trata de encontrar el sentido humano en todas las instituciones de una forma consciente; las instituciones del siglo XXI tienen que tener nuevas posiciones con relación a:

- Valorar y resaltar cuanta felicidad, cuanta alegría, cuanta autoestima tiene la empresa.
- La capacidad de Innovación... Valorar a los individuos que experimenten y asuman riesgos, aunque se equivoquen.
- Iniciativas de las personas. Hablar de los fracasos con tanta naturalidad como de los éxitos.
- Pluralidad de ideas. Que a los líderes no les importe reconocer que no lo saben todo, que pueden equivocarse y aprender de los demás.

- Que los directivos aprenden de sus errores, revisen sus experiencias y compartan lo aprendido con otros.
- Formación libre y creativa. No creer en las verdades absolutas y las doctrinas universales.

Hoy más que nunca se debe buscar en todas las organizaciones la importancia del hombre al interior de éstas. Hay que rescatar lo importante de dinamizar y desarrollar a la persona como fundamento de toda actividad institucional. No se debe desconocer que en este siglo XXI es cuando se manifiesta la importancia de ese “ser” integral en contraposición con el pensamiento que se derivó de la sociedad industrial en los siglos XIX y XX, en donde primó sólo “el homo economicus” y la división del trabajo en tareas. Las tareas se veían más importantes que el todo.

Las organizaciones no son algo, sino quienes las hacen posibles. Su génesis no reside en el artificio de la planeación, sino en la realidad de las relaciones humanas. (Escobar John, 2010)

Lo anterior ha llevado a que en este siglo XXI, para ser coherente con estas ideas, se hable entonces de la organización social e inteligente. En este tipo de institución hay que propiciar el verdadero desarrollo del capital humano, en donde cobra importancia: el disenso, la capacidad de riesgo; el respaldar la cultura de la aventura para enfrentar el cambio, las dificultades del entorno, aceptar la pluralidad de ideas, saber apreciar a la gente, a las personas como intérprete de esos escenarios desconocidos, en los que tienen que incursionar las empresas en aras de seguir siendo competitivas. ¿Lo estamos haciendo en nuestras organizaciones?

Una concepción humana de la vida no puede ser de alineación, sino de implosión, de atrevimiento, de varias miradas al tema en discusión, sin dejar de ser responsable y de continua interacción. La organización así: se debe gestionar con base en el o los diferentes conocimientos que la conforman. La organización si se tilda de humana, no se puede concebir sin una discusión permanente, sin esos disensos que son tan valiosísimos para realmente encontrar el sentido de

lo humano, de la competitividad con base en la gente, que se dice ser buscada por los entes directivos de cada organización.

No se trata de ninguna forma dejar a un lado el criterio de Competitividad, Rentabilidad. Con estas aseveraciones, se quiere retomar la importancia de recabar que la organización en sus múltiples dimensiones está conformada por personas y que la Planeación en sus diversas connotaciones, no dejan de ser sino un instrumento por medio de los cuales se interrelacionan las personas con todas sus pasiones, intereses, insensibilidades. Los diferentes instrumentos de Planeación son una forma de liderar, priorizar esas conductas diversas, bajo un común denominador de un colectivo en donde el interés general oriente las individualidades.

## **CONCLUSIONES**

Estamos en el siglo XXI, esto implica que no podemos seguir respaldando aquellos valores e impulsores que gestionaron el desarrollo empresarial, la competitividad y las reformas sociales del pasado ; hay que iniciar un proceso de búsqueda para propiciar un entendimiento de ésta nueva sociedad que emerge para así vislumbrar esos nuevos Escenarios, esos nuevos valores, esas nuevas actitudes con los cuales nos tocará emprender las nuevas acciones empresariales y recabar cuáles son esas características que debe tener el ciudadano y empresario de hoy para seguir jalonando el bienestar de la sociedad.

Después de hacer una revisión contrastante de algunos autores de hoy con las teorías que surgieron en la sociedad industrial, nos enfrentamos con la dura realidad de que muchas de estas nuevas teorías de gestión están visionadas creyendo que las personas que colaboran en las empresas del siglo XXI, no han tenido cambio y por lo tanto se deben seguir desarrollando con los mismos criterios que se utilizaron en el mundo de la Sociedad Industrial. Lo único que hay es un cambio de términos que de alguna forma nos lleva a creer que sí se tiene en cuenta el conocimiento de las personas para seguir impulsando la competitividad empresarial.

La gran mayoría de nuestras organizaciones están marcadas con una tendencia mecanicista y burocrática, en donde la persona tiene como base para su proceder, las características de este tipo de instituciones y que a continuación resaltamos los aspectos que más la representan:

1. Estructura burocrática basados en la minuciosa división del trabajo.
2. Cargos ocupados por especialistas, con atribuciones perfectamente definidas y delimitadas.
3. Elevada centralización de las decisiones, tomadas en los niveles superiores de la empresa.
4. Jerarquía de autoridad rígida.
5. Sistemas sencillos de control pero rígidos.
6. Sistema de comunicación ascendente que fluye a través de una sucesión de filtros y las decisiones descienden en una sucesión de amplificadores.
7. Predominio de la interacción vertical entre superior y subordinado.
8. Énfasis en las reglas y los procedimientos formalizados por escrito.

Con base en el anterior esquema se presenta la interacción de los jefes y subordinados, la autoridad es ejercida por un jefe que dice lo que hay que hacer, hay que seguir los canales formales, todo hay que consultarlo, no se acepta el disenso; si hay desavenencia con el jefe es mal visto y la persona cae en desgracia. En ningún momento se busca la participación de los subalternos en las decisiones estratégicas.

No se acepta el error y si se produce se castiga, lo que hace que la institución se anquilese y no prospere. Se cercena la iniciativa, ingrediente esencial en las empresas inteligentes. Todas las personas se esconden y solo hacen el mínimo para no ser despedidas.

En una organización liderada por conocimiento, que se impulse hoy como sociedad del conocimiento, se inicia un proceso de participación interesante en lo estratégico, se busca que el personal aporte ideas. Se establece conjuntamente con la Dirección, una nueva orientación basada en los fundamentos de la organización biológica, en donde se empieza a dar un trato más de persona a todos los empleados.

Las personas pueden pensar, dar ideas, se acepta el disenso, la comunicación fluye en todos los sentidos, se abren escenarios para que los empleados expresen su iniciativa.

Al reconocer que las personas quieren asumir responsabilidades, se parte del principio básico de una organización biológica, la capacidad de cambiar. Quiero referirme a un artículo que escribí en la revista de la UTB, Universidad y Desarrollo, 2001, p28., en donde exalto esta filosofía empresarial:

“Las empresas excelentes deben conceder gran importancia al aprendizaje, a la experimentación, respetar el error y preocuparse más por ser eficaces, en hacer las cosas oportunas; que por ser eficientes, en hacer lo que no tiene demasiada importancia. Bajo estas orientaciones se encuentran lideradas ciertas empresas, no son muchas, son una minoría.” Se trata de creer en los colaboradores, darles confianza y respetarlos.

El vuelco que hay que propiciar en la gran mayoría de nuestras organizaciones es un reto de cambio de paradigma, en donde su epicentro está en rescatar una serie de valores y actitudes alrededor del Capital Humano que como hemos manifestado son indispensables en este giro hacia la sociedad del conocimiento y muy coherentes con el siglo XXI.

La evidencia empírica me lleva afirmar que las empresas siguen gestionándose con esa impronta de eficientíismo, basados en la escuela científica, clásica, webweriana, con matices de humanismo y de integralidad para manipular a la organización. Debemos recabar el hecho que las empresas deberían orientar su estilo de gestión con un talante diferente; hoy las

organizaciones tienen que ver con personas educadas, con conocimiento. Seguimos pensando en soluciones y en búsqueda de oportunidades para una Sociedad Industrial y en esta cultura se ve a la persona como un recurso del cual tomamos una parte del ser, no su integralidad.

En esta nueva concepción de la organización biológica, inteligente, del conocimiento, se establece que la persona es la base fundamental de la competitividad de la organización. Se hace un manifiesto en donde se resalta que las personas constituyen el principal activo intangible y con base en éste, las empresas ganarán competitividad. Para hacer este planteamiento nos basamos en las palabras de Eyzaguirre (2003), para que haya crecimiento económico en un mundo globalizado, la competitividad tiene que mejorar permanentemente. “Esta mayor competitividad no surgirá” con base en aspectos tecnológicos, culturales, de información, sino de las competencias de su capital humano. El capital humano es quien en este siglo XXI agregará valor con base en las competencias que desarrolle. Las organizaciones tienen que invertir en capacitación y buscar la forma de que el capital humano aflore todas esas ideas que permitirán que la empresa haga cosas diferentes.

La cultura que aflora en una organización con talante mecanicista es diferente a una con acento biológico en donde el conocimiento es su base. Cada una, tendrá unas características diferentes las cuales hay que estudiarlas para poder ser consecuente e imprimirle un estilo de gestión adecuado a esos valores. Esto tiene mucho que ver con el trato y la consideración que se les tenga a las personas.

Pero lo más importante de analizar en qué clase de organización se está; es de procurar establecer estrategias que permitan que la organización se replantee y se ponga a tono con los nuevos estilos de gestión de la sociedad que emerge. No podemos seguir administrando con esquemas desactualizados, netamente industriales, mecanicistas sino que se tiene la

responsabilidad de reorientar a las empresas en una organización inteligente y del conocimiento.

## BIBLIOGRAFIA

Ackoff. (2002). El Paradigma. México: Limusa.

Chiavenato, I. (2001). Administracion -Proceso Administrativo. México: Mac Graw Hill.

Del Rio Pajaro, O. (2004). Hacia un nuevo estilo de Gestión. Competitividad.

Del Rio Pajaro, O. (Marzo de 2011). Desarrollo y Competitividad. El Universal.

Drucker, P., & Cardenas Nannetti, J. (1996). Gerencia para el futuro: el decenio de los 90 y más allá. Norma.

Escobar John, J. R. (2010). La Organizacion como Construccion colectiva desde el sujeto que la habita.

García M., J. (2000). La cultura del error. Planeta.

Guzart Montufar, R. (2004). Desarrollo Organizacional: principios y aplicaciones. Mexico: Mac Graw Hill.

Linch, H. y. (1992). Estrategia Empresarial.

MacGregor. (1994). El Lado Humano de las Organizaciones. Bogota: Mac Graw Hill.

Saravia, E. (1974). La teoria general de la Administración y la Reforma Administrativa. Mexico.

Wei Choo, C. (1999). La Organización Inteligente. Oxford University Press.

Zalpa, G. (25 de 6 de 2014). redalyc.org. Recuperado el 25 de 6 de 2014, de redalyc.org:  
<http://www.redalyc.org/pdf/316/31681502.pdf>