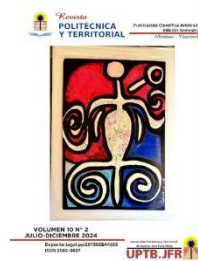




N° 2, V. 10 JULIO DICIEMBRE 2024/ Revista Científica Multidisciplinaria/  
ISSN: 2542-3037 <https://revistapt.edublogs.org/>



## GERENCIA HETERODOXA DESDE LA PERSPECTIVA INTEGRAL Y TRANSFORMADORA EN LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES

## HETERODOX MANAGEMENT FROM A COMPREHENSIVE AND TRANSFORMATIVE PERSPECTIVE IN INTELLIGENT ORGANIZATIONS

Juan Marcos Salazar<sup>1,2</sup>

<sup>1</sup> Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora, UNELLEZ, Barinas, Venezuela <sup>2</sup>juanmarcoso2007@gmail.com  
(<https://orcid.org/000-0003-1694-7090>)

### RESUMEN

La gerencia heterodoxa, aplicada en el contexto de las organizaciones, brinda un enfoque integral y transformadora de la gestión organizacional, manteniendo el statu quo, fomentando la innovación, el aprendizaje continuo, juntas pueden centrarse en el desarrollo de las personas y el éxito a corto, mediano y largo plazo de las organizaciones. De tal manera, la gerencia heterodoxa es un ingrediente esencial para el éxito de las organizaciones al fomentar la diversidad de pensamiento, la capacidad de ser resilientes, adaptables y capaces de enfrentar los desafíos. Dicho ensayo aborda la importancia de la gerencia heterodoxa desde la perspectiva integral y transformadora en las organizaciones inteligentes. Se fundamenta en una basta teoría, se apoya en el paradigma interpretativo, es de naturaleza documental, con la orientación metodológica cualitativa. Cabe señalar entre los resultados, que, al fomentar la diversidad de perspectivas y el pensamiento crítico, estas organizaciones inteligentes se vuelven más resilientes y capaces de encontrar soluciones transformadoras a los retos complejos

### Palabras Clave

Organizaciones inteligentes, heterodoxa, innovación.

Recibido: 2024-11-09 /Revisado: 2024-11-25/ Aceptado: 2024-12-14/ Publicado: 2024-12-28 /  
Páginas:336-351



## HETERODOX MANAGEMENT FROM A COMPREHENSIVE AND TRANSFORMATIVE PERSPECTIVE IN INTELLIGENT ORGANIZATIONS

Juan Marcos Salazar<sup>1,2</sup>

<sup>1</sup> Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora, UNELLEZ, Barinas, Venezuela <sup>2</sup>juanmarcoso2007@gmail.com  
(<https://orcid.org/000-0003-1694-7090>)

### ABSTRACT

Heterodox management, applied in the context of organizations, provides a comprehensive and transformative approach to organizational management, maintaining the status quo, encouraging innovation, continuous learning, together they can focus on the development of people and the short, medium and long-term success of organizations. In this way, heterodox management is an essential ingredient for the success of organizations by fostering diversity of thought, the ability to be resilient, adaptable and capable of facing challenges. This essay addresses the importance of heterodox management from the comprehensive and transformative perspective in intelligent organizations. It is based on a vast theory, is supported by the interpretive paradigm, is of a documentary nature, with a qualitative methodological orientation. It should be noted among the results that, by fostering diversity of perspectives and critical thinking, these intelligent organizations become more resilient and capable of finding transformative solutions to complex challenges.

### Keywords

Intelligent organizations, heterodox, innovation.

Received: 2024-11-09 / Revised: 2024-11-25/ Accepted: 2024-12-14/ Published: 2024-12-28 / Pages: 336-351



## INTRODUCCIÓN

Es necesario señalar la importancia del entorno empresarial, cada vez es más dinámico y competitivo lo que demanda la necesidad de incorporar enfoques innovadores en la gestión. La gerencia heterodoxa se presenta como una alternativa valiosa al paradigma tradicional, promoviendo una comprensión más amplia de los problemas y fomentando la creatividad en la toma de decisiones. Considerando la importancia de la gestión de estrategias en una sociedad de organizaciones interrelacionadas, el estudio reviste de importancia en heterogéneos espacios tanto económico, políticos, ambientales y culturales.

Esta orientación se encuentra especialmente alineado con las características de las organizaciones inteligentes, que valoran el aprendizaje continuo, la adaptación y la cooperación. En consecuencia, las organizaciones inteligentes no solo se esfuerzan por optimizar procesos y resultados, sino que también nutren un ambiente propicio para la innovación y el desarrollo de talento. En este hilo, la gerencia heterodoxa puede jugar un papel fundamental al romper con las normas convencionales y alentar prácticas que favorezcan la resiliencia y la eficacia organizacional. En este ensayo, se explora la relación entre ambos conceptos y su impacto en el éxito organizacional.

Fomentar la gerencia heterodoxa en una organización, aunque sumamente beneficioso, puede encontrar diversas barreras culturales, estructurales y psicológicas. A continuación, se detallan algunas de las más comunes: Así pues, Chacón-Paredes, (2021) indica que:

“las organizaciones con una cultura arraigada pueden resistirse a adoptar nuevas formas de pensar o trabajar, los procesos complejos y lentos pueden obstaculizar la implementación de nuevas ideas, la falta de recursos financieros o humanos puede limitar la capacidad de la organización para experimentar y tomar riesgos”. (pág.23).



Ahora bien, existen liderazgos que no fomentan la apertura a nuevas ideas y ambientes de confianza, convirtiéndose en un obstáculo significativo. La gerencia heterodoxa muestra resultados que ha surgido como un enfoque innovador y disruptivo que desafía las convenciones establecidas. Caracterizadas estas, por el uso de análisis de datos poco convencionales y técnicas estadísticas no tradicionales para tomar decisiones informadas y mejorar el rendimiento empresarial. En este ensayo, el contexto histórico de la gerencia heterodoxa según Cadevilla, (2022) “refleja un 25% de las organizaciones inteligentes, que utilizan las figuras clave que han contribuido al campo” (pág. 4), promoviendo un impacto en el mundo empresarial y las posibles direcciones futuras que podría tomar las organizaciones.

Por ende, la tecnología también juega un papel crucial en el desarrollo de organizaciones inteligentes. Herramientas como el big data y la inteligencia artificial permiten a estas organizaciones analizar información de manera eficiente, facilitando la toma de decisiones informadas. Asimismo, la tecnología fomenta el aprendizaje organizacional al facilitar el acceso a información y recursos que potencian el desarrollo de habilidades y competencias en los colaboradores. Por lo tanto, se plantea la siguiente interrogante: ¿Cuál es la importancia de la gerencia heterodoxa desde la perspectiva integral y transformadora en las organizaciones inteligentes en el contexto venezolano?

Por ende, el propósito del ensayo consiste en Identificar la importancia de la gerencia heterodoxa desde la perspectiva integral y transformadora en las organizaciones inteligentes en el contexto venezolano.

Con este ensayo, se pretende identificar la forma para superar las barreras organizacionales y fomentar la gerencia heterodoxa, las organizaciones pueden crear una cultura de aprendizaje, fomentando un ambiente donde las faltas se vea como una oportunidad de aprendizaje y donde se celebre la oportunidad. Buscar activamente la diversidad en todos permitirá generar altos niveles dentro de la organización para obtener una



gama más amplia de perspectivas, delegando autoridad y fomentando la toma de decisiones a nivel individual y de equipo.

La gerencia heterodoxa permitirá ofrecer programas de mentoría y coaching para ayudar a los empleados a desarrollar sus habilidades y a superar sus miedos, mediante una comunicación abierta y transparente, estableciendo canales de comunicación abiertos y transparentes para facilitar el intercambio de ideas. Así como promover programas de innovación para implementar hackáthones, incubadoras de ideas, entre otros.

Asimismo, permite el acervo científico, la solución de problemas sociales, tecnológicos, productivos al contrastar las barreras de manera proactiva, Las organizaciones pueden crear un ambiente donde la gerencia heterodoxa sea una parte integral de su cultura el fomento del liderazgo. En ese caso, es un auge continuo que deben considerarse al ser una perspectiva integral transformadora en las organizaciones inteligentes en el contexto venezolano.

La calidad de la gerencia heterodoxa, desde la perspectiva integral y transformadora en las organizaciones inteligentes en el contexto venezolano, esta fundado en la responsabilidad asumida por las organizaciones. Igualmente, el presente ensayo constituye una fortaleza en la producción de conocimiento, para el acervo científico y la solución de problemas sociales, A razón de Cadevilla, (2022), “La gerencia heterodoxa es un enfoque innovador en la gestión empresarial que se aparta de las prácticas tradicionales y busca adoptar estrategias poco convencionales para alcanzar el éxito organizacional” (Pág. 7).

En este tipo de gerencia, se promueve la creatividad, la flexibilidad y el pensamiento lateral para encontrar soluciones a los desafíos empresariales. Una de las principales características de la gerencia heterodoxa es la valoración de la diversidad de ideas y perspectivas. En lugar de seguir un único enfoque o método, los líderes heterodoxos fomentan la participación de empleados con distintos antecedentes y



experiencias, lo que puede dar lugar a innovaciones y soluciones creativas que de otra manera no se habrían considerado.

Además, la gerencia heterodoxa se caracteriza por su orientación en el desarrollo personal y profesional de los empleados. En lugar de imponer jerarquías rígidas y reglas estrictas, los líderes heterodoxos empoderan a sus empleados y les brindan la libertad y la autonomía necesarias para explorar nuevas ideas y asumir riesgos calculados.

## DESARROLLO

### Antecedentes investigativos

En relación a las investigaciones relacionadas con el tema de identificar importancia de la gerencia heterodoxa desde la perspectiva integral y transformadora en las organizaciones inteligentes en el contexto venezolano están las siguientes investigaciones previas:

Para Basantes Ávalos, Bonilla Torres, Centeno Parra, Alvarado Romero, (2021), en la investigación titulada: “Análisis y descripción de las organizaciones inteligentes: una revisión bibliográfica”. Hicieron referencia a los procesos del mundo, la constante evolución y cada vez más competitivo, existen organizaciones que destacan del resto en sus correspondientes sectores de negocio; la innovación, el uso de la tecnología, talento humano altamente capacitado son entre otras las características de las llamadas organizaciones inteligentes. Este entorno complejo requiere que las empresas implementen estrategias de crecimiento y mejoramiento continuo ya comprobadas.

El presente trabajo, con un enfoque cualitativo y a partir de una exhaustiva revisión bibliográfica identificó cuales son los elementos fundamentales que debe poseer una empresa para ser una organización inteligente y altamente eficiente, información que fue contrastada con datos de empresas de reconocida reputación a nivel mundial por su liderazgo, eficiencia y resultados. Como consecuencia del estudio, se determinó que



las principales características que poseen estas empresas son la tecnología, el clima laboral, innovación, investigación y desarrollo, planificación y proyecciones y la capacitación de su principal recurso, el humano.

Asimismo, Maldonado, (2021), en su tema titulado: “Las organizaciones inteligentes son organizaciones saben de complejidad”, siendo así que el institucionalismo constituye manifiestos signos de una profunda crisis sistémica institucionalismo y neoinstitucionalismo político, económico, sociológico y otros. Dicho de manera puntual, las instituciones, de cualquier tipo, son entes autorreferenciales: sólo saben de sí mismas, y sólo se quieren a sí mismas. La autorreferencialidad es la expresión abstracta de un craso error lógico: la tautología. A su vez, un error lógico no es otra cosa que una forma de vida. Precisamente las instituciones han dado en definirse a sí mismas en términos de misión, visión, objetivos, estrategia, liderazgo, Himno, Bandera y otros artilugios.

Por su parte, Mendoza, (2021), en “Una mirada a las organizaciones inteligentes ante la sociedad de la información y del conocimiento”, muestra una investigación de carácter teórico con el propósito de generar la construcción de conocimiento por medio del análisis de los elementos que conforman la evolución de las organizaciones inteligentes dentro del contexto de la sociedad de la información y del conocimiento. Para alcanzar los objetivos de la investigación, fue necesario realizar una revisión documental fundamentada en los constructos de las organizaciones inteligentes y la sociedad de la información y del conocimiento.

En cuanto a la metodología, se fundamenta en el enfoque cuantitativo bajo el diseño de campo, en un nivel descriptivo. Como técnica fue empleada la encuesta y como instrumento el cuestionario y la observación directa, validados por tres (3) expertos. La confiabilidad del instrumento se realizó el análisis del coeficiente de Alfa de Cronbach. Se pudo concluir que la empresa se encuentra en miras de instaurar una transformación hacia organización inteligente pese a las dificultades que esto representa.



En este ensayo, los aportes que cimentan esta investigación aseguran que la gerencia heterodoxa ha impactado el mundo empresarial venezolano, identificando figuras clave y analizando su influencia en este contexto para comprender la importancia de la gerencia heterodoxa relacionada con las organizaciones inteligentes en Venezuela. En los últimos años la gestión estratégica cobró gran valor dentro del ámbito gerencial como un agente impulsor de éxito en las empresas, teniendo como eje principal la planeación estratégica, siendo Peter Drucker un referente en cuanto a gestión desde 1955, enfatizando en sus obras la necesidad de una teoría general sobre la dirección refiriendo a la evolución de la “sociedad moderna” (Gómez-Osorio, 2021).

También demuestra lo experimentado mediante la serie de cambios políticos, económicos y sociales que han impactado directamente en el mundo empresarial. La crisis económica, la inflación descontrolada, la inestabilidad política y la escasez de recursos han generado un entorno empresarial complejo y retador. En este escenario, la gerencia heterodoxa ha surgido como una alternativa innovadora y adaptativa para enfrentar los desafíos del entorno.

## FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### Definición de Gerencia Heterodoxa

La gerencia heterodoxa se refiere a un enfoque de gestión que desafía las normas y paradigmas tradicionales (Arias-Pineda y Ramirez-Martinez, 2019). “Ella promueve la diversidad de pensamiento y la creatividad, integrando diversas perspectivas y metodologías en la toma de decisiones” (Pág. 11). Este tipo de gerencia se basa en la idea de que las soluciones innovadoras a los problemas organizacionales surgen al combinar diferentes enfoques y conocimientos.

La gestión o management se destaca la existencia de diversos modelos que han sido creados para ayudar a la adaptación y



transformaciones de las organizaciones, pero dichas herramientas para su implementación deben ser analizados desde las propias necesidades de cada empresa para lograr implementarse.

### **Importancia de la gerencia heterodoxa en la gestión empresarial inteligente**

La importancia de la gerencia heterodoxa representa una valiosa herramienta para impulsar la innovación, la adaptabilidad y el éxito a largo plazo de las organizaciones. En función a la gerencia heterodoxa en la gestión empresarial como organización inteligente es crucial por varias razones, tal como lo expresa: Fomenta la Innovación: Al abrir espacio para ideas divergentes, se pueden generar soluciones novedosas. La Adaptabilidad: Facilita que las organizaciones se adapten a un entorno cambiante y complicado. Y Mejora la toma de Decisiones: Permite valorar un espectro más amplio de información y experiencias, enriqueciendo el proceso decisional. Noriega et al. (2018). En un mundo empresarial cada vez más complejo, la gerencia heterodoxa se presenta como una herramienta esencial para la excelencia organizacional.

Ante estas conjeturas debe discutirse la realidad de las empresas inteligentes y la complejidad del pensamiento estratégico más allá de una visión simplista, representada más allá de su razón económica, productora de servicios y bienes, para entenderla como un organismo que produce y se autoproduce, convirtiéndose en responsable de la transformación social de individuos y autotransformadora de sí misma y así reconocer el impacto de las estrategias organizacionales.

### **Organizaciones Inteligentes**

Las organizaciones inteligentes se caracterizan por su capacidad para adaptarse y aprender de su entorno como lo explica Arias-Pineda y Ramirez-Martinez, (2019), estas organizaciones no solo buscan eficiencia,



sino que también fomentan la innovación y la creatividad. Algunas de sus características más relevantes son:

**Cultura de Aprendizaje:** Promueven un ambiente donde el aprendizaje continuo es valorado e incentivado.

**Colaboración:** Fomentan el trabajo en equipo a través de la comunicación abierta y la confianza entre los miembros.

**Flexibilidad:** Son capaces de adaptarse rápido a los cambios del mercado y las demandas de los clientes.

En un contexto de cambios y transformaciones a nivel mundial, con incremento en el uso de las tecnologías de información y comunicación y el impulso derivado de la pandemia COVID-19, estos han sido aceleradores de los procesos en las organizaciones de todo tipo, incluidas las denominadas inteligentes, por lo que las empresas se ven instadas a contar con estrategias para aprovechar las oportunidades e incrementar su nivel competitivo, sin embargo, Noriega et al. (2018) señalan que las organizaciones, al ser la mayoría empresas familiares, utilizan un estilo gerencial empírico, por lo que se vuelven susceptibles a riesgos mayores por sugestión deficiente.

## FUNDAMENTACIÓN METODOLÓGICA

Este estudio se basó en el estado actual venezolano de la gerencia heterodoxa, se efectuaron consultas de documentos, bibliografías, revisión de repositorios de investigaciones comprobadas y también por medio de fuentes secundarias relacionadas con las variables tratadas de gerencia heterodoxa y el enfoque integral transformador en las organizaciones inteligentes. Este tema se basa en un paradigma interpretativo con enfoque cualitativo, de carácter documental, ya que permitió la indagación y el acercamiento directo a la esencia del ensayo. De esta forma, facilitó la comparación teórica de las realidades y se pone en confrontación la presunción con la experiencia y los datos bibliográficos.



Este tipo de pesquisa, igualmente puede ser encontrada como investigación bibliográfica y su finalidad es dirigir la indagación desde lo relacionando a antecedentes ya registrados que proceden de diferentes fuentes y consecutivamente proporcionan una visión panorámica y sistematizada de otras fuentes (Barraza, 2018). Reconociendo en si todas las noticias de la revisión ordenada, permitiendo agrupar información para explicarlos, así como la representación de los fenómenos, para resaltar la realidad.

En concreto, la gerencia heterodoxa relacionada con organizaciones inteligentes en Venezuela ha tomado un papel fundamental en el desarrollo y evolución de las empresas en el país. Este enfoque gerencial se caracteriza por su capacidad de adaptación a los cambios del entorno, la flexibilidad en la toma de decisiones, el fomento de la innovación y la creatividad, así como la promoción de un ambiente colaborativo y participativo dentro de las empresas.

Para este ensayo científico, en relación a los resultados se logró identificar los objetivos, profundizar en las variables objeto de estudio de la gerencia heterodoxa, la transformación integral de las organizaciones inteligentes; su fundamentación, las acciones que se propone para desarrollo la gerencia heterodoxa ha emergido como un enfoque innovador que desafía las convenciones tradicionales de la gestión empresarial. La gerencia heterodoxa Chacón-Paredes, (2022:13), “se caracteriza por su enfoque creativo, su disposición a cuestionar las normas establecidas y su voluntad de experimentar con nuevas formas de liderazgo y toma de decisiones”. En el argumento histórico, la gerencia heterodoxa ha comenzado a ganar popularidad en las últimas décadas a medida que las organizaciones se han enfrentado a desafíos cada vez más complejos y dinámicos.

A saber, con la globalización, la digitalización y la creciente competencia, las empresas han tenido que adaptarse rápidamente para mantenerse relevantes en un entorno empresarial en constante cambio. Es



decir, la gerencia heterodoxa ha surgido como una forma de abordar estos desafíos de manera creativa y flexible, permitiendo a las organizaciones adaptarse y prosperar en un entorno empresarial cada vez más exigente. Una figura clave en el desarrollo de la gerencia heterodoxa ha sido Mintzberg (2009), un destacado académico y autor en el campo de la gestión empresarial, fortaleciendo la cultura organizacional.

De esta manera, ante las situaciones Mintzberg (2009) ha desafiado las concepciones convencionales de la gestión, argumentando que el éxito empresarial no se logra a través de la planificación meticulosa y el control estricto, sino a través de la flexibilidad, la creatividad y la capacidad de adaptarse a los cambios del entorno empresarial. Mintzberg ha abogado por un enfoque más holístico de la gestión, que reconozca la complejidad de las organizaciones y fomente la colaboración y la experimentación en lugar de la rigidez y la jerarquía.

Otro pensador influyente en el campo de la gerencia heterodoxa es Hamel (2012), un destacado académico y consultor en estrategia empresarial. Hamel ha desafiado las concepciones tradicionales de la gestión, argumentando que las empresas deben ser capaces de adaptarse rápidamente a los cambios del entorno empresarial y fomentar la innovación y la creatividad en todos los niveles de la organización.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Finalizando, para efectos de este ensayo científico, se muestra la relevancia de la gerencia heterodoxa que se ha venido fomentando en la creatividad, la flexibilidad y la innovación en las organizaciones, permitiendo a las empresas adaptarse rápidamente a los cambios del entorno empresarial y mantenerse relevantes en un mercado cada vez más competitivo. Además, la gerencia heterodoxa ha fomentado la colaboración y la experimentación en las organizaciones, lo que ha permitido a las empresas aprovechar el talento y la creatividad de sus empleados para



impulsar la innovación y el crecimiento empresarial. Sin embargo, la gerencia heterodoxa también presenta desafíos y críticas.

Algunos críticos argumentan que la gerencia heterodoxa puede llevar a la falta de claridad en la toma de decisiones, la falta de responsabilidad y la confusión en las organizaciones. Además, la gerencia heterodoxa puede ser percibida como un enfoque arriesgado y poco convencional, lo que puede generar resistencia por parte de los empleados y los directivos que están acostumbrados a formas más tradicionales de gestión.

En sí, la gerencia heterodoxa es de gran importancia para las organizaciones, han surgido como un enfoque innovador y creativo en el campo de la gestión empresarial inteligente. Con su enfoque en la flexibilidad, la creatividad y la colaboración, la gerencia heterodoxa ha permitido a las organizaciones adaptarse y prosperar en un entorno empresarial cada vez más complejo y dinámico. Con los retos y críticas que enfrenta, la gerencia heterodoxa tiene el potencial de transformar la forma en que se gestionan las organizaciones y de impulsar la innovación y el crecimiento empresarial en el futuro.

Así pues, se logró identificar con las contrastaciones teóricas apreciar el impacto de la gerencia heterodoxa en el mundo empresarial. Las empresas que adoptan este enfoque han logrado mejorar su rentabilidad, reducir sus costos y anticiparse a las tendencias del mercado de manera más eficaz. Además, la gerencia heterodoxa ha permitido a las empresas identificar oportunidades de crecimiento que de otra manera habrían pasado desapercibidas, lo que ha llevado a un aumento en la innovación, el liderazgo y la competitividad.

Pues bien, a pesar de sus beneficios, la gerencia heterodoxa también ha sido objeto de críticas. Algunas soluciones es que el enfoque puede llevar a una falta de intuición y creatividad en la toma de decisiones, lo que puede limitar la capacidad de las empresas para adaptarse a entornos empresariales cambiantes. Además, existe el riesgo de que el uso indebido



de datos pueda afectar la privacidad de los consumidores y socavar la confianza en las empresas que los utilizan.

Con el uso de la gerencia heterodoxa, el liderazgo representa un enfoque innovador y disruptivo para la gestión empresarial que ha cambiado la forma en que las empresas toman decisiones. A través del uso de datos avanzados y técnicas estadísticas sofisticadas, las empresas pueden obtener una visión más profunda de su entorno empresarial y tomar decisiones más informadas. Si bien existen desafíos y críticas asociados con este enfoque, su impacto positivo en el mundo empresarial es innegable.

Igualmente, es pertinente señalar de este ensayo promueve nuevas investigaciones a partir de los aportes del estudio, también dará pie a continuar fortaleciendo esta investigación para ampliar y mejorar el desarrollo organizacional en el futuro. Es probable que la gerencia heterodoxa desde la perspectiva integral y transformadora siga evolucionando y desempeñando un papel cada vez más importante en el éxito de las empresas en un entorno empresarial cada vez más amplio. La gerencia heterodoxa es un enfoque refrescante y eficaz para el liderazgo empresarial en la era moderna. Se recomienda adoptar este enfoque, sus usos o aplicaciones de los aportes del ensayo en las organizaciones pueden fomentar la innovación, la creatividad y el crecimiento tanto a nivel individual como a nivel organizacional.

## REFERENCIAS

- Arias-Pineda, A. A. y Ramirez-Martinez, L. (2019). La organización empresa: ¿un sistema vivo? Aportes de la teoría de la complejidad y la filosofía ambiental a la teoría administrativa y organizacional. *Revista EAN*, (86), 133-150. <https://doi.org/10.21158/01208160.n86.2019.2298>
- Basantes Ávalos, J. L., Bonilla Torres, E. M., Centeno Parra, E. X., & Alvarado Romero, J. V. (2021). Análisis y descripción de las



- organizaciones inteligentes: una revisión bibliográfica. *Alfa Publicaciones*, 3(2), 101–118. <https://doi.org/10.33262/ap.v3i2.58>
- Barraza, C. (2018). *Manual para la Presentación de Referencias Bibliográficas de Documentos Impresos y Electrónicos*. Disponible en: [http://www.utemvirtual.cl/manual\\_referencias.pdf](http://www.utemvirtual.cl/manual_referencias.pdf)
- Cadevilla, A. (2022). La competitividad desde la perspectiva dialógica. *Revista de estudios gerenciales y de las organizaciones*, 6(11), 11-34. <http://regyo.bc.uc.edu.ve/v6n11/art01.pdf>.
- Chacón-Paredes, W. (2021). Influencia de los factores de gestión Organizacional y el cambio dentro de la gestión estratégica. *Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones*, 5(9), 91-112. <http://regyo.bc.uc.edu.ve/v5n9/v5n92021.pdf#page=91>
- Gómez-Osorio, J. I. (2021). Peter Drucker y la comprensión actual de la empresa. *Nuevas Tendencias*, (105), 3-6. <https://revistas.unav.edu/index.php/nuevas-tendencias/article/view/41521>
- Hamel G. (2012). *Lo que importa ahora, Cómo triunfar en un mundo de cambios implacables, competencia feroz e innovación sin barreras*. Bogotá D.C Editorial Norma.
- Maldonado, C. E. (2021). Las organizaciones inteligentes son organizaciones que saben de complejidad. *Revista ciencias de la complejidad*, 2(1), 81–92. <https://doi.org/10.48168/cc012021-008>
- Mendoza, A. (2021). Una mirada a las organizaciones inteligentes ante la sociedad de la información y del conocimiento. *Aula Virtual*, 2(05), 94-113. <https://aulavirtual.web.ve/revista/ojs/index.php/aulavirtual/article/view/90>
- Mintzberg, H. (2009), *Managers, not MBAs: a hard look at the soft practice of managing and management development*. San Francisco: Berrett-Koehler.



Noriega, E., Galvis, F. S., Orozco, J. V. y Jaafar, H. (2018). Gestión estratégica como agente impulsor en las pymes para el éxito organizacional. *Espacios*, 18.  
<http://www.revistaespacios.com/a18v39n16/a18v39n16p18.pdf>