
EL FUTURO DE LAS ORGANIZACIONES EN UN MUNDO CAMBIANTE. RETOS Y POSIBILIDADES

“Nada es permanente a excepción del cambio” (Heráclito de Éfeso)

Santiago, Claudia del C.

Profesora Instructora en el área de Historia de la Economía y sus Estructuras Económicas de la Escuela de Economía. Universidad de Los Andes, Mérida-Venezuela. T.S.U. en Minería, Lcda. En Historia, Lcda. En Educación Mención Ciencias Sociales, M. Sc. en Ciencias Políticas, Máster en Gobierno, Liderazgo y Políticas Públicas. Líneas de investigación: historia de la guerra, genocidios, religión, políticas públicas, economía venezolana, geopolítica, innovación tecnológica y psicología social.

E-mail: claudisantiago67@gmail.com.

ORCID: 0000-0002-0163-4430

Chipia L., Joan Fernando

Profesor Agregado de Bioestadística, Facultad de Medicina, Universidad de Los Andes, Mérida-Venezuela. Lic. en Educación mención Matemática, M. Sc. en Educación mención Informática y Diseño Instruccional. M. Sc. en Salud Pública. Líneas de Investigación: a) Bioestadística; b) Educación; c) Tecnologías de la Información y Comunicación; d) Salud Pública.

E-mail: joanfernando130885@gmail.com

ORCID: 0000-0001-6365-8692

Recibido: 19-10-2021

Revisado: 24-04-2021

Aceptado: 15-06-2021

RESUMEN

A lo largo de la historia humana, el deseo de innovar y adaptarse al medio, ha sido una constante inherente a las dinámicas sociales. Las organizaciones son parte de la sociedad, y no han estado ajenas a las grandes transformaciones tecnológicas. Es precisamente en la capacidad de innovar, en el ingenio humano y la creatividad, donde subyace la sobrevivencia de las organizaciones. En este sentido, las organizaciones se han ido complejizando a lo largo del tiempo. Como era de suponerse, no es lo mismo una organización de inicios del siglo XX que una desarrollada en la "Era Digital". Por eso es imprescindible comprender que la posibilidad de adaptarse a los cambios es fundamental para que una organización sobreviva. En el estudio que se presenta a continuación, se pretende hacer una aproximación teórica, producto de una revisión biblio-hemerográfica. Se tuvo como resultado, la existencia de una incertidumbre sobre el futuro de las organizaciones, sin embargo, lo desconocido puede hacerse ostensible si se aprende a gestionar el conocimiento y la adaptación a los cambios constantes a nivel organizacional y en los ámbitos del quehacer humano.

Palabras clave: Organizaciones, innovación, adaptación y liderazgo

THE FUTURE OF ORGANIZATIONS IN A CHANGING WORLD. CHALLENGES AND POSSIBILITIES

ABSTRACT

Throughout history, the desire to innovate and adapt to the environment has been a constant inherent to social dynamics. Organizations are part of society, which has not been unaffected by major technological changes. It is precisely the ability to innovate, human ingenuity, and creativity that underlie the survival of organizations. In this sense, organizations have become more complex throughout time. As expected, an organization from the beginning of the 20th century is not the same as one developed in the "digital age". Therefore, it is crucial to understand that the ability to adapt to changes is essential for the survival of organizations. This study attempts to make a theoretical approach, as the result of a bibliographical review. As an outcome, the existence of an uncertainty about the future of organizations was identified; however, the unknown can become conspicuous if you learn to manage knowledge and adapt to constant changes at the organizational level and in the areas of human endeavor.

Key words: Organizations, innovation, adaptation and leadership

1. INTRODUCCIÓN

Desde los albores de la humanidad, los individuos han experimentado cambios inusitados o rupturas que los han conducido a avances constantes y transformaciones. En esta perspectiva, a través de procesos creativos permanentes, la innovación ha estado presente en la totalidad de periodos que integran la historia. Entonces, a manera de reflexión, se puede aducir sobre ¿qué habría sido del devenir humano si individuos movidos por una curiosidad insaciable no hubieran desafiado las reglas de su entorno conocido? De no haber sido así, ni siquiera se habría inventado la rueda. En los mitos de la antigua Grecia, el hecho de que Prometeo, en un acto de insana rebeldía, osara arrebatarse el fuego a los poderosos dioses del Olimpo, es una acción que ha sido una constante en el desarrollo del espíritu creativo de la humanidad: La creatividad y la transgresión.

En este escenario, los seres humanos han logrado avanzar a lo largo de la historia, sacando provecho de su ingenio y, de la gestión del conocimiento, hasta en las horas más aciagas de su tránsito o devenir. ¿Quién podría negar que las guerras y la ambición desmedida por el poder, han dado paso al mundo de las innovaciones y el progreso continuo? Los conglomerados sociales no son masas estáticas, ni en esta época ni en ninguna otra, solo que producto de las transformaciones científicas-tecnológicas derivadas de la era digital, la cantidad de información se ha multiplicado hasta volverse casi inconmensurable, hecho que acelera los cambios y hace que nos encontremos ante un gran reto al momento de afrontarlos.

En la era de la información y las redes sociales, la comprensión de la totalidad de los hechos sociales ha de ser transformada, ni siquiera el conocimiento del pasado, parece escaparse de esto, con las innovaciones tecnológicas aplicadas a los estudios arqueológicos y antropológicos. La inclusión de nuevos hallazgos históricos, a la luz de nuevos enfoques tecnológicos, hacen que el tiempo pretérito, tenga que ser replanteado. Ante esta complejidad ... ¿qué queda para la mejor comprensión del futuro? Prepararse

para afrontar mejor los constantes cambios y reducir la incertidumbre, a través de la efectiva gestión del conocimiento de estas realidades. No escapan a esta novísima dinámica las organizaciones y los estudios organizacionales que permiten una mayor comprensión de las mismas. Por esta razón, se ha decidido llevar a cabo el estudio.

Hay que tomar en consideración la necesidad de conocer con mayor profundidad los aspectos inherentes al comportamiento organizacional. En este sentido, Gonzales (2014) advierte que los Estudios Organizacionales son un campo de investigación relativamente reciente, el cual constituye una perspectiva académica para conocer a profundidad los desarrollos científicos desde la perspectiva epistemológica, ontológica y metodológica, con relación a las organizaciones. En este caso, se va a valorar el objeto de estudio de los EO, que no es otro que las organizaciones. Como hacía referencia Wolton (2010), en un mundo donde el conocimiento se está transformando constantemente, el valor de los individuos y su capacidad de hacer frente a esa gran cantidad de datos, hará que se encuentren mejor preparados y tengan la posibilidad de reducir la incertidumbre. Si las organizaciones, sea cual sea su naturaleza, se encuentran conformadas por personas, en los tiempos venideros las habilidades que tengan quienes conforman las organizaciones, será fundamental para poder adaptarse al futuro.

Naturalmente, es más sencillo mirar al pasado que al futuro, en este sentido, Oppenheimer (2014), uno de los periodistas más afamados en América Latina, critica la obsesión de la región por mirar excesivamente al pasado para justificar el escaso éxito económico de Latinoamérica en comparación con los llamados países del primer mundo. De acuerdo al autor, el atraso de los latinoamericanos responde a: la escasa inversión en innovación tecnológica y en la formación de talento humano, la propensión de las universidades a centrarse mayormente en los estudios humanísticos y de las ciencias sociales y no en el ámbito de la ingeniería y la ciencia, y al poco estímulo que al emprendimiento y a la innovación se da en

las organizaciones. Según el periodista estos son los principales factores que producen los poco halagüeños resultados económicos. En tanto, países como los EEUU, Israel, Corea del Sur, China y Alemania, orientan sus políticas públicas y sus presupuestos a expandir las investigaciones científicas y tecnológicas de cara al futuro, para que las organizaciones se adapten mejor a la era de las transformaciones digitales.

Bajo esta óptica, el presidente del Foro Económico Social, Klaus Schwab (2016), en su obra: *La cuarta revolución industrial*, recalca que las facilidades de que disponen los individuos que conforman las organizaciones, para poder adaptarse a los entornos cambiantes, a las innovaciones tecnológicas y la capacidad que tengan las sociedades de reinventarse ante la vorágine de transformaciones, hacen que el futuro pueda esperarse con optimismo. En su teoría del transhumanismo coincide con la del historiador Yuval Harari (2016), porque enfatiza que el futuro de la humanidad puede ser mejor, si las organizaciones se adaptan a la incertidumbre. Sin embargo, existen las brechas digitales, las organizaciones tradicionales, factores éstos que hacen que no siempre el espíritu emprendedor se pueda desarrollar, máxime si no existe la suficiente inversión y calidad democrática. Entonces, en función de la gestión del conocimiento, la capacidad de innovar, y la adaptabilidad de las organizaciones, se producirá que éstas desaparezcan o permanezcan en el tiempo.

El presente trabajo, se encuentra orientado a hacer algunas reflexiones sobre el objeto de estudio, en este caso, las organizaciones, para así poder tener una aproximación de tipo teórica de cómo será el futuro y cuáles son los retos que se enfrentan para no desaparecer en el tiempo. Para ello, se hará un abordaje de tipo teórico, cualitativo, con una revisión bibliográfica que nos permita acercarse al tema planteado. El trabajo se estructurará de la siguiente manera: 1. Introducción, 2. Las organizaciones contemporáneas: Entre lo tradicional y lo disruptivo, 3. Importancia de la innovación y la gestión del talento humano, 4. Liderazgo y organizaciones cambiantes y 5. El futuro de las Organizaciones: ¿Cómo enfrentarse a

los retos de un mundo cambiante?

2. Las organizaciones contemporáneas: Entre lo tradicional y lo disruptivo

En este apartado, se hará un esbozo acerca de las organizaciones en su estado actual. Como es sabido, las grandes transformaciones de la humanidad, han sido paulatinas, más en los últimos años, hemos presenciado un proceso de aceleramiento de estos cambios. No es que las tecnologías trastuquen la mentalidad en su sentido literal, sino que se dan procesos bidireccionales, en los cuales, las sociedades determinan los adelantos tecnológicos y viceversa. Entonces, al estar signados por la era de las redes sociales y la convergencia tecnológica asincrónica, por no darse simultáneamente en todo el mundo, se tiene que las organizaciones se debaten entre la adaptación o la desaparición.

En la segunda década del siglo XXI, se han presenciado una serie de cambios en todos los ámbitos de la vida social, las organizaciones no se encuentran exentas de ellos. Sin embargo, no se puede inferir que esos adelantos se hayan dado de manera homogénea en el mundo. Para ello, es imperioso tomar en consideración la desigualdad que existe entre los más de 7 mil millones de personas que habitan el planeta. Lejos nos encontramos de construir sociedades justas y equilibradas. Solo por citar algunos ejemplos, no se ha de comparar el desarrollo organizacional en Japón, Singapur, Alemania con países del África subsahariana y algunas empobrecidas naciones sudamericanas. Existen brechas tecnológicas, económicas, en el orden educativo y cultural entre las naciones, que evitan una evolución uniforme de las organizaciones en aquéllas. La desigualdad en la era global, impide que se produzcan mayores niveles de crecimiento y bienestar.

A propósito, Burgos (2014), hace referencia a que las organizaciones, en su proceso de adaptabilidad a la emergencia que producen el auge de las tecnologías de la información y la comunicación, han de acogerse a esquemas de comportamiento flexible; para ello, la gestión del conocimiento es fundamental, tanto la que se desarrolla dentro de las

organizaciones como la que adquieren sus integrantes a través de un proceso continuo de formación. Con base en esto, la cultura organizacional ha de transformarse al calor de los adelantos tecnológicos para poder aprovechar así el capital humano presente en las organizaciones y la alta competitividad en una sociedad globalizada.

En la misma tónica, Fontalvo *et al* (2011) infiere sobre la importancia que tiene en el éxito organizacional la inversión de presupuesto en el proceso de gestión del conocimiento. Es importante tener como marcos de acción, la adecuada gestión del talento humano, la innovación permanente, la incorporación de las tecnologías, el capital relacional y otras aristas abocadas al crecimiento organizacional. Igualmente, Herrera *et al* (2011) destacan que:

Este conocimiento generado por la empresa es importante para la mejora continua de sus procesos tácticos y estratégicos, ya que la acumulación de conocimiento brinda innovaciones, las cuales tienen por objeto aumentar la generación de valor al interior de éstas. (p. 82).

Al mismo tiempo, los autores precitados, recalcan la relevancia de las constantes transformaciones a las que han de someterse las organizaciones innovadoras. No es suficiente garantizar la productividad y los estándares de calidad de los productos, sino también es necesario que las personas que hacen vida en las organizaciones demuestren altos niveles de desempeño y un incremento de sus aportes en el ámbito del conocimiento. El trabajo ha

variado tangencialmente en las dinámicas organizacionales modernas. Entonces, lo tradicional puede converger con lo disruptivo; sin embargo, las organizaciones cuya gestión del conocimiento no se adapte a las exigencias de un mundo en constante transformación, están destinadas a desaparecer o perder su capacidad de competir. En este escenario, priman la preparación permanente de equipos de alta eficiencia, la cultura organizacional, el marketing digital, el manejo de las redes sociales, los procesos de comercialización globales y una revisión constante de los objetivos organizacionales.

Con el auge de la disrupción tecnológica, los países que mayores niveles de inversión hacen en el plano educativo y tecnológico han logrado obtener óptimos resultados. En este particular, cabría una reflexión sobre la importancia de la innovación educativa y la gestión de conocimiento en las instituciones educativas en sus distintos niveles. Los entornos disruptivos, con currículos abiertos, y la adaptabilidad de las universidades a la emergencia del conocimiento actual, hacen que algunos países se adecuen a las exigencias de los cambios tecnológicos.

En la actualidad, para nadie es un secreto, que buena parte del éxito de las economías emergentes se debe a la obsesión que han mostrado los países asiáticos en la mejora de su rendimiento educativo como base de la transformación económica. En este aspecto, según Tavera (2019) se puede inferir, que países como la India, donde reina la desigualdad por su adhesión casi irrestricta al sistema de castas¹, primará lo tradicional sobre los cambios tecnológicos.

¹ Los indios mayoritariamente practican el hinduismo, religión milenaria. Dentro de esta doctrina religiosa se impone el sistema de castas, donde la sociedad practicante se divide en cuatro estamentos: **brahmins** (casta sacerdotal), **kshatriya** (guerreros, funcionarios), **vaishya** (comerciantes) y los **shudra** (labriegos). Estas están relacionadas con el dios Brahma, el máximo líder del panteón hindú (cientos millones de dioses). Igualmente se ha de hacer referencia a los descastados o intocables, que son personas fuera de la casta, las cuales han sido históricamente discriminadas. Es importante recalcar, que este modelo opresor y atávico en el que se divide rígidamente la sociedad, tiene miles de años de tradición, a pesar de que fue abolido con la Constitución de la India independiente (1947), aún persiste la descremación, porque en estos países la tradición es más fuerte que la ley. Sin embargo, es precisamente los adelantos tecnológicos y la inclinación de la sociedad india hacia la mejora de la educación lo que permite a miles de descastados y personas empobrecidas tener acceso a una sociedad con mayor bienestar y quizá más justa. Véase: <https://elordenmundial.com/clases-castas-tribus-la-india/>.

Sin embargo, las políticas del primer ministro Narendra Modi (2014 - actualidad), se han orientado al mejoramiento de su sistema educativo, en el que los padres indios, pese a convivir con la pobreza y la desigualdad, hacen sacrificios para enviar a sus hijos a las mejores escuelas y así prepararlos mejor para el futuro.

En esta perspectiva, las mejoras sustanciales en el plano educativo y las grandes inversiones del gobierno indio en materia tecnológica, han hecho que la industria del *software* local haya tenido un éxito sin parangón a nivel global. Probablemente, cuando cualquier persona del mundo occidental hace una llamada a un *Call Center*, será atendido por alguna joven india. Esto se puede citar como un modelo exitoso de la gestión de conocimiento organizacional a través de la inversión en el plano educativo y la tecnología

Conexo a lo anterior, los países asiáticos han demostrado la misma circunstancia. Invertir en la innovación educativa para obtener mayores capacidades individuales, y en el plano organizacional, para hacerse más competitivos a nivel global. Según el último ranking de la medición PISA, son esos países los que ocupan los primeros lugares en su escalafón. De acuerdo al informe más reciente, los 10 primeros puestos obtenidos en la prueba aplicada a los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) son: China, Singapur, Macao (China), Estonia, Canadá, Finlandia, Irlanda, Corea del Sur y Polonia. El éxito de estos países en materia educativa se debe a la inversión económica que hacen anualmente. La obsesión de las naciones asiáticas por mejorar su competitividad educativa es reconocida internacionalmente. Países como Finlandia, desde hace décadas, han sido un baluarte por tener el modelo educativo mejor valorado a nivel global (Booth, 2017).

Ramos (2019) señala el éxito del modelo educativo aplicado en Singapur, como parte de ese *boom* que se vive en algunos países de Asia. Un sistema caracterizado por la flexibilidad, la adecuación del currículo a las necesidades de los estudiantes y, sobre

todo, abocado a la excelencia educativa. Hay que hacer un inciso para precisar que la tecnología no es la *quintaesencia* en la evolución de la calidad de la enseñanza, simplemente es una herramienta novedosa, que, para ser exitosa en cuanto a su incorporación, hay que aparejarla a la alfabetización tecnológica de los docentes, la adaptación de los programas educativos y sobre todo, a propiciar un ambiente flexible y disruptivo, pues si no lo fuere simplemente la novedosa herramienta se convierte en accesorio de utilería.

En este sentido, la autora precitada señala que el éxito educativo de los países asiáticos hace que los individuos se incorporen en las organizaciones con plenas competencias para propiciar su adaptación en un mundo cambiante y disruptivo. El crecimiento económico de estos países no es casual. No solamente lideran el *ranking* PISA sino también ocupan importantes posiciones en la escala de las economías emergentes:

Un archipiélago de pequeñas islas rodeadas de agua y de economías más potentes ha conseguido entrar en el Top 5 de los países más ricos del mundo. Una mezcla de intervencionismo estatal, buena gestión de los recursos y una agresiva política de atracción de empresas de todo tipo que son atraídas por la flexible política fiscal de la llamada “perla de Asia” han sido definitivos para el éxito de esta ex colonia británica escindida de Malasia. Detrás de todo ello, y para conquistar el siglo XXI, los dirigentes de Singapur se han obsesionado con convertir a sus empresas en las más efectivas del mundo y creen poder conseguirlo implantando un novedoso y revolucionario sistema educativo del que se habla ya en todo el planeta. (Ramos, 2019, sp).

En este orden de ideas, es interesante recalcar, que al igual que estos países han encontrado la ruta de gestionar el conocimiento a través de la educación y la flexibilidad de sus organizaciones en un mundocambiante y con una sobreabundancia de información, también hay que destacar la

existencia de la brecha tecnológica con los países pobres que ni siquiera tienen acceso a internet, a agua potable o electricidad.

Olarte (2017) hace énfasis a los desafíos que enfrentan los países más desiguales. Por tanto, en esta disyuntiva impera igualmente ese abismo que existe entre el mundo desarrollado y el que no lo es, y es a partir del acceso a una educación de calidad donde esas naciones podrán acceder al bienestar y consolidar la flexibilidad de sus organizaciones. “Adaptarse a los cambios constantes del mundo en la era global” pareciera ser el mantra que impera. Lo disruptivo incluye las competencias que adquieren los ciudadanos para adaptarse mejor al medio, entonces la flexibilidad de las organizaciones, el pensamiento crítico y la capacidad de asumir los cambios vertiginosos que se presentan, son imperativos centrales para las organizaciones y las sociedades en general.

En consecuencia, por más exitosa que haya sido una organización en un momento dado, si la gestión del conocimiento no se adapta a los ingentes cambios que se presentan en el tiempo, es poco probable que dicha organización sobreviva. Por consiguiente, un caso emblemático de cómo los cambios en la tecnología e inciden sobre la sociedad, fue lo sucedido con la exitosa empresa finlandesa NOKIA. Al respecto, Hernández *et al* (2015) señalaron que la marca líder en el mercado de celulares estuvo a punto de desaparecer: a pesar de mostrarse a la vanguardia del emprendimiento global, el estilo de liderazgo y su dinámica organizacional no pudieron adaptarse a ambientes disruptivos y de cambios constantes, hecho que produjo que marcas asiáticas como *Huawei*, *Samsung* y el ícono de la tecnología digital actual *Apple*, la superaran con creces.

En esta perspectiva, no es que la esencia de las organizaciones o lo que les identifica como marca, tenga que desaparecer obligatoriamente. Sino que su comportamiento organizacional y la gestión de conocimiento, tendrá que adecuarse a los cambios ininterrumpidos y precipitados que caracterizan esta nueva era. El papel de los pensadores y las universidades

ha de cambiar simultáneamente. Las universidades ya no son nichos sagrados ni piedras filosofales en la construcción del conocimiento, si no que comparten palestra con otras organizaciones y la capacidad autodidacta de los ciudadanos en un mundo signado por los adelantos tecnológicos y la primacía de las redes sociales en la comunicación.

3. Importancia de la innovación y la gestión de talento humano

Para nadie es un secreto que el éxito económico de las grandes organizaciones globales y también la garantía de que las pequeñas y medianas empresas, tengan la capacidad de adaptarse a los retos del mañana y sobrevivan a los continuos cambios tecnológicos, se explica en buena medida en la gestión del conocimiento, las innovaciones continuas y la capacidad de discernir y manejar la cantidad inconmensurable de datos que genera el paso de millones de usuarios de dispositivos digitales. No es casual que las principales universidades del mundo y los gigantes de la informática y tecnología global, inviertan millones de dólares anualmente para captar personal, provenientes de cualquier rincón del planeta y que estos puedan centrarse en desarrollar su capacidad de innovar. Como lo señala, Oppenheimer (2016), los países que invierten mayor cantidad de presupuesto en la innovación y la gestión de conocimiento y en el talento humano, son los que presentan mejores índices de calidad de vida y crecimiento económico.

Por consiguiente, uno de los imperativos en la gestión de conocimiento, es el espacio que corresponde a las organizaciones inteligentes; es decir, las que presentan mejores posibilidades de adaptarse a la creciente e imparable innovación tecnológica.

En un contexto caracterizado por las transformaciones tecnológicas y los cambios sociales, es muy importante que las organizaciones desarrollen modelos de gestión flexibles, donde prime la evolución del talento humano. Cortes (2019) señala que, en un escenario cambiante, disruptivo, cargado de incertidumbre, es imprescindible

la adecuación de las organizaciones a las demandas de los tiempos complejos. No solamente se han de diseñar planes de negocio capaces de garantizar la productividad y las ventas, sino que del mismo modo se ha de insistir en la formación del talento humano. La planificación por objetivos ya no es garantía del éxito organizacional.

El autor precitado señala, además, la importancia de promover la reducción de la burocracia, la simplificación de los procesos productivos, la promoción del trabajo de manera transversal, el aprendizaje por descubrimiento, estar en un constante monitoreo del mercado, replantearse el estilo de liderazgo y sobre todo: contar con un personal con un enfoque multidisciplinario y la habilidad de adaptarse a las demandas de un contexto cambiante. No solo se denominan “organizaciones inteligentes” por el impacto que las nuevas tecnologías imponen a las empresas, hay que recalcar que el meollo del asunto es la capacidad de la dirigencia organizacional de capitalizar las competencias cognoscitivas de su personal.

En el siglo XXI, la organización vertical ha venido quedándose atrás, por la irrupción de las tecnologías, hasta la forma de hacer publicidad ha variado por el advenimiento de las principales plataformas tecnológicas y redes sociales. Entonces, aparecen en el escenario nuevos actores y novedosas formas de poner los productos en el mercado. Por tanto, se requiere flexibilidad en el estilo de liderazgo organizacional, del mismo modo, las personas que integran las organizaciones han de involucrarse en un proceso de formación permanente, ya que el potencial creativo juega un papel de primer orden dentro de las organizaciones

En este sentido, González (2019) indica que el personal de las organizaciones en un mundo globalizado, no solamente funge como accesorio en el engranaje organizacional, sino que se convierten en una palanca que impulsa los procesos productivos y los avances mismos de la organización. De igual manera, la autora hace una crítica sobre la gestión del conocimiento, ya que pudiera pensarse que

incentivar la creatividad en los individuos es propiciar situaciones anárquicas. No es que no haya estructura, como se puede apreciar en las instituciones políticas de nuestra región, lo importante es incentivar la creación de un clima organizacional en el que impere la flexibilidad y la apertura a lo novedoso.

González (2019) destaca que el éxito de las organizaciones se resume en saber moverse con flexibilidad en un entorno cambiante, hecho que comporta lo siguiente:

[...] las organizaciones si desean permanecer y ser exitosas, deben crear constantemente un nuevo conocimiento considerando que nos desenvolvemos en un mundo en constante evolución y para lograr mantenerse en el mercado es necesario innovar y transferir el conocimiento de manera eficaz y eficiente a todos los miembros de la organización e incorporarlo continuamente al proceso productivo y de servicios, todo esto con la finalidad de encontrar espacios de diferenciación constante (p. 371).

Igualmente, Godoy *et al* (2016) hace énfasis en el valor que tiene el talento humano en el desarrollo de las organizaciones inteligentes. Es natural que, en los tiempos de la cuarta revolución industrial, las habilidades adquiridas en las universidades o en el sistema de educación formal sean insuficientes. En un contexto disruptivo, se precisa una postura abierta para optimizar el funcionamiento de las organizaciones. Se cita como ejemplo de esto, el comportamiento organizacional del gigante del internet: *Google*, el cual se ha convertido en el proyecto empresarial más exitoso de los últimos años. En la empresa de vanguardia en el mundo informático, el tratamiento que se les da a los empleados, el nivel de exigencia, incluso las pruebas de ingreso para trabajar allí, ya no se hacen a la usanza tradicional. Los requisitos de ingreso a *Google*, no se reducen a un currículo académico con un compendio de carreras de pregrado y posgrado, la captación se orienta a personas capaces de producir con altos niveles de eficiencia y competitividad para

explotar su máximo potencial de creatividad en un entorno disruptivo.

Con relación a lo anterior, los autores precitados, exponen:

Es un criterio comúnmente aceptado, especialmente en las "organizaciones inteligentes" que los trabajadores constituyen el recurso más importante con que cuenta una organización para aumentar su competitividad y productividad. Si se tiene en cuenta que son ellos los únicos depositarios del conocimiento acumulado en la organización, adquieren aún mayor trascendencia, especialmente en una época donde el manejo de los activos intangibles es vital en la gestión (Godoy *et al*, 2016, p. 664).

La incertidumbre viene siendo el signo de los tiempos modernos. Un siglo atrás, las personas podían hacer su proyecto de vida en función de alguna herencia o la profesión que eligiera para transcurrir su vida dentro de una organización sin necesidad de obrar grandes milagros en ella. La permanencia en las organizaciones estaba garantizada si el personal realizaba su trabajo de manera responsable y eficiente. Un trabajador podía mantenerse dos décadas ocupando el mismo cargo en una empresa sin mayores sobresaltos. En la escena global actual, donde las transformaciones se dan de forma acelerada, los trabajadores transitan entre la incertidumbre y la posibilidad de perder su empleo si no logran adaptarse a las exigencias de la organización y a los cambios tecnológicos.

En el contexto de las organizaciones inteligentes, como se hacía alusión en párrafos precedentes, no solamente se necesita tener una preparación académica con estudios de cuarto nivel o una impecable hoja de vida: eso es importante, pero no suficiente. En un ambiente competitivo y globalizado, donde los cambios van más rápido que la capacidad de adaptarse

y responder a ellos, naturalmente, las organizaciones flexibles ante los cambios y con personal creativo, podrán sobrevivir en la selva digital que se está consolidando en esta centuria.

En este contexto, la adaptabilidad de los cambios y el contar con talento humano preparado para asumir esos retos, serán lo más importante para que las organizaciones sobrevivan en los tiempos venideros. En este sentido, en la emergencia suscitada en el año 2020, por la pandemia producto de la COVID 19, las organizaciones más que nunca se debatieron en el dilema de cómo adaptarse a la incertidumbre generada por un hecho inesperado. En esta perspectiva, las organizaciones se enfrentan a los mismos cuestionamientos, pero han de resolverlo con mayor prontitud. Los concedores del ámbito tecnológico, incluso vaticinan que las empresas tecnológicas que generan más riquezas, saldrán mejor preparadas de esta situación.

Gigantes de la tecnología como *Google, Amazon, Facebook*, ya se están replanteando ofrecer servicios digitales en el área sanitaria y crear aplicaciones destinadas a la mejora del procesamiento de datos en el ámbito de la salud². Al respecto, Trincado (2019), Pérez (2020) y Manjoo (2017), hacen referencia a que esas grandes empresas, por su capacidad de adaptarse y absorber el mercado de la publicidad y la informática, funcionan como poderosos oligopolios y en esa disyuntiva habrá que preguntarse ¿qué tan preparadas están las pequeñas organizaciones para sobrevivir ante la competencia? Por tanto, la creatividad, la adaptación y la preparación constante, son garantía de permanencia de las organizaciones en el tiempo. Eso aplica a cualquier organización, sin importar su tamaño y la naturaleza de lo que produce.

Los procesos de innovación y transformación, como siempre ocurre con los cambios, generan resistencia, existen brechas tecnológicas o la disrupción es tan acelerada e inesperada que producen que

² Véase: <https://www.iproup.com/innovacion/13422-google-amazon-apple-microsoft-como-les-impacta-la-crisis>.

millones se encuentren sin las competencias necesarias para poder incorporarlas en sus rutinas laborales. Ese es un hecho que le preocupaba mucho al estudioso Jeremy Rifkin (1996), cuando se empezaba la tercera revolución industrial como él la llamaba o la revolución informática. A propósito, Díaz (2018) hace énfasis en:

La innovación por naturaleza supone cambio y todo proceso de cambio genera resistencia, pues es un hecho que esta actitud forma parte de la naturaleza del ser humano; no obstante, los cambios son muchas veces absolutamente necesarios y esenciales, de otra manera la sociedad en general se quedaría estancada y paralizada sin avances de ninguna índole en el plano científico, tecnológico, cultural y social. Para las organizaciones, es indispensable mantener una participación activa en el mercado. Constantemente, buscan la manera de ofrecer algo mejor y diferente; esto implica necesariamente el riesgo y la incertidumbre generados por el afán de producir cosas que los demás no están haciendo, dejando así abierta la posibilidad que el producto entregado al mercado tal vez no tenga la acogida y aceptación con la que se planificó en su fabricación. (pp. 215-216).

Del mismo modo, Corichi *et al* (2018), señalan la importancia de que las estrategias organizacionales se encuentren adaptadas a las innovaciones disruptivas, para mitigar así los cambios inesperados que se dan en el comportamiento organizacional. Yépez *et al* (2019), citando a Pardo, asevera que:

(...) el éxito de una organización, independientemente de su tamaño, depende de múltiples factores; uno de ellos es la gestión del talento humano, que aporta un alto nivel de participación en la misma. Esta gestión es fundamentalmente reconocida por agrupar diferentes funciones o acciones que permiten demostrar niveles

de correlación entre los impactos causados por los estados financieros de la organización y las políticas de recursos humanos. Además, la empresa velará por fortalecer el talento humano para hallar un beneficio en los objetivos institucionales considerando al empleado como un socio que implementará estrategias a partir de sus capacidades o talentos y no a través de gestiones administrativas. (p.150).

Hay que tomar en consideración que es el talento humano y la creatividad las que determinan la innovación tecnológica. La tecnología es una herramienta inerte, son las capacidades que tiene el entorno en adaptarse a su uso, las estrategias organizacionales para aprovecharlas, lo que hará la diferencia. Entender esto es fundamental. El millonario Bill Gates, en uno de sus tantos proyectos filantrópicos, no tuvo buenos resultados al invertir millones de dólares en dotación tecnológica en el África subsahariana, porque las personas no tenían la debida alfabetización tecnológica para hacer uso eficiente de estos recursos. Entonces por tratarse de un tema complejo, son varias las aristas que hay tocar. Por tanto, los países que invierten buena parte de su presupuesto en formar el talento humano, estarán mejor preparados para afrontar la disrupción tecnológica en esta época³.

4. Liderazgo y organizaciones cambiantes

En lo que concierne al tema del futuro de las organizaciones, además de la flexibilidad que tienen que tener las estructuras organizacionales, las mismas han de ceñirse a diseños flexibles y adaptables a la innovación. Del mismo modo, uno de los elementos de primer orden en la consecución de los objetivos organizacionales, es la existencia de un liderazgo vanguardista, con mucha flexibilidad, que se centre en la gestión del conocimiento y la eficacia en la gestión del talento humano. Capa *et al* (2018), valora la importancia del liderazgo para la gestión de equipos de alta competitividad:

³ Véase: <https://www.elcato.org/la-caridad-de-bill-gates>.

Las organizaciones se mueven en un entorno constantemente cambiante, lo que demanda de un liderazgo que asuma la gestión de una manera diferente, más integral, donde sea posible valorar en toda su magnitud, la complejidad de cada una de las decisiones que debe tomar, las que impactan no solo en los resultados de la empresa sino, en las personas que la integran. (s.p).

La innovación, el talento humano, y los cambios en las organizaciones, no se pueden hacer operativos, sin la presencia de líderes con las competencias necesarias, que sean capaces de operar las transformaciones de las organizaciones. Dichos líderes, sin importar la estrategia de gestión a implementar, han de tener conocimiento profundo de la organización que presiden, empatía con los equipos de trabajo, capacidad de delegar, conocimiento del funcionamiento de las redes sociales y la efectiva comunicación organizacional. Se requiere pues, un liderazgo flexible, innovador, con la facilidad de adaptarse a los cambios constantes y a su rapidez, promotor de la creatividad y sobre todo, que sea uno más en el engranaje de equipos de alta competencia. Atrás quedó la planificación por objetivos, la cual es importante, pero insuficiente para garantizar el éxito organizacional.

Son muchas las habilidades que han de tener los líderes de las organizaciones del futuro, pero sin duda, la flexibilidad de adaptarse a los cambios, las competencias comunicacionales para dirigir equipos de alta eficiencia, el hecho de tener presente que la incertidumbre y los cambios drásticos pueden hacer que en poco tiempo una organización pierda su razón de ser y tenga que cambiar los fines para los que fue creada.

En párrafos precedentes se hacía referencia a lo que sucedió con la emblemática empresa Nokia, en la cual, su alta gerencia no supo avizorar las demandas de una sociedad cambiante, pese a ser una empresa pionera, se quedó a la zaga de los grandes en el mundo de la telefonía celular. Por ejemplo,

Brandt (2012), hace énfasis que una de las claves que explican el éxito de la empresa Amazon y de Jeff Bezos, fue precisamente el enfocarse como líder en atender los deseos de la gente, innovación tecnológica y el contar con personal altamente calificado. En esa perspectiva, las organizaciones que sobreviven a las numerosas transformaciones contemporáneas, han de tener liderazgos disruptivos y un talento humano con una alta capacidad creativa suficiente libertad para concretar sus proyectos. Esto aplica para la mayoría de empresas que se encuentran a la vanguardia de la transformación digital.

En este sentido, Ferrer (2015) recalca lo siguiente:

Para facilitar cualquier proceso de cambio, es importante determinar cuáles son las responsabilidades de cada una de las personas dentro de la organización; proporcionar información sobre el liderazgo y favorecer la participación de todos los miembros de la organización; establecer fuertes mecanismos de comunicación; capacitación en las habilidades necesarias para el cambio; alinear las estructuras a las nuevas exigencias del cambio; dar a los empleados la oportunidad de crecimiento y realización personal; entrenar la sensibilidad; y diagnosticar las necesidades (...).(p.105).

En esta tónica Aular (2019), indica que las organizaciones que sobrevivirán a las demandas del presente, serán aquellas que logren adaptarse a los cambios a través de un liderazgo asertivo, y con líderes capaces de mantener el compromiso de quienes hacen vida en los espacios de la organización. En pocas palabras, poner a trabajar el conocimiento, las habilidades sociales y la creatividad, al servicio de la empresa. El experto en liderazgo de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard, Kotter (2020), afirma que adaptarse a los cambios vertiginosos y a la disrupción, son los desafíos más acuciantes del liderazgo organizacional contemporáneo. Los liderazgos exitosos en el pasado, orientaban la actividad empresarial hacia los objetivos

de producción; actualmente, cuenta más la innovación y la capacidad creativa.

En un mundo cambiante como el actual, donde las fronteras de lo tradicional se desdibujan, la flexibilidad es importante. En décadas pasadas era suficiente, con que un líder tuviera acceso a una formación universitaria y escalara posiciones a través de su experiencia en las organizaciones. A partir de la revolución microelectrónica, los cambios en todos los ámbitos de la vida diaria, se han venido acelerando. La web da la posibilidad de formarse de manera autodidacta, y verdaderos genios que lideran las empresas con mayor prestigio en el mundo, no han obtenido un diploma universitario. Sin embargo, los países que lideran la economía global han puesto sus principales universidades al servicio de la innovación y la disrupción.

A manera de colofón en este apartado, el liderazgo es fundamental para garantizar la prevalencia de las organizaciones en el tiempo. Por citar un ejemplo, en la evolución de la pandemia producto de la COVID 19, en la prensa global, se ha destacado el papel de los líderes en el control del virus. Los líderes de las principales potencias del mundo, como Donald Trump (EE. UU), y Xi Jinping, (China), han estado muy por debajo de lo que la comunidad internacional espera de ellos. Al contrario, la canciller alemana: Ángela Merkel, por ser pragmática, basada en un liderazgo de inteligencia contextual, al tener a su cargo expertos en el área epidemiológica y sin escatimar recursos tecnológicos, han logrado un mayor control de la pandemia. La adaptación al cambio tiene una importancia cabal para que las organizaciones se transformen y sobrevivan en el tiempo, ya que nunca se sabe cuándo un evento inesperado puede trastocar los cimientos de las organizaciones y los fines para los que fueron creadas.

5. El futuro de las organizaciones: ¿Cómo enfrentarse a los retos de un mundo cambiante?

A quienes se encargan de hacer investigaciones en el área de las ciencias sociales y humanas, específicamente la

Historia, la Sociología y Antropología, entre otras, por la misma naturaleza de esas disciplinas, se les facilita mejor hacer una valoración de los hechos del ayer, de acuerdo a las especificidades de cada una de esas áreas. Sin embargo, es imposible afirmar que los hechos del pasado son estáticos, ya que los nuevos hallazgos en el ámbito científico y la incorporación de las nuevas tecnologías, permiten que el pasado pueda ser replanteado y repensado. En cambio, hacerse preguntas acerca del futuro, supone una investigación prospectiva que solo ofrece escenarios aproximados.

Sin embargo, tras la revolución digital, las organizaciones se han transformado radicalmente y se seguirán transformando. En tanto, lo relativo a la gestión del conocimiento organizacional deberá ajustarse también a las necesidades que impondrá la sociedad del futuro. En este orden de ideas, los seres humanos, bajo los esquemas de la tradición educativa, se han adherido a axiomas y maneras asumir las experiencias de vida, cargadas de rigidez y eso se ha convertido en un obstáculo que incide negativamente en el desarrollo de las potencialidades intelectuales.

En décadas pasadas, uno de los artífices de la pedagogía transformadora, Paulo Freire (1975), hacía referencia a que el pensamiento crítico en las personas, venía castrándose desde las primeras etapas de la educación formal. Cuando los niños empiezan su andadura escolar, llegan a los salones de clase con su máximo nivel de creatividad; sin embargo, la rigidez del sistema educativo cercena el espíritu creador y eso hace que sea difícil desarrollar las capacidades de los niños en todas las dimensiones del ser.

Por consiguiente, cuando esos adultos llegan a la universidad u ocupan alguna vacante en las organizaciones, se convierte en una pieza más del engranaje empresarial. Se hacen parte del sistema y no se les permite desarrollarse integralmente. En un ambiente laboral en el que impera la rigidez, no se permite a la gente mostrar sus verdaderas potencialidades. Es improbable tener éxito en lo organizacional, si no se

entiende el contexto, y los fallos del sistema educativo formal, que, en algunos casos, impiden que los individuos puedan acceder al bienestar por medio del ejercicio de su vocación en la vida.

Aunque así se nos hace pensar, la polea que empuja las transformaciones sociales no es la tecnología. Es el potencial creativo de los seres humanos que se atreven a pensar distinto, el motor de los cambios científicos y tecnológicos. Por tanto, el ser humano no habría inventado la rueda, la imprenta, el motor de combustión, las impresoras 3D y la tecnología celular, de no sentirse arrastrado por la infinita curiosidad y voluntad de transformar su entorno. En la gestión del conocimiento no basta conocer por conocer, es necesario descubrir la conexión con la vida, con el conocimiento a través de la actividad científica y así poder lograr la plenitud como seres humanos. Aunque se viva en una época inundada por adelantos tecnológicos sorprendentes, si el propósito de los académicos, es la evolución holística y armónica de las organizaciones, se hace necesario gerenciar el conocimiento, determinar las propias potencialidades y tener una mente flexible capaz de adecuarse a las demandas de los nuevos tiempos.

En un mundo cambiante y complejo, es difícil plantear escenarios sobre lo que sería el futuro de las organizaciones. Sin embargo, existen estudios académicos que apuntan a los cambios vertiginosos que vendrán producto del *Big data*, la inteligencia artificial, las redes sociales, el teletrabajo y las transformaciones en el ámbito científico. En esta tónica, el historiador hebreo Yuval Harari (2016), en su exitosa obra *Homo Deus* hace un recuento del progreso humano. El autor concluye que las guerras, hambrunas y demás problemáticas vivenciadas del devenir humano, serán mitigadas a causa de los avances tecnológicos.

La esperanza de vida de la humanidad, hasta el siglo XX, eran 40 años, en este sentido, no es casual, que el crecimiento de la población se hubiera estancado durante muchos siglos. Con la evolución del pensamiento científico, el ser humano ha llegado a construir un mundo más próspero

y pacífico que en el pasado. La perspectiva que tiene el autor sobre el futuro es positiva. La visión positiva de Harari es precisamente por estos avances: con los macro datos, la robotización de la vida, y el uso de tecnología de punta, se podría acabar con el hambre, la pobreza y las enfermedades endémicas.

En esta misma perspectiva, el físico estadounidense Michio Kaku (2018) en su ensayo: *El futuro de la humanidad* asume al futuro con optimismo, depositando su fe en la ciencia y planteando que todas las organizaciones y las formas de asociarnos serán transformadas por medio de la tecnología. Hacia énfasis en la posibilidad de vencer a la muerte o prolongar la vida a través de la inteligencia artificial.

Cabe destacar que estas visiones del futuro pueden ser probables, pero en un mundo caracterizado por la desigualdad y la brecha tecnológica, no es fácil pensar que habrá una transformación generalizada y todos tendrán acceso equitativo a las bondades de los avances científicos. La pobreza, la falta de servicios públicos, el hambre, la debilidad del sistema educativo, y las múltiples problemáticas de la aldea global, nos hace pensar que el futuro promisorio que vaticinan algunos científicos o intelectuales no se encuentra a la vuelta de la esquina.

Por otra parte, existe la preocupación por el lado negativo de la inteligencia artificial: el tecnólogo Lanier (2014) en su libro *¿Quién controla el futuro?* hace referencia a un argumento distinto al de los académicos precitados. Lanier advierte que los grandes gigantes de la informática (*Google, Facebook*) ponen en peligro la privacidad de los seres humanos con el manejo que hacen de los datos. Por consiguiente, si no se está al pendiente de los peligros de la inteligencia artificial e internet, otros pudieran asumir el control de nuestras vidas.

Lo que sí está claro, es que, en la gestión de conocimiento organizacional, una mente flexible y tomar consciencia del potencial creativo, pudiera facilitar a la gente el mejor acceso al conocimiento. Como lo afirma García (2017) en su obra:

El fin del mundo tal y como lo conocemos, señala que las sociedades no están ajenas a las grandes transformaciones. En el ámbito organizacional primaría el criterio: “o te adaptas o mueres.” Entonces, el procesamiento del conocimiento y el manejo de los datos, serán esenciales para comprender la organización del futuro.

5. CONSIDERACIONES FINALES

En el largo periplo de la humanidad por su devenir histórico, las grandes transformaciones de la sociedad han estado apalancadas por procesos de innovación y creatividad. La idea de progreso humano sería una quimera, de no haber vivido personas que se atrevieran a cuestionar el *statu quo*. Las tecnologías han cambiado, pero el espíritu creador del hombre ha permanecido inalterado con el pasar de los siglos. La domesticación de los animales, la agricultura, la rueda, la tecnología producto de la guerra, los progresos de la medicina y la ingeniería, la invención de la pólvora, el motor de combustión, los vuelos comerciales, la internet, las impresoras 3D, son solo algunos de los grandes hitos del ingenio humano. Entonces es importante preguntarse ¿Existe la posibilidad de progreso humano sin cuestionarse sobre las bases fundamentales de las estructuras que organizan la sociedad? La respuesta es un rotundo no.

Las organizaciones han evolucionado paralelamente al calor de las innovaciones productos de la creatividad. Cabe destacar que las bases que sustentan a las organizaciones tradicionales, a partir de la era de la información y la comunicación, se han venido transformando. Al parecer, la productividad ya no se encuentra en el centro de la razón de ser de las empresas. En la actualidad, palabras como: emprendimiento, liderazgo transformacional, innovación, redes digitales, comunicación efectiva y creatividad, dictan las pautas sobre el comportamiento de las organizaciones.

En esta perspectiva, la incertidumbre y la complejidad, así como y la adaptación a un porvenir donde la única constante serán las transformaciones vertiginosas desde todo punto de vista, está comprobado que la flexibilidad en la gestión del talento humano y la disrupción permanente, serán las poleas que produzcan la permanencia de las organizaciones en el tiempo. El conocimiento ha de ser el baluarte para que los equipos que conforman las organizaciones puedan adaptarse mejor a los imperativos del mañana. Uno de los problemas es que los cambios son más rápidos que las habilidades que algunos tienen para acoplarse a ellos. Entonces, la desaparición o reacomodo de las organizaciones estará ligado a un liderazgo eficiente, a un talento humano que responda a esos cambios y el incentivo permanente al espíritu creativo. La riqueza futura de las naciones, estará relacionada con la inversión en innovación y el desarrollo de las potencialidades humanas. Si las organizaciones no se adaptan, desaparecen: ese es el gran desafío de la modernidad.

6. REFERENCIAS

- Aular, M. (2019). *Liderazgo y Futuro*. Recuperado en: <https://www.emprendices.co/liderazgo-y-futuro/>.
- Barro, R. (2007). *La caridad de Bill Gates*. Recuperado en: <https://www.elcato.org/la-caridad-de-bill-gates>.
- Booth, Michael (2017). *Gente casi perfecta. El mito de la utopía escandinava*. (Lucía Barahona, trad.). Barcelona, España: Capitan Swing.

- Brandt, R. (2012). *Un click Jeff Bezos y el auge de amazon.com*. (Sandra de Molina, trad.). Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- Burgos, Y. (2014). La gestión del conocimiento como parte de los procesos de innovación en las empresas. *RTEKNOS*. 14. (1). 9 – 16. Recuperado en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6382684>.
- Capa, B. et al (enero-febrero, 2018). El liderazgo como fuente de ventaja competitiva para las organizaciones. *Universidad y Sociedad*. 10. (2). Recuperado en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2218-36202018000200285.
- Corichi, et al (2019). Introducción a la innovación disruptiva y su efecto en algunos sectores industriales. *Strategy, Technology & Society*. 7. Pp.87-109. Recuperado en: <https://pdfs.semanticscholar.org/e1db/e67cf72f3f98689801ce96624dca6f2a88c5.pdf>.
- Cortés, M. (29-04-2019). Cómo crear organizaciones inteligentes. Análisis de los atributos culturales que hacen más competitiva a una organización en el actual escenario de cambio. *El País*. Recuperado en: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/04/22/idearium/1555926746_400523.html.
- Díaz, G. y D. Guambi. (octubre, 2018). La innovación: baluarte fundamental para las organizaciones. *INNOVA Research Journal*, 3 (10).212-229. Recuperado en: <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n10.1.2018.843>.
- Fernández, Á. (2016). *Clases, castas y tribus en la India*. La discriminación como costumbre. Recuperado en: <https://elordenmundial.com/clases-castas-tribus-la-india/>.
- Ferrer, R. (2015). La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones en los procesos de implementación y gestión del cambio organizacional. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*. .11. (1).102-114. Recuperado en: http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2226-40002015000100008&lng=en&nrm=iso&tlng=es.
- Fontalvo, T. et al (2011). La gestión del conocimiento y los procesos de mejoramiento. *Dimensión empresarial*. 9. (1), 80-8. Recuperado en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3797779>.
- Freire, Paulo (1975). *Pedagogía del oprimido*. (Jorge Mellado, trad.). Madrid, España: Siglo XXI.
- García, M. (2017). *El fin del mundo tal y como lo conocemos: las grandes innovaciones que van a cambiar tu vida*. Barcelona, España: Planeta.
- Godoy, M. et al (2016). Gestión del conocimiento para el desarrollo de organizaciones inteligentes. *Revista Publicando*. 3. (9). 660-673. Recuperado en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5852114P>
- Gonzales, D. (octubre-diciembre, 2014). Los Estudios Organizacionales. Un campo de conocimiento comprensivo para el estudio de las organizaciones INNOVAR. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales* 24. (54). 43-58. Recuperado en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81832222004>.

- González, A. (Julio/ Diciembre, 2019). Incidencia de las Organizaciones Inteligentes en la Gestión del Conocimiento. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA* IV. (8). 366-392. Recuperado en: <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i8.283>
- Harari, Y. (2016). *Homo Deus: Breve historia del mañana*. (Joandomènec Ros I Aragonès, trad.). Barcelona España: Debate.
- Hernández, E. (24-09-2015). La razón del hundimiento de Nokia. Y es algo que pasa todos los días en tu empresa. *El Confidencial*. Recuperado en: https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2015-09-24/la-razon-del-hundimiento-de-nokia-y-es-algo-que-pasa-todos-los-dias-en-tu-empresa_1033982/.
- Kaku, M. (2018). *El futuro de la humanidad*. (Juan Manuel Ibeas Delgado, trad.) Barcelona, España: Debate.
- Kotter, J. (2020). La organización del futuro: un nuevo modelo para un mundo de cambio acelerado. *Open Mind BBVA*. Recuperado en: <https://www.bbvaopenmind.com/articulos/la-organizacion-del-futuro-un-nuevo-modelo-para-un-mundo-de-cambio-acelerado/>.
- Lanier, J. (2014). ¿Quién controla el futuro? (Marcos Pérez Sánchez, trad.). Barcelona, España: Debate.
- Manjoo, F. (23 de octubre de 2017). *Cómo hacen los cinco gigantes tecnológicos para ganar siempre*. *The New York Time*. Recuperado en: <https://www.nytimes.com/es/2017/10/23/espanol/como-hacen-los-cinco-gigantes-tecnologicos-para-ganar-siempre.html>.
- Olarte, S. (2017). *Brecha digital, pobreza y exclusión social*. Temas laborales. 138. 285-313. Recuperado en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6552396>.
- Oppenheimer, A. *Crear o morir. Cómo reinventarnos progresar en la era de la información*. Barcelona, España: debate.
- Pérez, E. (31 de enero, 2020). *El exclusivo grupo de las grandes tecnológicas que ya valen más de un millón de dólares*. Recuperado en: <https://www.xataka.com/empresas-y-economia/apple-microsoft-google-amazon-circulo-cuatro-grandes-tecnologicas-bate-records-valen-billon-dolares>.
- Propup (20 de abril de 2020). *Google, Amazon, Apple, Microsoft y otras bigtech: ¿cómo quedarán paradas tras la crisis según expertos*. Recuperado en: <https://www.iproup.com/innovacion/13422-google-amazon-apple-microsoft-como-les-impacta-la-crisis>.
- Rifkin, J. (1996). *El fin del trabajo: Nuevas tecnologías contra puestos de trabajo: el nacimiento de una nueva era*. (Guillermo Sánchez, trad.). Barcelona, España. Paidós.
- Schwab, K. (2016). *La cuarta revolución industrial*. Barcelona, España: Debate.
- Tavera, R. (2019). *Industria tecnológica del software en la India como sector estratégico de desarrollo económico*. Recuperado en: <http://ri.uaemex.mx/handle/20.500.11799/100107>.
- Trincado, B. (10 de junio del 2019). El poder amasado por los gigantes tecnológicos hace saltar todas las alarmas. *El País*. Recuperado en: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/06/07/companias/1559934075_198627.html.

Wolton, D. (2009). *Sobrevivir a internet*. Barcelona, España: Gedisa S.A.

Yepes-Baena, N. (enero-junio, 2019). El talento humano: factor estratégico para la innovación y la transformación organizacionales. *Science of Human Action*. 4. (1). 147-163. DOI <https://doi.org/10.21501/2500-669X.3143>.