



Enero-Junio 2025

Recibido: 9-08-2024

Aceptado: 18-10-2024

# **El Futuro de las Organizaciones Inteligentes en el Mundo Empresarial y Contexto Latinoamericano**

Autores: Carmen Parra Guerra <sup>15</sup>

Correo electrónico: [cparraguerra@gmail.com](mailto:cparraguerra@gmail.com),  
Adscripción: Universidad Central de Venezuela, Caracas,  
Venezuela.

**Resumen:** Actualmente, nos encontramos en un entorno digital, global, conectado que requiere un cambio social y adaptación de las tecnologías disruptivas para el desarrollo de la industria 4.0 y 5.0 en el mundo empresarial. Es necesario potenciar y actualizar las competencias técnicas y gerenciales especializadas del talento en las organizaciones. El gerente líder y su equipo de trabajo, requiere aprendizaje y actualización continua, agilidad, adaptación, explorar nuevas oportunidades y cambios en el modelo de negocio, técnicas y herramientas hacia el progreso. Las organizaciones tienen grandes retos, cambio de cultura digital para el logro de la transformación de las empresas inteligentes. En este sentido, el objetivo general de la investigación es construir de un modelo teórico referente al futuro de las organizaciones inteligentes en el mundo empresarial y contexto latinoamericano. En este sentido, se contextualiza la realidad, problemática, el sustento de las teorías y enfoques que sustentan la investigación. En cuanto a la metodología, se seleccionó el enfoque cualitativo, fenomenológico, documental, interpretativo y de campo, la entrevista abierta no estructurada, la muestra conformada por cinco (5) informantes clave, representado por los gerentes en el contexto

---

<sup>15</sup> Postdoctora, Doctora. Magíster en el área de la gerencia empresarial. Especialista en Derecho Tributario, Finanzas y Auditoría. ID ORCID: 0000-0001-8334-4420

empresarial público y privado, conformado por los países: Venezuela, Chile, Ecuador, Perú y Argentina. Producto de la saturación de la información, en un tercer momento se generaron veinticuatro (24) categorías para la construcción del modelo teórico, el futuro de las organizaciones inteligentes en el mundo empresarial y contexto latinoamericano, un significativo aporte y la generación de conocimiento.

**Palabras clave:** contexto latinoamericano; futuro de las organizaciones inteligentes; mundo empresarial.

### **The Future of Smart Organizations in the Business World and Latin American Context**

**Abstract:** Currently, we find ourselves in a digital, global, connected environment that requires social change and adaptation of disruptive technologies for the development of industry 4.0 and 5.0 in the business world. It is necessary to enhance and update the specialized technical and managerial skills of talent in organizations. The leading manager and his work team require continuous learning and updating, agility, adaptation, exploring new opportunities and changes in the business model, techniques and tools for progress. Organizations have great challenges, a change in digital culture to achieve the transformation of smart companies. In this sense, the general objective of the research is to build a theoretical model regarding the future of smart organizations in the business world and Latin American context. In this sense, the reality, problems, and the support of the theories and approaches that support the research are contextualized. Regarding the methodology, the qualitative, phenomenological, documentary, interpretive and field approach was selected, the unstructured open interview, the sample made up of five (5) key informants, represented by the managers in the public and private business context, made up of the countries: Venezuela, Chile, Ecuador, Peru and Argentina. As a result of the saturation of the information, in a third moment twenty-four (24) categories were generated for the construction of the theoretical model, the future of intelligent organizations in the business world and Latin American context, a significant contribution and the generation of knowledge.

**Keywords:** Latin American context; future of intelligent organizations; business world.

## ***Introducción***

Actualmente, convivimos en un mundo y contexto latinoamericano con cambios significativos debido a la evolución de la era digital, las tecnologías disruptivas en el entorno complejo con incertidumbre. Los nuevos paradigmas y los existentes demandan rapidez, digitalización, virtualización y transformación digital de las personas basadas en cultura y adaptación para lograr el futuro de las empresas inteligentes y la sociedad digital. Sin lugar a duda, nuevas lógicas desde el pensamiento digital, alineación de estrategias y acciones, la gerencia y el liderazgo transformacional, con ética y valores para abordar las demandas de acuerdo al contexto y los retos empresariales.

En cuanto a las organizaciones, el Banco Mundial (2024), refiere que en su práctica global que trabaja con los gobiernos de los países en desarrollo, para sentar las bases de la transformación digital, la transición hacia economías y sociedades digitales.

La labor se centra en pilares clave, el acceso de internet rápidos, confiables, seguros y asequibles. Estimular la demanda de aplicaciones y habilidades y plataformas digitales para ayudar a los gobiernos, las empresas y las personas a participar plenamente en la economía digital. Es necesario, cerrar la brecha digital mundial, prepararse para los empleos del mañana, crear sistemas digitales seguros y fiables, más financiamiento para que todo el mundo esté en línea.

El Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe, CAF (2010), aporta con relación al tema de la transformación digital de los países y menciona

Es necesario la promoción de la cultura para el desarrollo tecnológico y de la innovación, como fuente de competitividad y crecimiento económico, tanto para las economías avanzadas como las emergentes. La innovación juega un rol crítico en la creación de empleos, en la generación de ingresos y en el mejoramiento de los estándares de vida de una sociedad (p.53).

Unos de los cambios significativos para la sociedad es la adopción de la nueva cultura basada en la ética y uso adecuado de las tecnologías. De acuerdo con Ritter (2008) define que la cultura organizacional “es la manera en que actúan los integrantes de un grupo

u organización y tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos marco común de la realidad, un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas” (p.41).

En este sentido, Molina (2023), destaca que en las organizaciones se desarrollan tres tipos de cultura: la de indiferencia, donde no se toma en cuenta la circunstancia de los integrantes; la de poder, donde se ejerce un liderazgo jerárquico y se gobierna sobre otros; y la de conexión, en la cual se consigue un compromiso de las personas y se alinean con una actitud, mirada y objetivos compartidos. Retos por abordar e impulsar por el gerente, la cultura digital, liderazgo inteligente flexible y abierto a las ideas del equipo con comunicación y escucha permanente.

Para Casado y Guy (2022). El liderazgo inteligente se define como la capacidad del ser humano del auto liderazgo, para enfrentar nuevos escenarios y adaptarse de forma reactiva y proactiva, cambios en la cultura, modelos mentales, creencias, reflexión, acción y adaptación al entorno, gestión de la complejidad para un mundo organizacional en transición digital.

Igualmente, valores personales y organizacionales alineados, compromiso y ética divulgada. Según Campos (2013), la ética es una teoría de la acción humana, basada en la experiencia y del bien para el hombre en el contexto social. Tiene por objeto la formación de la persona, saber práctico, experiencia, costumbres y opiniones propias de la vida (p.53), conforme a la necesidad de cambio y adaptación a la era digital.

La transformación digital trajo consigo cambios, culturales, repensar, generar y compartir nuevos conocimientos adaptados a las realidades emergentes, modelos de negocios con estrategias para la toma de decisiones efectivas.

Una sociedad más inclusiva con el conocimiento y uso de los temas digitales y las tecnologías disruptivas disponibles, visión compartida, competencias técnicas y gerenciales para abordar los contextos, enfocados en la brecha digital y a los resultados propuestos para mantenerse en la competencia y la sustentabilidad en el tiempo.

La redefinición de estructuras, procesos y roles, la manera de comunicarse y relacionarse el gerente y su equipo, con talento

especializados comprometidos y dispuestos ser competitivos, generar y adaptarse a los cambios digitales conducentes a la gestión por resultados por encima de lo esperado, donde convergen e interactúan, aspectos tales como: la dirección efectiva y la comunicación multimodal en cualquier momento y lugar para fidelizar y personalizar las relaciones internas y externas, la toma de decisiones basadas en datos.

La datificación de las actividades socioeconómicas está trascendiendo la oferta de bienes y servicios de la economía digital, y permeando los modelos de negocios y de producción de las empresas de industrias tradicionales, transformándolos, con el fin de aprovechar las nuevas fuentes de creación de valor, en la denominada “cuarta era industrial”.

El desafío para estos actores es incorporar las tecnologías digitales en sus productos, desarrollar servicios digitales que aprovechan los datos generados e introducir sistemas inteligentes en los procesos de innovación, producción, logística y mercadeo (CEPAL, 2021).

La revolución tecnológica trasciende a la sociedad digital, plantea la reformulación de la gestión y retención del talento especializado, estrategias, conocimiento, educación nuevas profesiones y, conectividad que permite la flexibilidad de horarios en las organizaciones, empoderamiento, gerencia y liderazgo, administración del tiempo en ambientes híbridos, nuevas oportunidades y cambios en el modelo de negocios, para Heredia (2018). “Los cambios o innovaciones en el modelo de negocios deberán ser realizados una y otra vez para poder diferenciarte permanentemente, el nuevo modelo deberá generar un modelo adaptativo, que considere estar en un constante proceso de mutación o evolución (p.127).

Como se señala la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL (2013). Se entiende por cambio estructural:

un proceso que permite incrementar la participación de actividades productivas intensivas en conocimiento y la digitalización. El desafío es consolidar un modelo de difusión e innovación tecnológicas para el cambio de las

estructuras productivas en un contexto de coevolución entre estas y las nuevas tecnologías que, con base en las especificidades económicas e institucionales de cada país, articule el conocimiento con la producción. El proceso de digitalización y cambio estructural no es espontáneo, sino que se produce en contextos institucionales proclives a la innovación que fomentan el desarrollo de los sectores de tecnologías de información y comunicación, TIC, que cuentan con los incentivos para difundir rápidamente las nuevas aplicaciones a los sectores no TIC de la economía (p.98).

Para Gavilán (2019) Transformación digital es “un cambio profundo que realiza una organización para adaptarse a los retos y aprovechar las oportunidades que genera la tecnología digital” (p.159). De igual forma, Heredia (2018), conceptualiza a la transformación digital como “proceso constante y permanente en el tiempo que permite cambiar radicalmente el valor para el cliente, con base a cambios en el modelo de negocios, implica uso intensivo de la innovación, incorporación de tecnologías disruptivas y cambio hacia una cultura digital” (p.48). Para Moreira (2017), “un paso a ágil es una innovación disruptiva, cambio en la cultura organizacional, requiere esfuerzo, valores y principios, una nueva forma de pensar, enfocadas al valor para el cliente” (p.39).

Por su parte, Parra (2023), expresa que la transformación digital:

Se refiere al cambio de una gerencia basada en estructuras rígidas a una economía digital, abierta, flexible, con equipos de desempeño superior, habilidades y capacidades técnicas especializadas en el área trabajo remoto desde cualquier parte de la ciudad o del mundo donde no existan las barreras físicas. El uso y apoyo de las tecnologías emergentes, intercambio de datos, plataformas electrónicas, tiendas, nubes para guardar la información y acceder desde cualquier dispositivo electrónico, cuentas digitales, monedas virtuales, facilidad para el acceso a la información (p.93).

Las ventajas de la digitalización y finalmente la transformación digital abre posibilidades para la sociedad, permite el auge de la

economía digital a gran escala sin fronteras geográficas o industriales. Innovar en la experiencia del cliente y en el modelo de negocio. Satisface las expectativas de los clientes, aumenta la creación de valor. A diferencia de los modelos tradicionales, los digitales requieren menos activos, tienen un tiempo de comercialización más rápido y son altamente escalables.

Así, permite a las empresas lograr un crecimiento exponencial en poco tiempo. La digitalización en la experiencia del cliente también genera una mayor productividad y una mejor rentabilidad debido a menos errores y menores costos. Plataformas digitales conectadas en diferentes partes para comunicaciones y realizar transacciones ilimitadas.

Como afirma Bonilla (2021)

la humanidad se encuentra en un momento histórico de cambio tecnológico, con una velocidad de transformación mayor a la velocidad de adaptación, implica plantear acciones para lograr un ecosistema del talento, infraestructura, y cambios culturales para aprovechar positivamente las tecnologías (p.337).

Por consiguiente, es determinante y necesario la capacidad para adaptarse de manera incremental a estos cambios, en algunos escenarios complejos, el reto es asumir y dar respuestas inmediatas y concretas con visión y objetivos definidos para el éxito gerencial y organizacional para desarrollo continuo y de esta manera lograr las metas propuestas.

Según Eichholz (2016), “el incremento de la capacidad adaptativa es un desafío, involucra la modificación de sistemas, procesos y prácticas, redefinición de valores, contradicciones entre estos y el cuestionamiento cuando sea necesario” (p.106). Igualmente, Álvarez et al. (2021), destacan “el exponencial crecimiento de las tecnologías de la información y las comunicaciones y la conectividad en red de las últimas décadas han servido de base para que la digitalización se haya definido como uno de los procesos clave” (p.11).

En este sentido, Trejo (2021). Refiere que lo digital es:

La implementación de tecnologías en los procesos de negocio es una pequeña parte de la transformación digital

de las organizaciones, ya que las tecnologías deben crear valor adicional para los usuarios, empleados, clientes, proveedores, la empresa y otras partes interesadas esenciales; propuestas de valor al usuario, cliente o ciudadano y operaciones mediante tecnologías digitales en búsqueda de una interacción continua e incluso de reciprocidad con estos (p.14).

Las habilidades, el conocimiento y uso de las tecnologías disruptivas son necesarias para comprender y establecer las estrategias pertinentes. Particularmente, Alfonso y otros (2024). El término tecnologías disruptivas, fue popularizado por Christensen (1997) en su libro *The Innovator's Dilemma*,

una tecnología disruptiva comienza sirviendo a un nicho de mercado y luego se expande hasta desplazar tecnologías previas y se destacan por características significativas que las definen e incluyen, menor costo, mayor accesibilidad, simplicidad, creación de nuevos mercados, oportunidades de negocio que antes no existían. Por lo que esas tecnologías continúan evolucionando diversos sectores de la industria y la vida cotidiana (p.13).

Las organizaciones inteligentes con el uso de las tecnologías disruptivas permitirán mejorar la productividad de los procesos, productos y servicios para la toma de decisiones oportunas, nuevos modelos de negocios con la implementación de las tecnologías tales como: la inteligencia artificial, internet de las cosas con sensores y dispositivos incorporados, *blockchain*, *big data*, robots y drones, vehículos autónomos, realidad aumentada, virtual y mixta, computación en la nube, impresión 3D, ciberseguridad y seguridad adaptativa, asistentes de voz a través de interfaces, *chatbots* y procesamiento de lenguaje natural, nanotecnología, plataformas de conexión, tecnología geoespacial y sistemas de información geográfica, GPS, computación cuántica, energía inalámbrica, ciudades inteligentes, computación Edge, entre otras. Por su parte, Zapata (2017), refiere

Los 5 rasgos más comunes que caracterizarán a las empresas del futuro son las organizaciones que tienden a ser más abiertas y transparentes, conocimiento y escucha de

los clientes, externalización de servicios y trabajo autónomo, la gestión del cambio y responsabilidad social parte de su estrategia, el aporte y valor de la persona. El modelo productivo basado en la información y el conocimiento, la aportación del marketing digital, el impacto y el valor de la comunicación emocional, el nuevo cliente de la economía digital (p.12).

De acuerdo con Velázquez (2021), “se debe premiar las buenas prácticas de los funcionarios, incorporar la inteligencia artificial para mejorar el funcionamiento, la gestión pública disruptiva y sincrónica, accesibilidad y seguridad en la administración digital, formar funcionarios en innovación, teletrabajo remoto” (p.49).

Por su parte, Guerrero y Cebrián (2023), “la competencia de trabajo en equipo se entiende como una actitud que implica colaborar, comunicarse, construir confianza, adaptarse a los cambios para enfrentar nuevos desafíos, resolver problemas, comprometerse, comprender y valorar las perspectivas, necesidades y emociones de los demás” (p.89).

Seguidamente, Mier (2021), destaca “las capacidades digitales inclusión en el mundo digital, disminuir la brecha, garantizar la adquisición de competencias digitales adecuadas para afrontar el proceso de transformación digital, formación de especialistas digitales en los diferentes sectores productivos” (p.5).

La complejidad para Morín (1977) “las organizaciones están inmersas en un entorno dinámico y complejo, el cual involucran al desorden, caos, la no linealidad, desequilibrio, indecisión, incertidumbre, contradicción, azar, temporalidad, emergencia, auto organización, entre otros factores distorsionantes”. Por su parte, Sotolongo y Delgado (2006), lo asume como “atributo de la naturaleza, de la cual el sujeto forma parte. Lo complejo se manifiesta en que los sistemas devienen en el transcurso de la interacción” (p.62).

En este orden de ideas, Bitar (2019), enfatiza que la clave para una transformación y adaptación es la calidad del capital humano, ¿Cuáles son las competencias serán necesarias para la evolución?

Las habilidades requeridas, y más difíciles de reemplazar por la IA son aquellas que requieren de contacto humano

cara a cara, capacidad de liderazgo, dirección de equipos, innovación y creatividad, reacción ante situaciones inesperadas, adaptación y cuidado de otras personas (p.20).

Por su parte la CEPAL (2022). Refiere “es preciso apuntar a una transformación digital virtuosa, desarrollar simultáneamente nuevas y mayores capacidades productivas, tecnológicas y empresariales vinculadas a las tecnologías avanzadas, modernizar y fortalecer la base tradicional en el conjunto de la economía” (p.26). En este sentido, demandan mayores retos e influyen en las organizaciones, necesitan la unión y consolidación de todos los elementos necesarios del ecosistema gerencial con la finalidad de lograr los objetivos con decisiones pertinentes y oportunas.

En concordancia a lo planteado, el futuro de las organizaciones inteligentes se encuentra en evolución, cambios de paradigmas, contextos y tendencias con el fortalecimiento de una gerencia prospectiva, nuevas posibilidades, visión estratégica, gestión de la complejidad adaptada a las realidades y a las tecnologías disruptivas, entornos más híbridos, promoción, creación de oportunidades de empleos y las capacidades digitales, la comunicación y relaciones internas y externas, mayor automatización con sistemas interconectados y dinámicos, aprovechamiento de los datos para la toma de decisiones, la seguridad de la información y la prevención de los riesgos.

De este modo, Mintzberg (2010) refiere que el propósito de la gerencia es “ayudar a que las cosas se hagan en las organizaciones, la práctica gerencial eficaz depende más del arte y está especialmente arraigada en el oficio. El arte produce claridades y visión a partir de la intuición” (p.93).

### Objetivos

En este sentido, el objetivo general de la investigación es: Construir de un modelo teórico referente al futuro de las organizaciones inteligentes en el mundo empresarial y contexto latinoamericano. Con relación a los objetivos específicos: 1- Conocer los significados que subyacen en el futuro de las organizaciones inteligentes en el mundo empresarial y contexto de América Latina. 2- Definir las Categorías que conforman las organizaciones inteligentes en el mundo

empresarial y contexto latinoamericano. 3- Generar un modelo teórico para el futuro de las organizaciones inteligentes en el mundo empresarial y contexto latinoamericano.

En este planteamiento, la investigación se justifica por lo novedoso del tema, los cambios constantes, las teorías, la evolución y las perspectivas referente a la transformación digital de las organizaciones con el uso de las tecnologías disruptivas para conformar la sociedad digital en el contexto latinoamericano. Consolidar gerentes- líderes digitales y equipos de trabajo de alto rendimiento y resultados más allá de lo esperado. el fortalecimiento de la línea de investigación y la lectura de otros investigadores en el campo académico.

Seguidamente, se plantean algunas interrogantes, ¿Cuáles son los significados para la comprensión del futuro de las organizaciones inteligentes en el contexto latinoamericano?, ¿Cómo la transformación digital y las tecnologías disruptivas están redefiniendo el futuro de las organizaciones inteligentes en el contexto latinoamericano? ¿Cuáles son los retos y desafíos del gerente líder y su equipo para formar parte de la construcción de las organizaciones inteligentes en el contexto latinoamericano?

Con relación a las teorías que sustentan la investigación, para el futuro de las organizaciones inteligentes en el mundo empresarial y contexto latinoamericano. La revolución digital es el momento entre finales del siglo XX y principios del XXI, donde las telecomunicaciones adquieren una nueva importancia global en todos los rubros de la industria, distribución de bienes y servicios, la forma en que se realizan los negocios.

Todas las áreas de la empresa a trabajar en entornos digitales, con lo que se exige la máxima eficiencia y agilidad en los procesos para poder mantener los niveles de competitividad. Los cambios que la revolución digital trajo consigo en plantear estrategias integrales para integrar los nuevos valores del cliente a la cultura de la empresa. El liderazgo digital forma parte de las competencias que han de incorporar en las organizaciones para posicionarse en el mercado actual. Así también como la adaptación de la organización a su entorno (Ramírez, 2017). La transformación digital se hace posible por el despliegue de nuevas tecnologías. Lo que está digitalizándose es la sociedad, la cultura, la política, los trabajadores, los consumidores.

Estamos presenciando el cambio a una nueva hipersociedad en la que todo está acelerado, es más inmediato, más automático y complejo, por la hiperconectividad, información, transparencia, personalización, cuantificación, automatización, realidad (Delgado, 2016).

La cuarta revolución industrial 4.0, está determinada por la constante evolución, disrupción, nuevos paradigmas, globalización, tecnologías emergentes para su aprovechamiento y desarrollo. En este contexto, Schwab (2019) plantea “esta revolución, suma los conocimientos desarrollados en los últimos años, debido a los avances tecnológicos, están generando disrupción en las industrias, borrando límites geográficos, desafiando los marcos regulatorios existentes, e incluso redefiniendo lo que significa el ser humano” (p.11).

Así pues, en cuanto a la revolución 5.0, la determinó la Comisión Europea (2021), Los conceptos de la Sociedad e Industria están relacionados:

a un cambio fundamental de nuestra sociedad y economía hacia un nuevo paradigma. Las personas son parte fundamental en los procesos de transformación digital, la administración del capital intelectual y la gestión del conocimiento, datos, normativas con ética y transparencia. La Industria 5.0 se definirá por un propósito refundado y ampliado, que irá más allá de producir bienes y servicios con fines de lucro. Este propósito más amplio constituye tres elementos centrales: centralidad humana, sostenibilidad y resiliencia (p.12).

Las tecnologías digitales para un nuevo futuro, de acuerdo con la CEPAL (2021), considera la sociedad digital sostenible con el uso y adopción de las tecnologías digitales para la productividad, “la disrupción digital genera cambios en los modelos, se reflejan en una mayor demanda de dispositivos, software con más funcionalidades, así como de habilidades digitales básicas para la utilización de las tecnologías asociadas” (p.31).

De este modo, las tecnologías habilitadoras que están propiciando la transformación digital en la Industria 4.0 más destacadas: la inteligencia artificial (*machine learning*, *deep learning*, *chatbots*, visión artificial, reconocimiento de gestos), Internet de las Cosas (IoT),

sensorica, herramientas de metrología, *cloud computing*, sistemas de conectividad, *Big data* (analítica de datos, *business intelligent*), robótica impresión 3D, realidad virtual, aumentada, mixta, extendida, gamificación, drones, blockchain, entre otros (Gavilán 2019).

El hecho de que estas tecnologías sean relevantes en la Industria 4.0 no quiere decir que todas ellas deban estar presentes en los procesos de fabricación. Cada organización deberá elegir cuál de ellas puede tener un mayor impacto en sus procesos o en sus planes estratégicos (Rodal, 2020. p.22).

Tratar a las organizaciones, obliga en principio ubicar como referencia los aspectos de diversas teorías en Ciencias Administrativas, con autores de tanta importancia como Frederick Taylor, Henri Fayol, así como Max Weber en la reflexión de la burocracia pública y la estructura de funcionamiento de las administraciones públicas contemporáneas y la ruptura paradigmática de Mayo, convirtiendo esta situación en casi un cisma en la forma de entender la organización, la gerencia y el aspecto cognitivo, define a las organizaciones sobre la base de considerarlas estructuras creadas para alcanzar finalidades u objetivos en sus miembros para cumplir los propósitos definidos (Ramió, 1999).

Asimismo, Spencer y Spencer (1993), destaca que “la teoría de la organización y las ciencias gerenciales y administrativas han experimentado cambios sustanciales, el cual ha enriquecido a la teoría tradicional” (p.128). Para Durán (2017),

los cambios son inherentes al desarrollo de las organizaciones, estratégicos y necesarios deben estar cimentados en conductas, actitudes y valores que promuevan el trabajo en equipo. Los directivos deben considerar la diversidad cultural. El mundo actual vive transformaciones demográficas, flujos migratorios o cambios en las legislaciones que paulatinamente reflejarán el carácter multicultural de la sociedad (p.35).

En efecto, en una empresa conectada, los líderes y los colegas se valoran, respetan y se aprecian. Los líderes dan voz a los empleados al incluirlos en la toma de decisiones y solicitar su opinión e ideas. Las personas necesitan que su trabajo se combine con sus intereses y

puntos fuertes (Pankau , Stallard, y Stallard 2020).

Igualmente, las organizaciones que aprenden tienen la habilidad de adquirir, transferir y crear el conocimiento, experimentando, mejorando e incrementando su capacidad, en la igualdad, información abierta, escasa jerarquía y cultura compartida con adaptabilidad, aprovechar oportunidades, atención y corrección de las debilidades y manejo de crisis.

Los líderes de la nueva Era de las organizaciones otorgan facultades a los integrantes en la toma de decisiones; fomentan la colaboración, resolución de problemas, a diferencia de lo que ocurría en la organización tradicional (Draf, 2006).

Así mismo, Senge (2008), define las organizaciones inteligentes “como espacios o lugares donde las personas continuamente expanden su dominio personal, cultivan nuevas maneras de pensar y visión compartida, capacidad para crear modelos mentales, aprendizaje en equipo y continuamente aprenden juntas” (p.179).

Por su parte, Godínez y otros (2013). Destacan que la organización inteligente “tiene que contemplar en su accionar administración del conocimiento, aprovechando al máximo el talento humano, las exigencias del entorno con base en las fases de creatividad, innovación y trabajo colaborativo, para lograr la corresponsabilidad de todos los involucrados” (p.326).

## ***Materiales y métodos***

Con relación a la fundamentación epistémica, la realidad de las personas varía de acuerdo con sus experiencias y vivencias. La epistemología según Acuña, (2013), es la definición del saber y conceptos, fuentes, criterios, conocimiento, la relación entre el que conoce y el objeto conocido (p.35). Para Bédard (1996), la ontología son los principios y el ser en general, la axiología estudia los valores, la ética y la moral (p.2).

La praxeología para Von Mises (1986) enfatiza y “recoge y ordena sistemáticamente todas las realidades por la acción humana, la actuación del hombre, multiplicidad y variedad analiza las motivaciones que impulsaron a actuar y las consecuencias por tal proceder” (p.61).

La fundamentación de la investigación científica con enfoque cualitativo, fenomenológico, documental, interpretativa, de campo. Para Monje, (2011) la investigación científica es “el instrumento con que cuenta el ser humano para conocer, explicar, interpretar y transformar la realidad, desde las distintas disciplinas para la búsqueda de soluciones a los problemas que afronta la actividad social y la generación de nuevos conocimientos” (p.7).

Por su parte, Hernández y Mendoza (2018), expresan, “la investigación cualitativa es la indicada para comprender los fenómenos desde la perspectiva de los participantes en su ambiente natural y en relación con el contexto, puntos de vista, interpretaciones, múltiples realidades y significados, recurrente, iterativo” (p.390).

Los seres humanos por naturaleza son interpretativos desde sus realidades sociales y la fenomenología, es “la ciencia de la filosofía, analiza y estudia los fenómenos, las esencias de las cosas” (Husserl, 1962).

La fenomenología en la línea de Schutz (1962) refiere “la realidad social es la suma de los objetos y sucesos dentro del mundo social cultural, relaciones de interacción, el mundo social en el cual nos movemos y entendemos” (p.41). Asimismo, la investigación descriptiva, consiste en la “caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p.414).

Se consideró la triangulación para el análisis e interpretación de la información en diferentes fuentes y textos de autores, teorías, enfoques, vinculados con el tema objeto de estudio, Hernández y otros (2018), opinan que, “se refiere a la utilización de diferentes fuentes y métodos de recolección” (p.465).

La triangulación de la información tiene el fin de aumentar la validez, interpretación a partir de los descrito, obtener el conocimiento global del fenómeno en estudio, datos recogidos de diversos entornos, establecer posiciones epistemológicas e integrar los métodos en la investigación (Erzberger y Kelle, 2003).

La investigación de campo permitió la inmersión de la investigadora para conocer la realidad estudiada y lograr la participación de los informantes clave. Para Hernández (ob. Cit), “el trabajo de campo

consiste en que el investigador se introduce y vive en el entorno que estudia, identifica la muestra” (p.412).

### La Muestra

En la ruta cualitativa, es “el grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea estadísticamente representativo del universo o población que se estudia” (p.427).

La muestra se conformó con cinco (5) informantes clave, gerentes en el ejercicio de sus funciones en organizaciones públicas y privadas, 10 años de experiencia, correspondiente a los países: Venezuela, Chile, Ecuador, Perú, Argentina participantes en el contexto latinoamericano.

El instrumento para la recolección de los datos se realizó a través de la entrevista abierta no estructurada. Para Hernández (ob. Cit), el instrumento de recolección de los datos “es el investigador, auxiliándose de diversas herramientas como las entrevistas, la observación y las sesiones grupales” (p.443).

La entrevista es “una reunión para conversar e intercambiar información, pueden hacerse preguntas sobre experiencias, opiniones, valores y creencias, emociones, sentimientos, hechos, historias de vida, percepciones, atribuciones” (p.449).

### ***Análisis – Disertación***

Para el procesamiento de los datos de la investigación, se utilizó el software AtlasTi para el apoyo en el procesamiento de los datos. Se transcribieron las entrevistas de los informantes clave correspondiente a los países, Venezuela, Chile, Ecuador, Perú, Argentina, se importaron cinco (5) entrevistas al software y se inició la segmentación de los datos en unidades de significado.

Codificación de los datos abierta, axial y selectiva, relaciones, análisis, definiciones, criterios y perspectivas, establecida por la investigadora, categorías que fueron emergiendo en el proceso hasta la saturación de la información.

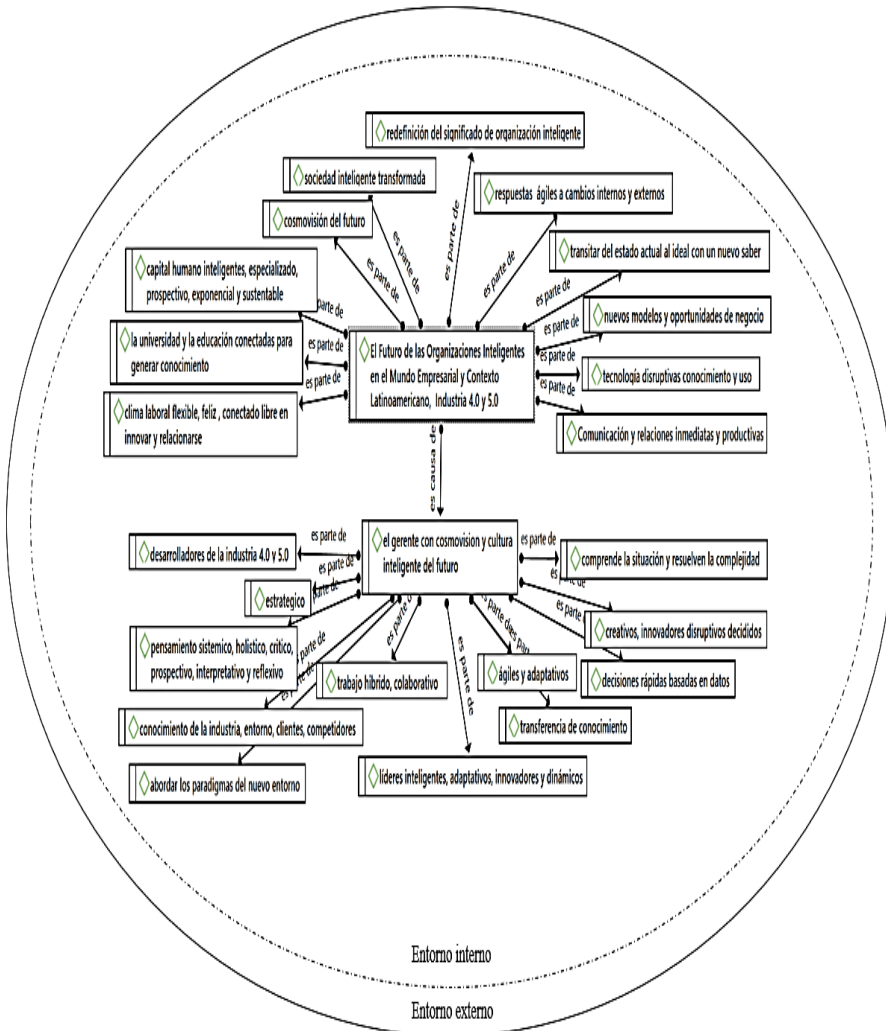
En un primer momento se generaron 87 códigos puros de los informantes clave, producto de las entrevistas, el sentido e interacción con la temática abordada para la comprensión de los significados en la

práctica gerencial y su liderazgo. Un segundo momento, se seleccionaron las de segundo nivel 55 códigos, relaciones, frecuencia, conceptualizaciones.

Seguidamente se presenta en la Figura 1 el modelo teórico.

**Figura 1**

**Modelo el futuro de las organizaciones inteligentes en el mundo empresarial y contexto latinoamericano**



Fuente: Elaboración Propia.

Finalmente, un tercer momento desde las mismas perspectivas se generaron 24 códigos. igualmente, análisis, definiciones, vinculaciones, criterio experto de la investigadora para la construcción del modelo el futuro de las organizaciones inteligentes en el mundo empresarial y contexto latinoamericano.

La definición de modelo desde la opinión de Gilbert (2006), define que “un modelo es una simplificación de alguna estructura o sistema (p.2)”. Para Coombs (1981) refiere que “la característica fundamental que define a todos los modelos es la representación de ciertos aspectos del mundo por medio de un sistema más abstracto. El modelo, es una representación abstracta del mundo” (p.16).

Así mismo, el modelo expresa a través de sus categorías la realidad del contexto latinoamericano y hacia dónde va el futuro de las organizaciones inteligentes.

## ***Conclusiones***

Es oportuno conocer y aprovechar las nuevas tecnologías disponibles para la optimización de los procesos y áreas de las organizaciones, personas y recursos desde las diferentes perspectivas, así como abordar y formar parte de los procesos de cambios hacia la transformación digital.

La consolidación de las organizaciones inteligentes permitirá que sus colaboradores aprendan con el auto desarrollo permanente, cultura digital, conocimiento compartido, innovación permanente, liderazgo transformador inteligente y digital, la construcción de equipos exponenciales con sentido de pertenencia, calidad, y que aborden la complejidad con soluciones ágiles y asertivas de manera sustentable.

Es necesario formarse y ser competente en las habilidades y/o competencias requeridas para competir en el mundo digital, Para ello es necesario la colaboración el conocimiento compartido, la resolución de problemas inmediatos, un cambio en la estructura tradicional a una sociedad en red.

Para lograr la consolidación de las organizaciones inteligentes es determinante un cambio y adaptación de la cultura digital, el uso estratégico de las tecnologías para innovar, cambiar u optimizar los procesos y el modelo de negocio, aprovechar las oportunidades, mejorar

la productividad, alcance e impacto con la finalidad de mantenerse en la competencia del mercado, incorporación de talentos especializados técnicamente y gerencial, comprometidos a la capacitación y desarrollo permanente para enfrentar y mitigar los riesgos.

La era digital hacia la consolidación de la empresa inteligente requiere de una gerencia ágil con un liderazgo inteligente, valorativo transformacional que contribuya que redimensionen su función para hacerlas más productivas y competitivas.

Así mismo, que respondan a una renovada participación cambiante de los gerentes y su equipo, alto desempeño, cultura digital y transformación de la cosmovisión, agilidad, liderazgo compartido y colaborativo basado en conocimiento, competencias digitales nuevos valores y ética personales concatenados con los organizacionales dispuestos a abordar la complejidad. La construcción de la nueva categoría de las empresas inteligentes y hacia dónde va del futuro de las empresas.

## ***Referencias***

- Acuña, F. (2013). Epistemología de la investigación científica. Universidad César vallejo. Lima Perú.
- Alfonzo, N., Hernández, M., Rivas, E. y Villegas, C. (2024). Tecnologías Disruptivas para la Transformación Organizacional en Latinoamérica. Escriba Escuela de Escritores. Maracay. Venezuela.
- Álvarez, I., Quirós, C., Marín, R., Medina, L. y Biurrun, A. (2021). La transformación digital en Iberoamérica: una oportunidad para la inclusión en la era pos-COVID-19. En Fundación Carolina y Telefónica (Eds.) *La Transición Digital Retos y Oportunidades para Iberoamérica*. España.
- Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe, CAF (2010). Transformación Digital en América Latina.
- Banco Mundial (2024). Transformación digital. <https://www.bancomundial.org/es/topic/digital/overview>
- Bédard, R. (1996). Les Fondements Philosophiques de la Direction. HEC Montréal.
- Bitar, S. (2019). El Futuro del Trabajo en América Latina. USA.

- Bonilla, D. (2021). Entorno Global de las Organizaciones: Estrategias para la Internacionalización Empresarial. Editorial Ceipa. Colombia.
- Campos, V. (2013). Breve Historia de la Ética. Edición RBA Libros. España.
- Casado, L. y Guy, G. (2022). El liderazgo inteligente, Editorial Kairós. España.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL (2022). Un Camino Digital para el Desarrollo Sostenible de América Latina y el Caribe. Chile.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. CEPAL (2021). La Inversión Extranjera Directa en América Latina y el Caribe. Chile.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. CEPAL (2013) Economía Digital para el Cambio Estructural y la Igualdad, Chile.
- Comisión Europea (2021) Industria 5.0. Bruselas.
- Delgado, A. (2016) Digitalízate. Primera Edición. Barcelona. Madrid.
- Draf, R. (2006). La experiencia del liderazgo. Cengage. México.
- Durán, S. (2017). Organizaciones Exitosas. Ecoe Ediciones. México.
- Eichholz, J. (2016) Capacidad Adaptativa. Editorial LID. Bogotá, Colombia.
- Erzberger, C. y Kelle, U. (2003). Making Inferences in Mixed Methods. Oaks. USA.
- Gavilán, I. (2019) La Carrera Digital. Ediciones ExLibric. Málaga España.
- Godínez, H., López, B., Y Chirino, A. (2013). Organizaciones Inteligentes en el Entorno Sustentable de Latinoamérica. Organización latinoamericana de administración.
- Guerrero, E. y Cebrián S. (2023). Recursos Educativos para la Formación de Competencias Básicas en la Universidad. Ediciones Octaedro. España.
- Heredia, R. (2018) Ecosistemas Digitales. Costa Rica.

- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). Metodología de la Investigación Cuantitativa, Cualitativa y Mixta. Editorial McGraw Hill. México.
- Husserl, E. (1962). La Praxis Fenomenológica. Editorial San Pablo. Colombia.
- Mier, P. (2021) Desarrollo de las Competencias Digitales. AMETIC. España.
- Mintzberg, H. (2010). Managing. Bogotá. Editorial Norma. Colombia.
- Molina, A. (2023) Del Poder a la Colaboración en las Organizaciones. LID. México.
- Monje, A. (2011). Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Universidad Sur. Colombia.
- Moreira, E. (2017). The Agile Enterprise. Apress. Springer. Massachusetts, USA.
- Morín, E. (1977). El Método. Sexta Edición. Madrid. España.
- Pankau, J. Stallard, K. Stallard, M. (2020). La cultura de conexión. 2da Edición USA.
- Parra, C. (2023). La Gerencia Emergente en la Era Digital. Independiente. Venezuela.
- Ramió, C. (1999). Teoría de la Organización y Administración Pública. Tecnos Universidad Pompeu Fabra. España.
- Ramírez, A. (2017) Digitalízate o Desaparece. Editorial Gestión 2000. España.
- Ritter, M. (2008) La Cultura Organizacional. La Crujía Ediciones. Argentina.
- Rodal, E. (2020). Industrias 4.0. Ediciones Pirámide. Madrid. España.
- Schwab, K. (2019). La Cuarta Revolución Industrial. Foro Económico Mundial
- Schutz, A. (1962). El Problema de la Realidad Social. Amorrorto editores. Argentina.
- Senge, P. (2008) La Quinta Disciplina Granica. España.
- Sotolongo, P. y Delgado C. (2006), La Revolución Contemporánea del

Saber y la Complejidad Social. CLACSO. Argentina.

Spencer, L. y Spencer, S. (1993). Competence at Work. Wiley. USA.

Trejo, D. (2021). Introducción a las Tecnologías de la Información. DIDAC. México.

Velázquez, F. (2021). El Burócrata Disruptivo. CLAD. Venezuela.

Von Mises, L. (1986). La Acción Humana. Cuarta Edición. Madrid. España.

Zapata, L. (2017) Industria de la Comunicación Economía Digital. Oberta. España.