

# Brumario 21

Sociales • Humanidades • Negocios

## Política y Salud Pública

Coordinación intergubernamental en Argentina frente a la crisis sanitaria del virus Covid 19.

## Educación y pandemia

La institución educativa periurbana y sus acciones con los niños/as y adolescentes en tiempos de pandemia.

# Gobernanza ética de la inteligencia artificial y la robótica



## Gobernanza Ética vs Gobernanza de la Ética

La diferencia entre la gobernanza ética y la gobernanza de la ética en el abordaje de las **tecnologías exponenciales** (robótica e IA) y el marco del **posibilismo tecnológico**.

## Futuro del Trabajo

Los desafíos del trabajo bajo el paradigma del Tecnohumanismo



## Igualdad de Género

Objetivo que trasciende a la moda dentro de las empresas



## FinTech y Negocios

El efecto económico de Blockchain y su alcance transformacional



ISSN 1853-0362

**Editorial Universidad Siglo 21**

[biblioteca@ues21.edu.ar](mailto:biblioteca@ues21.edu.ar)

Calle De los Latinos 8555

Córdoba, Argentina

UNIVERSIDAD  
**SIGLO** 

## Editorial

# Breve presentación del contenido de la presente edición

En esta edición de Brumario, y de la mano de once artículos inéditos y especialmente elaborados para esta Revista, nos proponemos abordar temáticas signadas por su actualidad, novedad e importancia. Las propuestas son variadas, por demás interesantes y están vinculadas principalmente a Política, Sociedad, Tecnología y Empresas, como grandes bloques temáticos.

Asimismo, las producciones se encuentran atravesadas en su mayoría por el contexto actual de pandemia que representa sin dudas un desafío aún no resuelto y que vale la pena analizar desde diferentes perspectivas.

Siguiendo el orden propuesto en el índice, nos permitimos presentar brevemente la propuesta de cada uno de los autores que conforman la presente edición.

En un primer eje, más orientado al análisis de políticas, podemos identificar los trabajos de Bernal, Trebuq y las autoras Rodríguez Aguirre, Baravalle y Perez.

El Dr. **Marcelo Bernal** nos comparte un interesante ensayo referido a la cuestión del Federalismo argentino y la manera en que se comportó el sistema de relaciones intergubernamentales en nuestro país frente a la crisis sanitaria ocasionada por el virus Covid 19, analizando tres áreas de la política: la sanitaria, la educativa y la social.

El Mgter. **Federico Trebuq** nos propone reflexionar, desde una perspectiva subnacional, acerca de la inserción de Argentina en la economía mundial, considerando las provincias que integran la Región Centro y su participación en el Corredor Bioceánico Central (CBC).

La Dra. **Patricia Rodríguez Aguirre**, la Esp. **Clotilde Baravalle** y la Mgter. **Gladys Pilar Perez** nos presentan un valioso estudio etnográfico para dar cuenta de cómo los establecimientos educativos estudiados enfrentaron la inclusión educativa en tiempos de pandemia, avanzando sobre el análisis de las políticas públicas infanto-juveniles.

En un segundo eje, orientado a proponer interesantes debates vinculados a la transformación digital y la Tecnología, encontramos los artículos de Pallaro, Rodríguez Alba y Karbiner.

El Mgter. **Andrés Pallaro**, Director del Observatorio del Futuro de la Universidad Siglo 21, nos invita a pensar sobre el futuro del trabajo, cuya transformación se ha visto acelerada fuertemente por el cambio tecnológico, desde la perspectiva del Tecnohumanismo. En este sentido, el autor expone cinco grandes desafíos que los seres humanos tenemos por delante en tanto y en cuanto aspiremos a construir un futuro del trabajo virtuoso e inclusivo.

El Dr. **Jaime Rodríguez Alba** nos interpela de manera significativa acerca de los problemas éticos que se derivan de la utilización de tecnologías exponenciales tales como la Inteligencia artificial (IA) y la robótica, complementando los enfoques actuales con el abordaje desde la ética del cuidado.

El Mgter. **Marcelo Nicolás Karbiner**, nos desafía a adentrarnos en la tecnología *Blockchain* (BC), clarificando su significado, precisando su origen, sus principios fundacionales, su alcance transformacional y sus efectos sobre la economía.

Finalmente, en el tercer eje, las discusiones que nos proponen Gaidulewicz, Marques Bertinatti & Rodríguez Alba, Orelo, Ríos, Córdoba & Reynoso, están vinculadas al mundo empresarial.

La Especialista en igualdad de género y Directora del Instituto de Género e Inclusión de la Universidad Siglo 21, **Laura Gaidulewicz**, nos ilustra con un interesante recorrido histórico sobre la situación de las mujeres en los estados modernos y nos explica los motivos por los cuales las mujeres estamos de moda y la igualdad de género es un objetivo central en la agenda de desarrollo sostenible y de las empresas a nivel internacional.

La Mgter. **Carina Marques Bertinatti** y el Dr. **Jaime Rodríguez Alba** realzan la importancia de la gestión ética empresarial mediante la presentación resumida de los principales hallazgos de una investigación en curso para las empresas cordobesas y proponiendo un instrumento de auto percepción para el diagnóstico y mejora de dicha gestión al interior de las organizaciones.

La Mgter. **Sandra Carolina Orelo** nos invita a profundizar sobre el conocimiento e implicancias de la corriente emergente denominada Gestión basada en evidencias (GBE), tanto para las organizaciones como para sus directivos, enfatizando el rol catalizador que puede propiciar su utilización en la gestión de equipos, aun cuando sus integrantes posean egos altos.

La Mgter. **María Laura Ríos** nos muestra cómo es posible diagnosticar y solucionar problemas y conflictos organizacionales mediante la Investigación Acción Participativa (IAP), para lo cual nos comparte a modo de ejemplo, una experiencia reciente vinculada al diseño de una herramienta

para la gestión eficaz de reuniones, basada en el método de los Seis Sombreros para Pensar de De Bono.

El Mgter. **Jorge Córdoba** y el Técnico y piloto de aviación **Pablo Reynoso** nos presentan una interesante mirada acerca de la aviación ejecutiva en Argentina y su reciente crecimiento en tiempos de pandemia. A través del análisis de casos de éxito locales de grandes, medianas y pequeñas empresas, argumentan que la incorpora-

ción de aeronaves a la estrategia de negocios ha logrado trascender la imagen de lujo.

Esperamos brindar algunas aportaciones a estas problemáticas y fundamentalmente contribuir modestamente a despertar un mayor interés en estos temas, como así también disparar otros tantos cuestionamientos a partir de su reflexión y análisis.

Los invitamos entonces, a todos y a todas, a disfrutar de la lectura que humildemente les proponemos a través de Brumario.

**Carina Marques Bertinatti**

Editora Revista Brumario

Universidad Siglo 21

---

# Contenido

Un análisis de las características de la coordinación intergubernamental en Argentina frente al virus Covid 19 .....	1
Bernal Marcelo	
Etnografiando -a la institución educativa periurbana- y sus acciones con los niños/as y adolescentes en tiempos de pandemia (Modelo metodológico) .....	11
Rodríguez Aguirre Patricia, et al.	
La dimensión transnacional de la política económica exterior. Una mirada desde la Región Centro y el Corredor Bioceánico Central.....	25
Trebucq Federico	
Los desafíos del futuro del trabajo bajo el paradigma del Tecnohumanismo .....	37
Pallaro Andrés	
Gobernanza ética de la inteligencia artificial y la robótica. Construyendo posibilismo tecnológico desde interacciones éticas. ....	51
Rodríguez Alba Jaime	
¿Cuál es el efecto económico de Blockchain? Un compendio ontológico de las perspectivas tecnológica e institucional para comprender el alcance transformacional .....	66
Karbiner Marcelo Nicolás	
La igualdad de género en las empresas: el desafío que trasciende a la moda .....	79
Gaidulewicz Laura	
En la búsqueda del Gen ético empresarial: un estudio exploratorio desde las empresas cordobesas.....	99
Marques Bertinatti Carina, Rodríguez Alba Jaime	
La gestión basada en evidencias (GBE): Una herramienta útil, especialmente en momentos de pandemia y egos altos.....	111
Orelo Sandra Carolina	
La investigación en la empresa: una oportunidad de avanzar hacia una organización inteligente.....	118
Ríos María Laura	
La aviación ejecutiva en argentina. Una mirada en perspectiva.....	127
Córdoba Jorge, Reynoso Pablo	

# La investigación en la empresa: una oportunidad de avanzar hacia una organización inteligente<sup>24</sup>

Maria Laura Ríos<sup>25</sup>

---

## RESUMEN

Una organización inteligente es una organización que aprende, que capta y desarrolla el conocimiento interno y la sinergia del trabajo en equipo y lo potencia para sobresalir ante la competencia; una organización que comprende lo complejo y se responsabiliza por el autocrecimiento.

Investigar puertas adentro de las empresas genera conocimiento sobre problemáticas internas y capta y desarrolla las oportunidades de mejorar, transformando una organización tradicional en una “organización inteligente”. Una organización mejor preparada ante el cambio permanente que la atraviesa.

El conocimiento producto de la investigación reduce incertidumbres y transparenta los caminos para la toma de decisiones. Si además en la investigación se involucran los miembros de la organización, el proceso no solo se vuelve democrático, sino que empodera al grupo y potencia la eficacia de los resultados.

Para ello, la Investigación Acción Participativa (IAP) se brinda como una herramienta práctica que permite a las organizaciones investigar y actuar a partir de la participación de sus miembros tanto en la definición de los conflictos como en las soluciones a los mismos.

---

<sup>24</sup> Agradezco profundamente a Jaime Rodríguez Alba, mi director de tesis MAE Siglo 21 y colaborador en este artículo quien mediante su guía y orientación ha aportado luz a mi trabajo.

<sup>25</sup> Maria Laura Ríos, Ingeniera en Recursos Naturales y Medio Ambiente. Magister en Gestión y Auditoría Ambientales. Magister en Administración de Negocios de la Universidad Siglo 21. Ingmarialaurarios@gmail.com

## PALABRAS CLAVE

Organizaciones inteligentes, Investigación acción participativa, Investigación dentro de las empresas, Seis sombreros para pensar, Eficacia en las reuniones

---

## Introducción

Hace treinta años la implementación en el ambiente empresarial del concepto *VUCA*, (**V**olatilidad; **I**ncertidumbre -*Uncertainty* en inglés-; **C**omplejidad y **A**mbigüedad) se empleaba para describir la realidad imperante y poder hacer frente a los cambios del entorno. En el 2020, tras la crisis sanitaria ocasionada por la pandemia ante el virus SARS Cov2 que produce la enfermedad del coronavirus en personas y las consecuencias de ésta sobre la sociedad, la economía, la política y el ambiente, el concepto quedó obsoleto y debió redefinirse.

Fue así que Jamais Cascio del Instituto de Estudios del Futuro de California propuso actualizar ese viejo concepto surgiendo un nuevo acrónimo. BANI (de las palabras en inglés **B**rittle -quebradizo; **A**nxious -que genera ansiedad; **N**on Linear-no lineal e **I**ncomprehensible-incomprensible) se instaló para permitir comprender la nueva realidad y desarrollar habilidades para hacer frente al caos.

Estas habilidades empresariales según expone Cascio en su artículo *Facing the age of chaos* (2020), incluyen resiliencia y holgura para hacer frente a la Fragilidad; empatía y atención plena para hacer frente a la Ansiedad; contexto y flexibilidad para

enfrentar a la No linealidad y transparencia e intuición para hacer frente a la incomprendibilidad.

Lo que propone Cascio puede potenciarse desarrollando en las organizaciones un profundo conocimiento y entendimiento de su realidad y el entorno. Esto puede lograrse mediante la investigación puertas adentro de las empresas, componente crucial de una organización inteligente.

Según Hsieh (en Suchar, 2016), las organizaciones inteligentes son aquellas que aprenden a gestionar, desarrollarse y aprovechar las ventajas que proporciona el conocimiento interno. Según Peter Senge (1990), en una organización inteligente los individuos son capaces de expandir su capacidad y de crear los resultados que realmente desean. Las personas aprenden continuamente y en conjunto, como parte de un todo. Este conocimiento interno que permite el aprendizaje continuo es el único camino para adaptarse al cambio constante.

La investigación amplía el conocimiento y mejora el rendimiento de toda acción, intervención, proceso o situación. La investigación dentro de las organizaciones es, por ende, un camino fértil para entender el contexto, identificar problemas o falencias

y plantear soluciones acordes que potencien el crecimiento del negocio.

Dentro de los variados enfoques de la investigación, una de sus ramas, la investigación acción participativa -IAP- plantea una propuesta metodológica que permite la integración del conocimiento y la acción. En ella los usuarios, en tanto describen las problemáticas existentes, se involucran en la propuesta de solución, reflexionando, captando, adecuando y capitalizando el conocimiento organizacional, lo que genera empoderamiento, cambio y transformación profunda.

Kurt Lewin, referente de la metodología de la investigación-acción, indica que el método permite planificar cambios que surgen de la planeación, acción y recopilación de datos sobre los resultados de esa acción. Esto genera un clima organizacional de liderazgo democrático y participación responsable que promueve un trabajo crítico, auto investigativo y colaborativo. Para Lewin la investigación acción se origina como una “opción alternativa frente a la unicidad metodológica predominante, con el uso del método científico en las investigaciones desarrolladas en el campo de las ciencias sociales” (Colmenares, 2012: 113).

Movilizada por aportar hacia una organización inteligente -durante mi etapa final dentro de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Siglo 21 (MAE Siglo21)- propuse aprovechar la sinergia entre la faz académica y la organización y

de esta manera desarrollar una faz investigativa adentro de la organización de la que formo parte hace seis años -una compañía dedicada a la energía.

## Desarrollo

La investigación acción participativa se llevó adelante con el objetivo de mejorar la eficacia en las reuniones. Basada en el método de los Seis Sombreros Para Pensar (De Bono, 2016) se diseñó una herramienta capaz de aplicarse en reuniones para la toma de decisiones. Al comienzo, existía escasa información respecto al tópico dentro de la organización. Escasez de estadísticas, mediciones y procesos, dificultaba vislumbrar hacia donde encaminar la herramienta de mejora y, aún más, cuanto debía y podía mejorarse. Por ello, la investigación requirió la generación de la información requerida para esclarecer la situación actual y definir la deseada.

Seis Sombreros para Pensar es una técnica creada por Edward de Bono. Técnica que resulta de aplicar el método de pensamiento paralelo mediante un procedimiento sencillo que permite a través de un esquema lúdico dirigir el pensamiento en direcciones preestablecidas. Esto permite no solo sacar a los participantes de su forma habitual de pensar, sino que además le otorga orden y comodidad al pensamiento, permitiendo maximizar la sensibilización y concentración en cada sentido en el momento que corresponde.

El método utiliza seis direcciones de pensamiento, representadas por un sombrero de color diferente. El sombrero blanco representa la neutralidad y la objetividad, se relaciona con los hechos y las cifras. El sombrero rojo aporta el punto de vista emocional; es precavido y cuidadoso y aporta los puntos débiles de las ideas, los riesgos. El sombrero amarillo es optimista e incluye el pensamiento positivo. El sombrero verde aporta creatividad y nuevas ideas y el sombrero azul se relaciona con el control y la organización del proceso de pensamiento.

El uso de los sombreros y la secuencia de aplicación es definido y coordinado por quien porta el sombrero azul.

El desarrollo de la investigación en la organización se llevó a cabo mediante una secuencia de cuatro etapas según fueran descritas por Thiollent (1988): 1) Fase de

diagnóstico; 2) Fase de investigación profunda; 3) Fase de acción y 4) Fase de evaluación. Estas fases fueron desarrollándose en encuentros virtuales como consecuencia de las medidas dispuestas durante la pandemia, según muestra la Figura 1.

**Ver Figura 1. Correlación entre Fases y Encuentros durante la IAP.**

Previo al comienzo de la Fase 1 se definió al grupo de investigadores participantes, es decir, aquellos miembros de la organización que formarían parte del proceso de la Investigación Acción Participativa (IAP).

El grupo focal fue conformado por un conjunto de personas representativas, en calidad de informantes, organizadas alrededor de una temática propuesta por otra persona, en este caso el investigador, quien además de seleccionarlos, coordinó sus procesos de interacción, discusión y

**Figura 1.** Correlación entre Fases y Encuentros durante la IAP.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

elaboración de acuerdos, en un mismo espacio y en un tiempo acotado (Bertoldi, 2006:115)

Para conformar el grupo de investigación acción fueron seleccionados siete colaboradores considerando tres criterios: teórico, metodológico y subjetivo (Bertoldi, 2006). De esta manera el grupo se constituyó de actores locales, heterogéneos, con alto grado de involucramiento y capacidad de brindar su tiempo y conocimientos durante el proceso.

En el primer encuentro virtual se presentó el grupo y se expuso el motivo por el que fueron seleccionados. Se explicitó el objetivo de la investigación (¿Qué se investiga?), la metodología a utilizar tanto de la herramienta para la IAP como el método de los seis sombreros (¿Cómo se investiga?) y el destino de la investigación (¿Para qué y para quiénes se investiga?), orientado a mejorar la eficacia de las reuniones laborales en la organización.

Seguidamente, se avanzó con las fases de diagnóstico y de investigación profunda.

El diagnóstico refiere al análisis que se realiza para determinar cualquier situación y cuáles son las tendencias. Esta determinación se realiza sobre la base de datos y hechos recogidos y ordenados.

Esta primera etapa fue fundamental para comprender el problema y su contexto, como se comportan los miembros del sistema ante el problema y las soluciones potenciales que se han encarado anteriormente. El diagnóstico requirió de un

ejercicio de reflexividad e introspección, lo que permitió ser consciente de las capacidades, pero también reconocer las debilidades. Esta actitud de reflexividad no surge espontáneamente en las organizaciones, sino que debe ser impulsada y motivada (Etkin, 2006).

Más específicamente, el diagnóstico permitió determinar la posición de los involucrados en la IAP respecto del problema, sus conocimientos, experiencias, actitudes e intereses.

En la fase de investigación profunda el análisis y la investigación se intensificaron mediante la recolección de datos mediante una encuesta que alcanzó a ciento setenta (170) encuestados. En esta etapa, se elaboró además un plan que describiría la situación problemática, los objetivos, la secuencia de actuación y la interrelación de los investigadores con las personas interesadas que participarían de la acción. Esto potenció la capacidad pensante de la organización a través del grupo de discusión (como técnica de investigación) y el universo de encuestados.

Ambas fases se realizaron durante el segundo encuentro virtual y durante las mismas el equipo de investigación abordó el problema, el contexto, el enfoque de cada uno de los participantes respecto al problema y se comenzaron también a gestar las primeras ideas de solución.

Posteriormente se llevó a cabo la etapa de acción. En esta etapa se pusieron en marcha los cambios para la realidad estu-

diada, aunque con cierto riesgo e incertidumbre. El grupo de investigación observó, analizó y valoró la implementación de las acciones de solución propuestas en la fase anterior. En esta fase podría decirse que ocurrió el proceso de aprendizaje más concreto, en donde los cambios que se produjeron no fueron accidentales, sino que correspondían a motivos conocidos y conscientes por parte del grupo de discusión. El aprendizaje grupal será el que posteriormente, mediante la implementación de la herramienta, se transforme en aprendizaje organizacional.

La nueva herramienta diseñada consistió en un *Check list* de elementos definidos para afrontar con eficacia una reunión de toma de decisiones, donde los elementos están agrupados según la temporalidad del *antes, durante y después* de una reunión. Esta separación temporal permite al organizador ordenar la cronología de las tareas y encararlas de manera progresiva y ordenada (véase Figura 2).

**Ver Figura 2.** *Check list* de elementos para una reunión eficaz. (Ver página siguiente)

Finalmente, se implementó la fase de evaluación, también llamada de reflexión, en la cual se analizaron e interpretaron los resultados obtenidos. La reflexión fue compartida, no propia del investigador, sino del grupo de discusión. Dicho grupo definió si la problemática fue resuelta o por el contrario era necesario encarar nuevas acciones.

El trabajo realizado a lo largo de la investigación se concretó, en esta fase de evaluación, en un Programa de Acción Integral (PAI). Este Programa incluyó las tareas a realizar en un cronograma determinado y articuló las tareas de cada sector responsable para su implementación dentro de la organización.

Para la evaluación se utilizaron indicadores que permitieron medir y valorar la eficacia de la herramienta diseñada y los elementos que la conforman, como así también medir la variación de la eficacia de las reuniones. Para ello fue necesario definir sobre el *Check list* de elementos necesarios de las reuniones, la ponderación relativa de cada elemento y preguntas sobre su cumplimiento.

El *Check list* para evaluar la eficacia sobre la implementación de la herramienta, consiste en enviar a los participantes de la reunión junto a la cita o bien terminada la misma, una lista de verificación con preguntas cerradas (Si-No) sobre cada elemento de la herramienta. Se evalúan los elementos del “antes” (con 5 preguntas) y “durante” (con 12 preguntas) la reunión. Los participantes completan esta lista una vez finalizada la reunión y la devuelven al organizador.

Una segunda parte de la lista de verificación, aquella que corresponde a la etapa “después” (con 7 preguntas) de la reunión, se envía a los participantes una vez cerrado el seguimiento y cuando concluyen las acciones emergentes de la minuta. Junto a esta última etapa de evaluación se

remite la evaluación global de la reunión que consta de tres preguntas específicas.

Adicionalmente, se propuso la medición y análisis de un indicador de eficacia de las reuniones. El indicador de eficacia permite

**Figura 2.** Check list de elementos para una reunión eficaz.

ETAPA	ELEMENTO	
ANTES	Necesidad	ANTES
	Objetivo	
	Tipo	
	Título	
	Participantes	
	Stakeholders	
	Disponibilidad	
	Temario	
	Cita	
	Seguimiento	
DURANTE	Tiempo	DURANTE
	Presentación	
	Check in	
	Gestionar	
	Pensamiento paralelo	
	Minuta	
	Check out	
DESPUÉS	Feedback	DESPUÉS
	Seguimiento	
	Acciones	
	Avances	
	Finalizar	

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

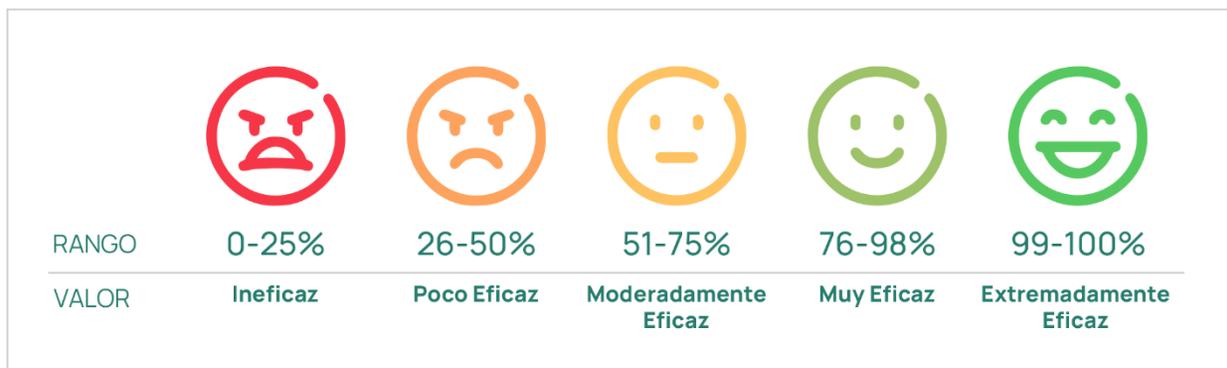
medir si las reuniones mejoran a partir de la aplicación de la herramienta diseñada. El indicador indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, si el proceso fue correcto y si se aplicaron los elementos detectados como indispensables en la nueva herramienta. La eficacia está dada entonces por el grado en que se cumplieron los objetivos previstos en su diseño. El indicador de eficacia se obtiene dividiendo el valor logrado, producto de la sumatoria de los elementos aplicados en la reunión (los “si” ponderados), sobre el resultado previsto. El resultado previsto estará dado por la sumatoria de todos elementos que están involucrados en la reunión.

Por tanto, la fórmula de cálculo podría expresarse como sigue:

$$\text{Eficacia} = \frac{(\text{Resultado alcanzado} \cdot 100)}{(\text{Resultado previsto})}$$

Como parte de la estimación del cálculo del indicador de eficacia se obtiene un valor porcentual que es comparado con una escala tipo Likert (Matas, 2018) para la definición de la eficacia. La escala refleja la conformidad definida de ante mano respecto al rango de eficacia para las reuniones por la organización (véase Figura 3).

Figura 3. Rango de eficacia de las reuniones



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Cabe mencionar que la medición de la eficacia podrá hacerse tanto para una sola reunión como para varias reuniones. Del *Check list* de verificación pueden además obtenerse otros datos, como por ejemplo cuán a menudo se aplica un elemento en particular de la nueva herramienta o incluso cuál es el elemento con mayor grado de aceptación e implementación.

Toda esta información que surge del *Check list* de valoración permitirá guiar a la

compañía a perfeccionar la herramienta y mejorar aquellos puntos débiles que hacen que las reuniones no sean lo suficientemente eficaces.

### Conclusiones

El resultado de esta herramienta propia reuniones más ágiles y más cortas con el consiguiente incremento del bienestar de los empleados. Pero más allá del resultado de este trabajo, es preciso destacar la

relevancia del aprendizaje organizacional producto del proceso reflexivo interno y el desarrollo de soluciones planteadas por los mismos miembros de la organización generado a partir del mismo.

Por tanto, la investigación-acción participativa demuestra ser una herramienta útil, sencilla y de resultados tangibles que aportan al proceso de aprendizaje continuo de la organización y le permite ampliar capacidades y generar nuevos espacios de oportunidad. Es decir, propiciar el terreno para lograr convertirse en una organización inteligente.

Una organización que aprende continuamente es una organización que incorpora a su estructura herramientas para sobre llevar cambios, hacer frente a nuevos desafíos del entorno y avanzar hacia la eficacia empresarial y construcción (interna y externa) de bienestar. Una organización inteligente que implementa sus mejoras no sólo se convierte en un negocio que subsiste, sino que lo hace con excelencia, reconociendo lo más importante de una organización: los miembros que la componen.

---

## Bibliografía

- Cascio J. (2020). *Facing the age of chaos*. <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>
- Colmenares, A. M. (2012). Investigación-acción participativa: una metodología integradora del conocimiento y la acción. *Voces y Silencios: Revista Latinoamericana de Educación*, Vol. 3, No. 1, 102-115.
- De Bono, E. (2016). *Seis Sombreros para Pensar*. Editorial Paidós.
- Etkin, J. (2006). *Gestión de la complejidad en las organizaciones. La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. Ediciones Garnica SA.
- Matas, A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 20(1), 38-47. <https://doi.org/10.24320/redie.2018.20.1.1347>.
- Senge, P. (1990) *La Quinta Disciplina*. Editorial Granica.
- Suchar, D. (2016). *Organizaciones Inteligentes y Gestión del Conocimiento*. Universidad Latina de Costa Rica.

UNIVERSIDAD  
**SIGLO** 