

APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL. Conceptos, Procesos y Estrategias

Margarito Palacios Maldonado L.C.H.*

Palacios-Maldonado M. Aprendizaje organizacional. Conceptos, procesos y estrategias. Hitos de Ciencias Económico Administrativas 2000;15: 31-39.

RESUMEN

En este artículo se define qué es una organización inteligente, en el marco de las condiciones ambientales que prevalecerán en el siglo XXI; qué se entiende por conocimiento y aprendizaje, desde el punto de vista individual y grupal; en qué consisten los procesos de aprendizaje organizacional y generación de conocimiento en el ámbito de los negocios; y cuáles son las estrategias organizacionales que proponen varios autores (Peter Senge, Ikujiro Nonaka, Bob Guns, entre otros) para hacer que el aprendizaje organizacional sea una opción real en las empresas de hoy. El artículo concluye con una reflexión que acentúa la analogía persona-organización, al destacar la similitud que existe entre las cualidades que describe Edgar Schein para una organización sana, y las de una persona normal en pleno uso de sus facultades.

Palacios-Maldonado M. Organizational learning. Concepts, Processes and strategies. Hitos de Ciencias Económico Administrativas 2000;15:31-39.

ABSTRACT

In this article, within a frame of environmental conditions that will prevail in the XXI century, it is defined what an intelligent organization is; what it is understood for knowledge and learning from individual and group's points of view; what organizational learning processes and the generation of knowledge throughout business involve; and which organizational strategies proposed by several authors (Peter Senge, Ikujiro Nonaka, Bob Guns among others) make that the organizational learning be a real option in today's companies. The article concludes with a reflection that accentuates the analogy person – organization, given the similarity that exists among the qualities described by Edgar Schein for a healthy organization and those of a standard person in full use of his/her capabilities.

Palabras Claves: Aprendizaje organizacional. Conceptos. Procesos. Estrategias.

Key words: Organizational learning. Concepts. Processes. Strategies.

DIRECCION PARA RECIBIR CORRESPONDENCIA: DACEA-UJAT. Zona de la Cultura. Av. Universidad s/n. C.P. 86000. Villahermosa, Tabasco.

A fines del siglo V antes de Cristo, Gorgias de Leontino, un filósofo griego que vivió en Sicilia, sentó y defendió hábilmente las tres tesis siguientes: 1a. Nada existe. 2a. Si existe algo, no lo podemos conocer. 3a. Supuesto que existiera algo y lo pudiéramos conocer, no lo podríamos comunicar a los otros.¹

Discutiendo tesis tan radicales como éstas, los filósofos griegos sentaron las bases de una disciplina clave para el desarrollo del pensamiento humano: la epistemología o teoría del conocimiento, fundamento a su vez de las

teorías del aprendizaje organizacional que veremos en este artículo.

Para contextualizar adecuadamente el problema del aprendizaje organizacional, iniciaremos con una breve descripción del panorama que ya están enfrentando las organizaciones en el siglo XXI, a raíz de los revolucionarios avances en la tecnología de información, la competencia por los recursos, y los desafíos que presenta una sociedad cada vez más informada y demandante.

Entrando ya en materia, definimos los conceptos más importantes que intervienen en los procesos de conocimiento y de aprendizaje organizacional, y comentamos brevemente dos modelos de aprendizaje (el modelo americano que nos propone Peter M. Senge, y el modelo japonés de Ikujiro Nonaka), que pretenden impulsar las acciones necesarias para crear

¹ Bochenski, J.M.: Introducción al pensamiento filosófico, 1976.

* Lic. en Ciencias Humanas con especialidad en letras (guionismo), por el Centro Universitario de Ciencias Humanas, hoy Universidad del Claustro de Sor Juana. Actualmente estudia la maestría en administración en la DACEA-UJAT.

conocimiento organizacional, a fin de ver su complementariedad y su eventual instrumentación gerencial a través del modelo de Bob Guns, quien propone la creación de Organizaciones de Rápido Aprendizaje (ORA) mediante tres estrategias complementarias. Finalmente concluimos con una reflexión que acentúa la analogía persona-organización, al destacar la similitud que existe entre las cualidades que describe Edgar Schein para una organización sana², y las de una persona normal en pleno uso de sus facultades.

LAS ORGANIZACIONES DEL SIGLO XXI

Condiciones del entorno

Los revolucionarios avances en la tecnología de información refuerzan los cambios económicos y sociales que están transformando los negocios y la sociedad. De esta revolución emerge un nuevo tipo de economía –la economía de la información– en la que ésta es un recurso crítico y, como lo señala Peter F. Drucker, es base de la competencia.³

En el ámbito social también está emergiendo una nueva sociedad caracterizada por sus cada vez más amplias capacidades informativas que la hacen sustancialmente distinta de la sociedad industrial del capitalismo. Es mucho más competitiva, más democrática, menos centralizada, menos estable, más dispuesta a orientarse a las necesidades individuales, y más preocupada por el deterioro ambiental. Y las organizaciones que conforman esta nueva sociedad tampoco son lo que solían ser.

Organizaciones inteligentes

¿Cómo serán las organizaciones del siglo XXI? Organizaciones inteligentes, capaces de crear, desarrollar, difundir y explotar el conocimiento para incrementar su capacidad innovadora y competitiva. Son las empresas que sobrevivan a la competencia cada vez más estrecha por los insumos y los mercados, las organizaciones que sean capaces de transformar la información en conocimiento mediante procesos de aprendizaje dirigidos.

Chun Wei Choo define la organización inteligente como aquella que «es capaz de integrar eficazmente la percepción, la creación de conocimiento y la toma de decisiones.»⁴ «Las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro, dice Peter Senge, serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la

capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización.»⁵

La creación o desarrollo de empresas inteligentes ha sido una preocupación de muchos investigadores sociales y directivos de empresas⁶. La corriente humanista de los años cincuenta, y las propuestas del desarrollo organizacional (DO) de los años sesenta, fueron pioneras en esta búsqueda por mejorar la capacidad adaptativa de las empresas, para afrontar con mayores posibilidades de éxito los cambios vertiginosos del entorno. La base conceptual de los diversos modelos que se han creado con ese propósito, se encuentra en la psicología social y la dinámica de grupos, las ciencias de la comunicación y la teoría de los sistemas organizacionales, y se ha incorporado recientemente la epistemología o teoría del conocimiento, para fundamentar la teoría de la información y la administración del conocimiento.

MARCO CONCEPTUAL DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Conceptos básicos

Para comprender en su cabal dimensión el aprendizaje organizacional, es necesario definir algunos conceptos, ya que el aprendizaje es un proceso en el que intervienen distintos objetos de conocimiento con sus diferentes características y jerarquías racionales. El primer concepto clave es el de *intelecto*, el cual consiste en la capacidad humana de ir al interior de las cosas para leer, saber, entender y crear conocimiento. En una frase, es la capacidad para desarrollar de una manera racional la inteligencia.

El objeto más elemental de la inteligencia es el *dato*, el cual representa un objeto o evento observable; cuando reunimos y ordenamos una serie de datos tenemos el siguiente nivel cognoscitivo, que es la *información*, en la que ya encontramos un significado humano asociado a un objeto o evento observable. A partir de la información ordenada, clasificada, sistematizada, llegamos al *conocimiento* propiamente dicho, el cual puede definirse de distintas maneras: a) aseveraciones que sirven como modelos de conducta, b) entendimiento teórico o práctico de una materia, c) información aplicada, d) proceso de síntesis en el cual cierta información es comparada con otra y se combina para establecer relaciones significativas, e) información almacenada, o modelos, que es utilizada por una persona para interpretar, predecir, y responder

² Schein, Edgard H.: Psicología de la organización, 1982.

³ Drucker, Peter F.: The Post-Capitalist Society, 1993.

⁴ Choo, Chun Wei: La organización inteligente. *El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*, 1998.

⁵ Senge, Peter M.: La quinta disciplina, 1990.

⁶ Entre los primeros destacan Kurt Lewin, Abraham Maslow, Peter Drucker, Chris Argyris, Warren Bennis; y entre los directivos de empresas Arie de Geus, Jack Welch, Lou Gerstner.

apropiadamente al mundo exterior⁷.

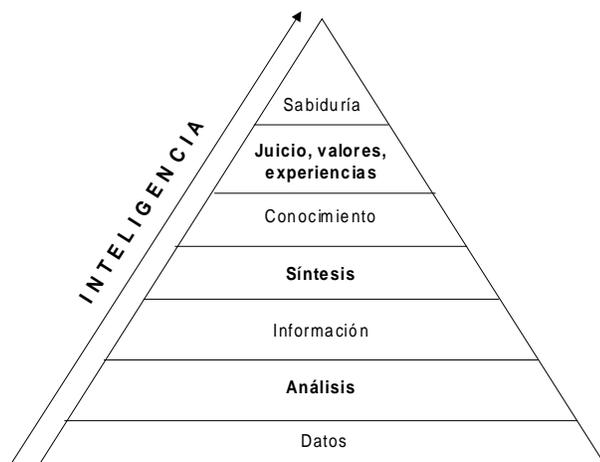
Tipos y niveles de conocimiento

Ahora bien, el conocimiento como tal puede ser de diferentes tipos, de acuerdo con su naturaleza racional. Por ejemplo, existe el conocimiento *proposicional* (*saber qué*), el *procedural* (*saber cómo*), el *de descubrimiento* (*saber por qué*) y el *saber contextual* (*saber quién*). Cada uno de estos tiene diferentes estructuras de representación y puede transmitirse de una persona a otra a través de diversos medios físicos. Y es esta característica de transmisibilidad la que hace del conocimiento un objeto del aprendizaje.

Por su complejidad, el conocimiento puede clasificarse en 1) *hechos*, que describen relaciones arbitrarias entre objetos, símbolos o eventos; 2) *conceptos*, conjunto de hechos, eventos o símbolos con atributos comunes; 3) *reglas*, conjunto de operaciones y pasos utilizados para llevar a cabo una tarea, solucionar un problema o producir algo; y 4) *reglas de orden superior o conocimiento heurístico*, que consiste en la invención o aplicación de reglas a situaciones novedosas. En síntesis, los tipos y niveles de conocimiento que son objeto de la inteligencia van desde los *datos* más simples y evidentes de la realidad (concreta o abstracta) hasta la *sabiduría* (Figura 1), formando una cadena de valor constituida por acciones del intelecto que van desde el análisis hasta la valoración crítica de las experiencias o la formulación de reglas heurísticas (invención de nuevos conocimientos) para enfrentar situaciones nuevas con diferentes tipos de respuestas.

FIGURA 1

EL CONOCIMIENTO Y SU CADENA DE VALOR



⁷ Estas definiciones se confrontaron con las que aportan los diccionarios enciclopédicos, y se usó como base un documento publicado en Internet por la UDLA en <http://gente.pue.udla.mx/~revillafa/Conocimiento.htm>

¿COMO ADQUIRIMOS EL CONOCIMIENTO?

Teorías del conocimiento

Las teorías del conocimiento (epistemologías clásicas) se han debatido entre el racionalismo y el empirismo; el primero fundado en la capacidad intelectual, y el segundo en la experiencia del sujeto cognoscente.⁸ Las epistemologías modernas tratan de conciliar ambas posturas en una síntesis dialéctica que aprovecha ambas fuentes de conocimiento, y han desarrollado mecanismos de validación para cada tipo de aprendizaje. Esto lo podemos constatar en los modelos de aprendizaje propuestos por varios autores.

Modelos de aprendizaje

El ciclo de aprendizaje que propone David Kolb parte del *hacer* (acción humana), a la que sigue una *reflexión* acerca de las circunstancias y el resultado de la acción, se *abstraen* sus principales características o significados compartidos para crear el nuevo conocimiento y, si se toma una nueva *decisión* que modifica la *acción* original, con lo que se ha logrado el aprendizaje al mostrar una nueva conducta propicia a la adaptación y dirigida hacia el nuevo objetivo.

Charles Handy hace surgir el aprendizaje a partir de *preguntas, problemas o necesidades* de las personas, grupos u organizaciones, las cuales dan lugar a *nuevas ideas*, a manera de respuestas (figura 2), que se ponen a *prueba* y, mediante la *reflexión*, se identifican las mejores soluciones y se logra el aprendizaje.⁹

Existe consenso entre los teóricos respecto a que el *aprendizaje es un proceso biopsicosocial a través del cual el sujeto modifica su comportamiento y desarrolla o adquiere nuevas formas de actuación*. El nuevo conocimiento así generado se incorpora al modelo mental del individuo y modifica sus reglas de decisión. La capacidad de aprendizaje de la persona se desarrolla cuando los individuos crean una nueva mentalidad, cambian la forma de entender las cosas y afrontan las dificultades de una manera distinta.

Ciclo de la inteligencia

Chun Wei Choo¹⁰ enfatiza también la percepción como fuente empírica del conocimiento (Figura 3), a partir de los significados compartidos (creencia o convención de que algo existe y es verdadero). Sin embargo, lo que se advierte en este modelo es el enfoque

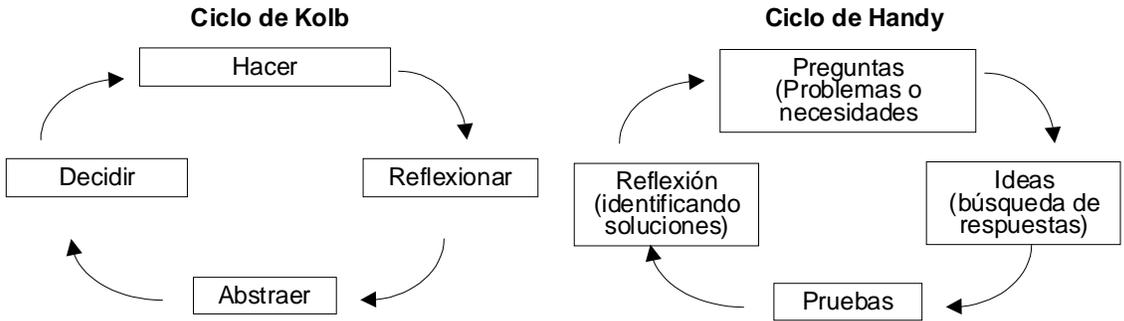
⁸ Para un estudio más detenido de este debate, ver: Mardones, J.M. y Ursúa, N.: Filosofía de las ciencias humanas y sociales, materiales para una fundamentación científica; México; Distribuciones Fontanamara; 2ª. Ed. 1988.

⁹ Handy, Charles: Managing the Dream, 1995, hace planteamientos de AO muy interesantes.

¹⁰ Choo, Chun Wei: Op. Cit. p. 22.

FIGURA 2

CICLOS DE APRENDIZAJE



pragmático, más que empírico, de la generación de conocimiento. Es decir, la creación de conocimiento a partir de los significados compartidos, sólo se justifica como medio racional para tomar decisiones. No se cuestiona su validez o grado de verdad, mientras funcione y sirva a los fines del sujeto.

CREACION DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL

El modelo occidental (racionalismo)

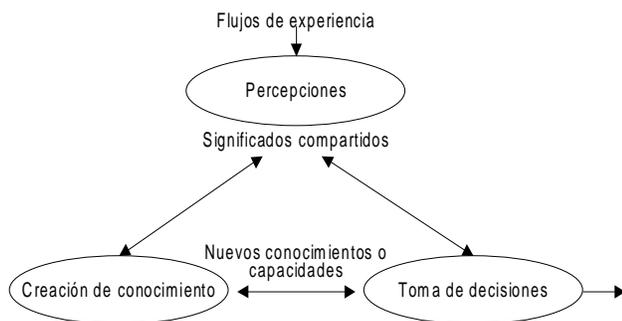
La corriente humanista de la administración, al combinarse con la teoría general de sistemas y la la teoría de la información, propició el desarrollo de una teoría del aprendizaje organizacional, la cual fue formulada primeramente por Peter Senge en La quinta disciplina. De acuerdo con este autor, lo primero que debe reconocer y identificar la organización inteligente son los siete obstáculos al aprendizaje¹¹ y diseñar una

estrategia organizacional para desarrollar las cinco disciplinas del aprendizaje organizacional: pensamiento sistémico, dominio personal, modelos mentales, construcción de una visión compartida y aprendizaje en equipo. Cada una de estas disciplinas se puede abordar en tres niveles:¹²

- Prácticas: qué hacer. Son las actividades en que los participantes de la disciplina concentran el tiempo y las energías.
- Principios: ideas rectoras y conceptos que justifican las prácticas. Por ejemplo, “la estructura influye sobre la conducta” es un principio central del pensamiento sistémico.
- Esencias: el estado del ser de quienes tienen un grado de dominio de la disciplina. Aunque son difíciles de expresar en palabras, son vitales para aprehender plenamente el significado y propósito de cada disciplina.

FIGURA 1

EL CONOCIMIENTO Y SU CADENA DE VALOR



En el nivel de las esencias, las disciplinas comienzan a converger. Por ejemplo, interconectividad (pensamiento sistémico) y conectividad (dominio personal) relacionan el todo con la parte; mientras que el propósito común (visión compartida) y alineamiento (aprendizaje en equipo) relacionan el rumbo común con el funcionamiento total. Sin embargo, las disciplinas de la construcción de la visión compartida y del aprendizaje en equipo difieren de las otras tres porque son inherentemente colectivas. Las prácticas son actividades grupales, los principios se deben comprender en grupo, y las esencias son estados de ser que se experimentan colectivamente.

La base conceptual e instrumental del modelo de Senge

¹¹ Senge, Peter M.: Op. Cit. , Capítulo 2: ¿Su organización tiene problemas de aprendizaje?

¹² Senge, Peter: Op. Cit. Apéndice 1: Las disciplinas del aprendizaje., pp. 457-462.

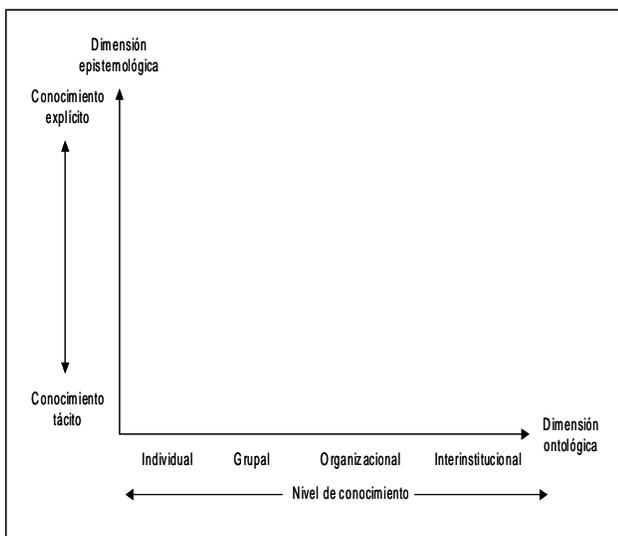
son los estudios que en la línea de la teoría general de sistemas realizaron autores como Garret Hardin, Jay Forrester y Draper Kauffman, con los cuales él desarrolla una herramienta denominada arquetipos sistémicos, base para el diseño de lo que llama *micromundos*, la tecnología de la organización inteligente. Sin embargo, también los estudios e investigaciones de humanistas como Peter Drucker, Edgar Schein, Warren Bennis, Chris Argyris y Charles Handy, han sido muy significativos para la integración de las cinco disciplinas que hace Peter Senge. Las aportaciones de estos gurues seguirán marcando el camino para muchos desarrollos conceptuales en este siglo XXI.

El modelo oriental (empirismo)

Para que el conocimiento individual se convierta en conocimiento organizacional se requieren ciertas acciones que eleven el nivel ontológico del conocimiento, al pasar de los individuos a los grupos, y de los grupos a la organización. Asimismo, y dado que muchos conocimientos de los individuos son de carácter tácito, es necesario impulsar su conversión a conocimiento explícito elevando su formalidad epistemológica (Figura 4).¹³

FIGURA 4

DIMENSIONES DE LA CREACION DE CONOCIMIENTO



De acuerdo con esta teoría, existen cuatro formas de conversión de conocimiento que surgen cuando el conocimiento tácito y el explícito interactúan. Esas

¹³ Nonaka, Ikojiro y Takeuchi, Hirotaka: La organización creadora de conocimiento, 1999, pp. 61 y ss. El planteamiento epistemológico es uno de los más congruentes, pero tiene problemas para integrar el pensamiento japonés, que carece de la tradición filosófica occidental.

cuatro formas constituyen el motor del proceso de creación del conocimiento (Figura 5).

FIGURA 5

CUATRO FORMAS DE CONVERSION DE CONOCIMIENTO

	Conocimiento tácito	a	Conocimiento explícito
Conocimiento tácito	Socialización		Exteriorización
desde			
Conocimiento explícito	Interiorización		Combinación

Socialización: de tácito a tácito. Es compartir experiencias y, por tanto, crear conocimiento tácito, tal como los modelos mentales compartidos y las habilidades técnicas. La clave para obtener conocimiento tácito es la experiencia.

Exteriorización: de tácito a explícito. Es un proceso a través del cual el conocimiento tácito se vuelve explícito y adopta la forma de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos.

Combinación: de explícito a explícito. Es un proceso de sistematización de conceptos con el que se genera un sistema de conocimiento. La reconfiguración de la información existente que se lleva a cabo clasificando, añadiendo, combinando y categorizando el conocimiento explícito (como en bases de datos), puede conducir a nuevo conocimiento.

Interiorización: de explícito a tácito. Es un proceso de conversión de conocimiento explícito en conocimiento tácito y está muy relacionada con el «aprender haciendo».

El contenido del conocimiento creado por cada forma de conversión es distinto (Figura 6). La socialización produce lo que puede llamarse *conocimiento armonizado* (modelos mentales y habilidades técnicas compartidos). La exteriorización genera *conocimiento conceptual* (conceptos, analogías y metáforas). La combinación origina *conocimiento sistémico*. Y la interiorización crea *conocimiento operacional* (administración de proyectos, los procesos de producción, el uso de nuevos productos y la

FIGURA 6

CONTENIDO DEL CONOCIMIENTO CREADO POR LAS CUATRO FORMAS

	Conocimiento tácito	a	Conocimiento explícito
Conocimiento tácito	(Socialización) Conocimiento armonizado		(Exteriorización) Conocimiento conceptual
desde			
Conocimiento explícito	(Interiorización) Conocimiento operacional		(Combinación) Conocimiento sistémico

implantación de políticas). Así, la creación de conocimiento organizacional es un proceso en espiral que inicia en el nivel individual y se mueve hacia adelante pasando por comunidades de interacción cada vez mayores, y que cruza los límites o fronteras de las secciones, de los departamentos, de las divisiones y de la organización en sí (Figura 7).¹⁴

Intención. La espiral de conocimiento es encauzada por la intención organizacional, que se define como la aspiración que una empresa tiene por alcanzar sus metas (estrategia).

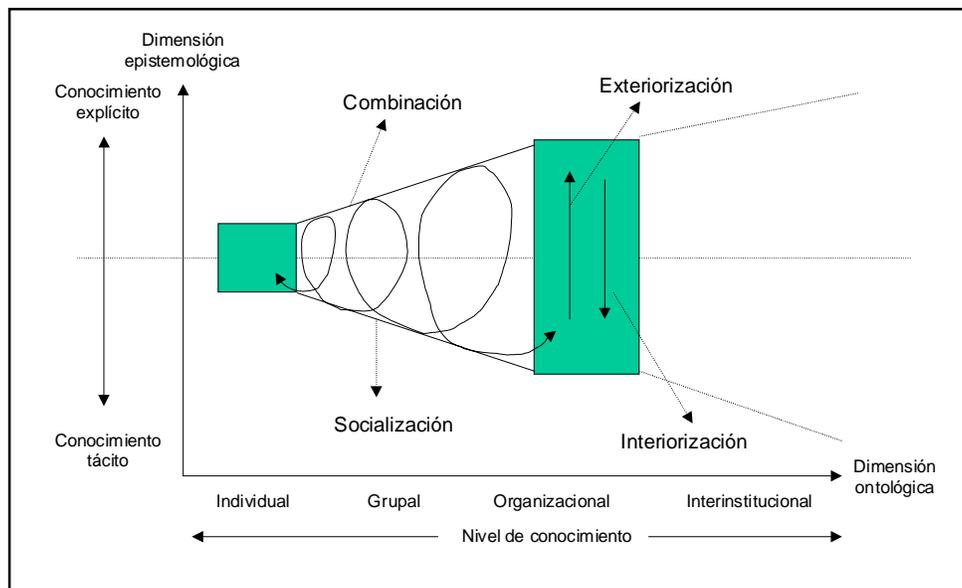
Autonomía. En el plano individual, debería consentirse que todos los miembros de una organización actúen tan autónomamente como las circunstancias lo permitan. Una organización creadora de conocimiento que garantiza la autonomía también puede ser pensada como un «sistema autopoiético» (que se crea a sí mismo).

Fluctuación y caos creativo. Estimulan la interacción de la organización y el ambiente externo. Si las organizaciones adoptan una actitud abierta hacia las señales del ambiente, pueden explotar la ambigüedad, la redundancia y el ruido de tales señales para mejorar su sistema de conocimiento. El caos se puede generar en forma natural o artificial por los directivos.

Redundancia. Es la existencia de información que va más allá de los requerimientos operacionales inmediatos de los miembros de la organización.

FIGURA 7

ESPIRAL DE CREACION DE CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL



El papel de la organización en el proceso de creación de conocimiento es el de proveer el contexto apropiado para facilitar las actividades grupales y la creación y acumulación de conocimiento en el nivel individual. Existen cinco condiciones requeridas en el nivel organizacional que permiten la espiral de conocimiento.

Variedad de requisitos. Para maximizar la variedad, todas las personas de la organización deben contar con un acceso rápido a la más amplia gama de la información requerida en un momento dado, pasando por el menor número de pasos posible.¹⁵

¹⁴ Nonaka y Takeuchi: Op. Cit. p. 83.

¹⁵ Nonaka y Takeuchi: Op. Cit. pp. 83 y ss.

ESTRATEGIAS

Convergencia y complementariedad

Si bien el modelo occidental (racionalista) de Peter Senge enfatiza los aspectos intelectuales del conocimiento, mientras que el modelo oriental (empirista) hace lo propio respecto a la experiencia (percepción) como fuente de información, ambos se complementan y aportan lineamientos muy valiosos para quienes desean crear en su empresa condiciones propicias al aprendizaje. Las cinco disciplinas conforman una visión del desarrollo organizacional basado en el desarrollo integral del ser humano, ente social por excelencia, en comunicación productiva y sinérgica con los demás. Por su parte, la conversión cognoscitiva propuesta por el modelo japonés armoniza el desarrollo humano con el rescate de sus conocimientos mediante un uso inteligente de la experiencia, la cual se comparte y documenta a través de un proceso formal de interacción grupal y su objetivación correspondiente.

En el Centro para el Aprendizaje Organizacional del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT), investigadores como George Roth y Art Kleiner comenzaron a desarrollar a mediados de los noventa una nueva herramienta para recuperar la experiencia organizacional a través de la llamada *historia de aprendizaje*.¹⁶ De hecho, esta vertiente del MIT de donde surgió La quinta disciplina, recupera un aspecto que se había descuidado en el desarrollo de su planteamiento epistemológico.

La complementariedad de estos modelos puede advertirse en la aportación de Bob Guns, otro autor que nos propone la creación de organizaciones de rápido aprendizaje (ORA) mediante tres estrategias: impulsar, que corresponde a los directivos de la organización; cultivar, cuya responsabilidad deja en el área de recursos humanos como gestores del desarrollo humano; y transformar, que compete a los equipos de trabajo y cada uno de sus miembros.¹⁷

Administración del conocimiento

La administración del conocimiento no es nada nuevo, ciertamente; pero, a partir de los años noventa, este asunto comenzó a preocupar seriamente a los altos directivos de empresas, especialmente de aquellas dedicadas a la consultoría, cuyos principales activos son, precisamente, los conocimientos. Dos profesores de comportamiento organizacional de la escuela de negocios de Harvard en Boston, Massachusetts, y un

consultor de Bain & Co., señalan dos estrategias básicas en la administración del conocimiento: una centrada en las computadoras, preocupada por la codificación del conocimiento y su concentración en grandes bases de datos; y la otra centrada en las personas, quienes lo crean y transmiten a través de sus múltiples contactos cara a cara.¹⁸

Compañías como Andersen Consulting y Ernst & Young han implementado la estrategia de codificación e invertido grandes cantidades en equipos, redes y sistemas para crear sus centros de negocios para la administración del conocimiento. Por el contrario, organizaciones como Bain, Boston Consulting Group y McKinsey enfatizan la estrategia de personalización, donde se privilegia el diálogo entre las personas para analizar situaciones, resolver problemas y tomar mejores dediciones. El conocimiento que no ha sido codificado —y probablemente no sea posible codificarlo— se transfiere de una persona a otra mediante tormenta de ideas y conversaciones cara a cara, hasta arribar a una comprensión profunda de las situaciones.

No obstante los esfuerzos de estos autores por diferenciar ambas estrategias, su complementariedad es notable y su convergencia evidente en cuanto al uso de los avances de la tecnología de información: correo electrónico, videoconferencias, documentos y agentes electrónicos, bases de datos relacionales y sistemas expertos.

Conclusiones

En la analogía de las organizaciones con los organismos vivos, la metáfora más fecunda es la que la asemeja a una persona. Con base en este paralelismo, es posible determinar la salud organizacional con los mismos criterios que se usan para determinar la salud mental de un individuo:¹⁹

1. *Adaptabilidad*. La habilidad para resolver problemas y reaccionar con flexibilidad a las exigencias cambiantes del medio.
2. *Sentido de identidad*. Conocimiento y visión, por parte de la organización, para determinar qué es, qué fines persigue y qué es lo que hace.
3. *Capacidad para ver la realidad*. La habilidad para buscar, percibir en forma adecuada e interpretar correctamente las propiedades reales del medio ambiente.

¹⁶ Recomiendo esta dirección electrónica: <http://learning.mit.edu/LH/21cwp002.html>

¹⁷ El diseño de este libro es muy didáctico y resulta de fácil lectura.

¹⁸ *What's your strategy for managing knowledge?* by Morten T. Hansen, Nitin Nohria y Thomas Tierney; Harvard Business Review, March-April 1999, pp 106-116. Los autores abrieron un foro de discusión en la siguiente dirección: <http://www.hbr.org/forum>.

²⁰ Choo, Chun Wei: Op. Cit. p. 5.

4. *Integración*. Interacción sinérgica entre las partes que la conforman, alineando sus esfuerzos hacia la consecución de fines no contrarios.

Sólo la organización inteligente adquiere información que convierte en conocimiento, maneja con inteligencia

y creatividad sus recursos y procesos, se adapta de manera oportuna a los cambios del ambiente, se compromete con el aprendizaje continuo, y moviliza el talento y experiencia de su gente para inducir las innovaciones.²⁰

REFERENCIAS

Beckhard, Richard y Harris, Reuben T.: Transiciones organizacionales. *Administración del cambio*; Trad.

Bertha D.L. de Valverde; México; Sistemas Técnicos de Edición y Addison-Wesley Iberoamericana, 1988.

Bennis, Warren G.: Desarrollo organizacional: *su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*; Trad. Angel Gaos; México; Fondo Educativo Interamericano; 1973.

Choo, Chun Wei: La organización inteligente. *El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*; Trad. Daniel Rey

Díaz; México; Oxford University Press, 1999.

Drucker, Peter F.: *The Post-Capitalist Society*; New York, USA; Harper Business; 1993.

Gibson, James L.; Ivancevich, John M.; Donnelly, Jr., James H.: Las organizaciones. *Comportamiento. Estructura. Procesos*. México; McGraw.Hill/Irwin; 8ª. Ed. 1996.

Guns, Bob: Aprendizaje organizacional. *Cómo ganar y mantener la competitividad*; México; Prencice Hall Hispanoamericana, 1996.

Handy, Charles: *Managing the Dream*, Portland, Oregon; Productivity Press, 1995. <http://home.nycap.rr.com/klarsen/learnorg/handy.html>

Hansen, Morten T., Nohria, Nitin y Tierney, Thomas: *What's your strategy for managing knowledge?* Harvard Business Review, March-April 1999.

Huse, Edgar F., Bowditch, James L.: El comportamiento humano en la organización; Trad. Alfonso Márquez Pareja; Ed. Addison-Wesley Iberoamericana, 1986.

Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka: La organización creadora de conocimiento. *Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*; Trad. Martín Hernández Kocka; México; Oxford University Press, 1999.

Schein, Edgard H.: Psicología de la organización; Trad. Víctor E. Cruz Cardona; México, Prentice Hall Hispanoamérica, 1982.

Senge, Peter M.: La quinta disciplina. *El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*; Trad. Carlos Gardini; Buenos Aires, Arg.; Coed. Juan Granica y Javier Vergara, 1990.

La Gaceta

de la División Académica de Ciencias
Económico Administrativas

Organo Informativo y Cultural de la
DACEA-UJAT