

*Universidad de La Habana  
Facultad de Educación a Distancia  
Doctorado en ciencias de la educación*

## *Organizaciones Necias o Inteligentes*



*Autor: MsC. Ela Virgen Casell Figueredo.  
MsC. Evelyn Perea Rodríguez*

*Habana 2009*

## Dame una palanca y moveré el mundo:

“ Sabiendo donde tocar ( apalancar ) la tarea se desarrolla más simplemente, y un toque puede restablecer el equilibrio de sistemas complejos”.

Peter Senge



## “ Organizaciones Necias o Inteligentes”

**Autor: MsC. Ela Virgen Casell Figueredo.  
MsC. Evelyn Perea Rodríguez.  
Correo: elavirgen@yahoo.es.**

Las personas [no son un Recurso:](#)  
las personas [son la Organización.](#)

Peter Senge, 2003

### **Resumen.**

Este artículo tiene como propósito destacar los aportes que ofrece el Enfoque de las Organizaciones Inteligentes en relación al cambio y al manejo de las resistencias al mismo motivado por el análisis de los planteamientos de autores de la literatura vinculada. Hace referencia a los enfoques a tener en cuenta para una propuesta de desarrollo de las Organizaciones Inteligentes al sistema de creencias de las organizaciones, la cultura organizacional y el desconocimiento de una metodología adecuada para el diagnóstico y administración de los cambios.

### **Abstract**

This article has as purpose the contributions that he/she offers the Focus to highlight he/she gives the Intelligent Organizations in relation to the change and to the handling he/she gives the resistances to the same one motivated by the analysis he/she gives the positions he/she gives authors he/she gives the tied literature. He/she makes reference to the focuses to have in it counts for a proposal he/she gives development he/she gives the Intelligent Organizations to the system he/she gives beliefs he/she gives the organizations, the organizational culture and the ignorance gives an appropriate methodology for the diagnosis and administration gives the changes.

## **Introducción**

En un mundo esencialmente cambiante como el de hoy, pareciera que la única capacidad perdurable en el tiempo, es la capacidad de aprender a aprender.

Llamaremos "Organizaciones Necias" a aquellas que teniendo el conocimiento no lo aprovechan en su propio desarrollo. Así, la Organización Inteligente no sólo está dirigida al diseño de nuevos productos, sino también al rediseño organizacional como base para la gestión del conocimiento y la innovación (Nonaka y Takeuchi, 1996)

Las Organizaciones que aprenden a aprender se transforman en Organizaciones Inteligentes, es decir, instituciones que aprenden permanentemente y que mediante sus aprendizajes se adaptan de manera constante y fluida a los siempre cambiantes entornos sociales de los que forman parte (Demicheli, 2008)<sup>1</sup>

Parte de la globalización es el dominio del conocimiento. ¿Qué hace que algunas organizaciones estén mejor preparadas que otras para responder, rápida y efectivamente a los estímulos del ambiente? Una respuesta común es que la organización debe contar con una estructura integrada, que trabaje como un todo. Pero además, y no menos importante, es que la empresa cuente con un sistema que maneje el conocimiento, que le permita reutilizarlo y renovarlo constantemente.

Las nuevas tendencias dan relevancia al conocimiento que poseen las personas en las organizaciones, como la clave del éxito, en particular el

---

<sup>1</sup> **Guido Demicheli M. Psicólogo, Universidad de Chile. Magister en Comunicación, Universidad de Chile. Doctor (c) en comunicación State University of New York. Profesor Titular Escuela de Psicología 2008.**

modelo de organizaciones inteligentes, donde el conocimiento y la adecuada gestión del mismo es la mejor alternativa para alcanzar eficiencia y eficacia a los nuevos retos que se presentan (Ramírez, 2007)

La organización inteligente busca asegurar que todos los miembros de la organización estén aprendiendo y poniendo en práctica el potencial de sus capacidades. Esto es la capacidad de comprender la capacidad de adquirir compromisos de asumir su responsabilidad de buscar el continuo auto crecimiento.

Cada empresa, crea su propia realidad conjuntamente con cada uno de sus trabajadores, por lo que hace y por lo que deja de hacer, cada persona y cada organizaciones es responsable de la realidad que crea.

Si partimos de esa premisa, la cualidad de inteligente de una organización está dada por su capacidad para "percatarse continuamente de cómo crea su realidad".

Los individuos dentro de las mismas creen saber cómo crean esa realidad, en parte pudieran tener razón, en especial los que son conscientes y responsables de su propio comportamiento; lo que a veces no se considera es, que el proceso de generar la realidad tiene una naturaleza sistémica y depende no sólo de su comportamiento individual, sino de la influencia recíproca que éste tiene con el de todos los miembros de la organización, así como la que tiene esta última con el entorno.

Todas las organizaciones tienen un nivel de inteligencia, por eso siguen en el mercado. La cuestión es cómo incrementar el nivel de inteligencia de una organización, para ser mejores cada día; pero, sobre todo, para ser mejores que la competencia. (Vizcaíno, 2008)

## **Las organizaciones inteligentes.**

Peter M. Senge, en su obra Quinta Disciplina, define a las organizaciones inteligentes (O.I) como espacios o lugares “donde las personas continuamente expanden su capacidad para crear los resultados que verdaderamente quieren, en el que se cultivan nuevas maneras de pensar, en donde la aspiración colectiva queda en libertad y las personas continuamente aprenden a aprender juntas”. Buscar referencia

La O.I es capaz de aprender permitiendo así expandir sus posibilidades de crecimiento. No basta con adaptarse y sobre vivir sino sobre todo desarrollar la capacidad de crear. La construcción de una organización con auténtica capacidad de aprendizaje y creatividad. Más recientemente se ha dado en denominar como “Organizaciones que Aprenden” a las organizaciones que tienen la capacidad de organizarse para cambiar y transformarse por sí mismas.

A las organizaciones que aprenden y que cuentan con un sistema que maneje el conocimiento, se les llaman “Organizaciones Inteligentes” en contraposición con el creador del término Países Necios para catalogar a los países que no invierten en I+D.

Para Senge, cinco son las disciplinas que convergen para innovar las organizaciones inteligentes y en las que cada una resulta decisiva para el éxito de las demás. La construcción de una organización con una autentica capacidad de aprendizaje y creatividad se basa en el desarrollo de estas disciplinas: **Dominio personal, Modelos mentales, Construcción de una visión compartida, Aprendizaje en equipo y Pensamiento sistémico.** (Ver anexo 1)

## **Disciplinas individuales**

### **1. Dominio personal.**

La práctica del dominio personal definida como la disciplina del crecimiento y el aprendizaje personal consiste en un adecuado manejo de nuestra racionalidad y de nuestro empujón, es un acto humano generado por la emoción que a su vez se basa en una racionalidad. En busca de un dominio personal debemos esclarecer y profundizar constantemente nuestra visión personal, (control personal) es decir poner énfasis en lo que realmente interesa, desarrollar la paciencia, ver la realidad con objetividad y conectar el aprendizaje personal con el colectivo. En este sentido es importante la conexión entre aprendizaje personal y organizacional y los compromisos entre individuo y organización.

### **2. Modelos mentales.**

La capacidad de desenterrar nuestras imágenes internas del mundo real, interponiéndose sobre nuestro modo de entender el mundo, examinarlas abriendo a la influencia de los demás y hacerlas conscientes a los efectos de estos modelos.

Estas son formas muy arraigadas en las personas, la adaptación continua y el crecimiento en un ambiente variable dependen del aprendizaje grupal fundamentalmente, es el proceso mediante el cual los grupos modifican los modelos mentales compartidos acerca de la empresa, sus mercados y sus competidores.

## **Disciplina Grupales.**

### **1. Creación de una visión compartida.**

La práctica de desenterrar imágenes de futuro compartidas que promuevan el auténtico compromiso.

## **2. Aprendizaje en equipo.**

La capacidad de pensar juntos que se consigue mediante el dominio de la práctica del diálogo y el debate.

## **3. Pensamiento sistémico.**

La disciplina que integra a las anteriores, uniéndolas en un conjunto coherente de teoría y práctica demuestra que las soluciones obvias no funcionan, dando soluciones hallando el punto donde los actos y modificaciones pueden conducir a mejoras significativas y duraderas.

El pensamiento sistémico no significa ignorar la complejidad sino dar soluciones a esta complejidad sin organizar esta complejidad en una exposición coherente que ilumine las causas de los problemas y el modo de remediarlo. Se necesita distinguir lo importante de lo irrelevante las variables decisivas de las secundarias de modo que ayuden a los grupos a desarrollar una comprensión compartida.

## **Resistencia al cambio y formas de cambios en las organizaciones inteligentes**

Para llegar a lograr ser una Organización Inteligente, es sumamente dificultoso, los directivos se tropiezan con una serie de barreras que se oponen a este propósito, malentendidos y prejuiciosos que hacen resistencia al cambio, para tratar de alcanzar este propósito varios autores se han dedicado a nombrar formas y modelos que le sirven de guía a una empresa para intentar proceder al cambio organizacional, sobresaliendo los cambios evolutivos, revolucionarios y sistemáticos, para ello las organizaciones deben analizar cuál es la vía a utilizar

para enfrentar estos cambios y no permitir que se conviertan en un caos, propiciando el fenómeno conocido como “resistencia al cambio” que se deriva de los efectos favorables o desfavorables para la organización y está en dependencia de la forma de como se realice el cambio.

En la Revista de Ciencias Sociales, se citan autores que a lo largo del surgimiento de las organizaciones inteligente se han dedicado al estudio de cómo se debería realizar este cambio y han propuestos algunas ideas a esta<sup>2</sup>. (RCS, pp. 278 – 289, 2007)

En ese orden de ideas, Ferrer plantea que existen por lo menos tres formas de hacer los cambios en las organizaciones: el cambio evolutivo, donde se trata de ir variando el estado actual de las cosas gradualmente y en forma progresiva; el cambio revolucionario, por medio del cual se modifican las cosas de manera precipitada, impuesta y sin tomar en consideración el punto de vista de la otra parte y el cambio sistemático, a través del cual el mismo se realiza mediante el diseño de programas de cambio planificados. El cambio revolucionario origina un fenómeno denominado “resistencia al cambio”. (Ferrer, 1997)

Según Firth la resistencia se produce por la imposición presente en el proceso y la incertidumbre que se genera en la gente, incluso a nivel administrativo, al percibir un cierto grado de amenaza en la nueva forma de hacer las cosas. Las resistencias al cambio se pueden dar por diversas causas: pérdida de los beneficios obtenidos en la situación actual, desconocimiento de los beneficios de la nueva situación y la incertidumbre en relación al nuevo desempeño. (Firth, 2000).

---

<sup>2</sup> Citas referenciadas Por Valecillos, César A. Profesor titular Universidad del Zulia. Magister Gerencia de Empresas. Yen Desarrollo Organizacional Universidad de Monterrey México. Cursando doctorado Administración de Empresas LUZ-UPM. Telf. 0261-7926930-E-mail: cvalecillosg@cantv.net  
Quintero, Niria.(Profesora titular Universidad del Zulia Núcleo COL. Magister en Gerencia Financiera. Delegada CONDES en la Comisión Humanística. Telf. 0264-2414587. E-mail: nquintero11@cantv.net

El autor citado señala que a través de la gestión se puede manejar la resistencia, que es una de las formas de disminuir el impacto negativo del cambio en una organización y para lograrlo se deben recurrir a cuatro recursos: por lo que se deben adoptar estrategias educativas, de sensibilización y negociación, teniendo en cuenta cuatro recursos que permiten lograrlo: la gente (a través del desarrollo personal, la formación permanente y la armonía hombre-trabajo), el conocimiento (a través de la gestión de la tecnología y manejo de los riesgos y oportunidades), la información (compartida, útil, con manejo de una planificación visible y compartida) y el liderazgo (con la articulación de la visión, la convicción personal, la participación y el reconocimiento de los logros).

Porras, en relación al modelo del Análisis de Flujos plantea que dentro de la perspectiva de las organizaciones inteligentes constituye una poderosa herramienta para guiar de manera integral la gestión de los cambios dentro de las organizaciones, lo cual es una fortaleza en relación a otros modelos que presentan una óptica parcial y reduccionista para comprender el fenómeno del cambio y su secuela más crítica la “resistencia al cambio”. (Porras ,1988)

El modelo tiene implícito un diagnóstico del funcionamiento organizacional, la planificación de actividades de cambio específicas, la ejecución de alteraciones, transformaciones específicas y el seguimiento y evaluación de las acciones decididas. (Porras ,1988)

El Modelo del análisis de flujos que propone Porras, se debe tener en cuenta ante cualquier manejo de resistencia al cambio, constituye además una base conceptual para tener una mejor comprensión para saber qué, cómo y cuándo hay que cambiar en los casos de afrontar nuevas situaciones de administración, para manejar la resistencia en

una organización<sup>3</sup> se debe formar un equipo para la administración del cambio

## **ESTRUCTURA DEL EQUIPO**



El equipo que se forma es el encargado de dirigir, diagnosticar, capacitar, administrar y monitorear todo el proceso del cambio mediante el aprendizaje, realiza acciones que permiten a sus integrantes dialogar, aclarar las dudas, que se involucren, se comprometan y valoren la importancia de las adaptaciones requeridas por ellos en el cambio.

El enfoque del equipo debe estar dirigido al aprendizaje organizacional, que es un producto de un proceso colectivo, al saber individual que está al servicio de toda la organización.

Un proceso de aprendizaje colectivo conlleva a un cambio del comportamiento organizacional y tiene lugar a través de la interacción

---

<sup>3</sup>Para el diseño del equipo se escogió como referente el análisis de flujo hecho por Porras en el 1988 y que aún está vigente y se puede aplicar a muchas organizaciones.

de ellas. Una organización aprende no sólo cuando alguien hace mejor el trabajo sino cuando, como resultado de ello, otros miembros actúan diferente. Se puede hablar de aprendizaje en el comportamiento organizacional únicamente cuando un cambio en la conducta de un individuo tiene un efecto en el de otros.

El aprendizaje colectivo está enfocado a aumentar la competencia colectiva de los miembros perteneciente a una organización. La competencia colectiva es más eficiente logrando mejores resultados en los individuos que la suma de competencias individuales.

La visión compartida, pensamiento sistémico, cambio de paradigmas, excelencia personal, y trabajo en equipo coadyuvan el proceso de aprendizaje organizacional.

### **Enfoques a tener en cuenta para una propuesta de desarrollo de Organizaciones Inteligentes**

Los fundamentos de dicho enfoque deben estar dirigidos hacia la formación de valores, en el proceso de aprendizaje que tributen al cambio de cultura y funcionamiento organizacional, que considere el análisis de flujos como referencia para el diagnóstico del manejo de la resistencia a los efectos de ayudar a pensar, reflexionar, comprender ser, saber hacer y servir a los participantes para resolver debilidades y aprovechar las fortalezas.

Diseñar y estructurar las Organizaciones Inteligentes de acuerdo a las necesidades de aprendizaje: individual, grupal, estructural, adaptación a los nuevos ambientes, así como el modelaje de nuevas formas de trabajar, convertir las amenazas en oportunidades, formar comunidades de aprendizaje, formar equipos de alto desempeño, cambio de actitudes para manejar la nueva empresa convirtiéndose en Organización Inteligente.

## **Conclusiones.**

La realización del presente trabajo resultó ser una enriquecedora oportunidad de aprendizaje y crecimiento. En cuanto al conocimiento de las organizaciones inteligentes.

Lograr convertirse en una organización inteligente no es fácil, los directivos se tropiezan con una serie de barreras que se oponen a este propósito, malentendidos y prejuiciosos que hacen resistencia al cambio.

Se hace necesario conocer, practicar e incorporar, a los directivos que dirigen los niveles estratégicos de las organizaciones las cinco disciplinas sistémicas los fundamentos de dicho enfoque deben estar dirigidos hacia la formación de valores, en el proceso de aprendizaje que tributen al cambio de cultura y funcionamiento organizacional para empezar en la práctica de estas disciplina, se debe partir en primer lugar por adoptar un cambio de paradigma a través del cual se entiende los problemas y se busca soluciones

Para que las organizaciones se conviertan en organizaciones inteligentes, la mayoría de sus miembros desarrollen capacidad de aprendizaje deben estar integrado en el dinamismo del progreso del saber, deben cambiar su visión respeto al trabajo.

**Recomendaciones:**

Seguir enriqueciendo este trabajo mediante investigaciones para que sirva de punto de partida a aquellos directivos que sus organizaciones poseen todos los conocimientos y no ponen en práctica el potencial de sus capacidades hasta lograr que las empresas dejen de actuar como una “Organización Necia” y se conviertan en Organizaciones Inteligentes capaz de percatarse continuamente de cómo crea su realidad y que todos sus miembros estén integrados en la narrativa del dinamismo del progreso del saber.

## **Bibliografía.**

1. Eduardo Ismodes (2006)"Organizaciones necias" Dispuesto en Internet el cuatro de noviembre de 2008. "Del Blog de Pedro" .Con url:// [www.blog.pucp.edu.pe/](http://www.blog.pucp.edu.pe/).en Desarrollo de Organizaciones Inteligentes. Venezuela. Núcleo Disponible 2 enero 2009.
2. Fernando Espinosa Vizcaíno. (2008)."¿Qué son las organizaciones inteligentes?". Tomado de Internet con Url. <http://www.bumeran.com.mx/> Dispuesto el 25 de diciembre 2008.
3. Ferrer, Pérez L. (1997). "Prácticas de desarrollo Organizacional. México. Editorial Trillas. Tomado de Internet con Url. <http://www.bumeran.com.mx/> Dispuesto el 25 de diciembre 2008.
4. Guido Demicheli M. (2008) Powert Point. "Gestión del Conocimiento y Organizaciones Inteligentes" Tomado de internet el cuatro de noviembre de 2008. Con url:// [www.alaa\\_tcm.org/](http://www.alaa_tcm.org/).
5. Guns, Bob (1996). Aprendizaje organizacional. México. Editorial Prentice Hall. México. Editorial Alfa Omega. Tomado de Internet con Url. <http://www.monografia.com>. Dispuesto el 25 de diciembre 2008.
6. Morgan, Garreth (1991). Imágenes de la organización. Tomado de Internet con Url. <http://www.monografia.com>. Dispuesto el 25 de diciembre 2008.
7. Nonaka, I., Takeuchi, H. (1996). "Las organizaciones que crean el conocimiento"Tomado de internet el cuatro de noviembre de 2008. "Del Blog de Pedro". Con url:// [www.blog.pucp.edu.pe/](http://www.blog.pucp.edu.pe/)
8. Ponjuan Dante Gloria (2006) Introducción a la gestión del conocimiento. Dpto. de Bibliotecología y Ciencia de la Información. Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana. Cuba.
9. Ramírez, (2007) "Cabimas de LUZ "Editorial Addison Wesley Iberoamericana. cuatro de noviembre de 2008 URL: <http://googleads.g.doubleclick.net/pagead/> Dispuesto el 25 de diciembre 2008.

10. Senge, P. The Fifth Discipline. New York: Doubleday, 1990.pp.18.Referenciado en La Quinta Disciplina (La Nueva Dinámica de Sistemas).*Disponible en Internet 26 de diciembre 2008 con* Url. <http://zip.rincondelvago.com/?00011510>.
11. Porras, Jerry (1988). Análisis de flujos. Método para el diagnóstico y administración del cambio organizacional. México. Disponible el 29 de enero 2008.
12. Proyecto de estudios de postgrado (2000). Especialización Trípode, G. Illescas (2006), G. Adaptive Technologies and Business Integration: Social, Managerial and Organizational Dimensions. Section IV, Chapter XII: Intelligent Organizations -Knowledge Computing Management. Idea Group Publishing, Information Science Publishing, IRM Press, CyberTech Publishing and Idea Group. Dispuesto en URL. <http://www.revista.científica.enet.org.com>. el 2 de enero 2008.
13. Valecillos, César A y Quintero, Niria. (2007)"Enfoque de las organizaciones inteligentes en la implementación de nuevas técnicas de dirección en las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) "Revista de Ciencias Sociales (RCS).Vol. XIII, No. 2, Mayo - Agosto 2007, pp. 278 – 289.FACES - LUZ \_ ISSN 1315-9518. Dispuesto en URL. <http://www.revista.científica.enet.org.com>. del 2 de enero 2008.
14. Febles Rodríguez. Juan P. (2008) Las Organizaciones Inteligentes como Dinámicos Complejos." Dr. C Decano de la Facultad de Gestión del InsTEC. Prof. e Investigador Titular del InsTEC Cuba.

## **Citas relacionadas con el Tema.**

1. La profundidad de la cultura de una “organización inteligente” viene dada por la hondura y cohesión de la libertad concertada de sus miembros, que no se comportan de una manera rutinaria o mecánica, sino que ejercen a diario sus facultades de descubrimiento y decisión, en tensión conjunta hacia un bien compartido.(Llano,2005)

Llano, Alejandro. (2005).”Organizaciones inteligentes en la sociedad del conocimiento” Boletín 61.Tomado en Internet el 8 de enero 2009.Url. Las organizaciones inteligentes [http://www.ask.com/bar?q=organizaciones + inteligentes.](http://www.ask.com/bar?q=organizaciones+inteligentes)

2. concepto de inteligencia.

“[...] Empecé definiendo una inteligencia como “la capacidad de resolver problemas o de crear productos que son valorados en uno o más contextos culturales”. (Howard. ( ))

Howard, Gardner ( ) Inteligencias Múltiples y Mentes Flexibles. Disponible en Internet 26 de diciembre 2008 con Url. [http://manuelgross.bligoo.com/content/view/93330/Los\\_8\\_factores\\_que\\_determinan\\_la\\_inteligencia.html](http://manuelgross.bligoo.com/content/view/93330/Los_8_factores_que_determinan_la_inteligencia.html)

3. Concepto de inteligencia.

“un potencial biopsicológico para procesar información que se puede activar en un marco cultural para resolver problemas o crear productos que tienen valor para una cultura”. (Howard. 1983)

Howard Gardner. (1983)Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences Dispuesto en internet el 20 de mayo 2008 con Url. <http://www.psicopedagogia.com/definicion/inteligencias%20multiples>

4. El conocimiento.

“el conocimiento es una mezcla de experiencia, valores, información y saber hacer, que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción”. ( de Davenport y Prusak 1998 en Váldez 2008).

Fernández Valdés MM. Hacia una organización de aprendizaje. Acimed Disponible en: [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16\\_5\\_07/aci121107.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16_5_07/aci121107.htm) Consultado el 4 de enero 2008.

5. "la capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizá sea la única ventaja competitiva sostenible". (de Geus, en Senge, 1990, 11).

Senge, P. (1990) The Fifth Discipline. New York: Doubleday, 1990.PP.11 Referenciado en La Quinta Disciplina (La Nueva Dinámica de Sistemas)..Disponible en Internet 26 de diciembre 2008 con Url. <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/93330>.

6. "Al principio los clientes son escépticos. No se puede elaborar un modelo de esto; esto no es sólo un sistema de variables duras. Estamos hablando de la innovación, de las pasiones humanas, de muchas cosas sutiles que no se pueden representar en un modelo. Al principio son cínicos, pero al cabo de un tiempo se entusiasman. Ven que se puede hacer un modelo de la psicología y la sutil dinámica de una organización. Descubren que si uno puede hablar claramente acerca de algo, habitualmente se puede realizar un modelo, así que se entusiasman con los modelos de dinámicas sutiles cuya importancia todos conocen." (Senge, en Briggs, & Peat, 1990, 176).

Senge, P. The Fifth Discipline. New York: Doubleday, 1990.PP.176. Referenciado en. La Quinta Disciplina (La Nueva Dinámica de

Sistemas). Disponible en Internet 26 de diciembre 2008 con Url. <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/93330>.

7. Mencionando una cita de la revista Fortune: "olvide sus viejas y trilladas ideas acerca del liderazgo. La empresa de mayor éxito de la década del 90 será algo llamado organización inteligente" (Senge, 1990, 11),

Senge, P. The Fifth Discipline. New York: Doubleday, 1990. PP.11  
Referenciado La Quinta Disciplina (La Nueva Dinámica de Sistemas). Disponible en Internet 26 de diciembre 2008 con Url. <http://zip.rincondelvago.com/?00011510>

8. Como dice Senge:

"De modo que la clave para ver la realidad sistémicamente consiste en ver círculos de influencia en vez de líneas rectas. Este es el primer paso para romper con el marco mental reactivo que se genera inevitablemente con el pensamiento "lineal". Cada círculo cuenta una historia. Al seguir los flujos de influencia, vemos patrones que se repiten una y otra vez, mejorando o empeorando las situaciones.

De cualquier elemento de una situación, podemos trazar flechas que representen la influencia sobre otro elemento: La flecha de posición del grifo apunta hacia el flujo del agua. Todo cambio en la posición del grifo modificará el flujo del agua. Pero las flechas nunca parten aisladamente: (Senge, 1990, 101)

Senge, The Fifth Discipline. New York: Doubleday, (1990, pp101). Referenciado La Quinta Disciplina (La Nueva Dinámica de Sistemas). Disponible en Internet 26 de diciembre 2008 con Url. <http://zip.rincondelvago.com/?00011510> The Fifth Discipline. New York: Doubleday.

## 9. Los Modelos Mentales

"volver el espejo hacia adentro: aprender a exhumar nuestras imágenes internas del mundo, para llevarlas a la superficie y someterlas a un riguroso escrutinio" (Senge, 1990, 18).

Senge, P. The Fifth Discipline. New York: Doubleday, 1990.pp.18.Referenciado en La Quinta Disciplina (La Nueva Dinámica de Sistemas).Disponible en Internet 26 de diciembre 2008 con Url. <http://zip.rincondelvago.com/?00011510>

10. "[La Dinámica de Sistemas. . .] debería proporcionar una base para el diseño de sistemas económicos e industriales más efectivos".  
(Forrester, 1961, p.13.)

Forrester, Jay W. 1961. Industrial Dynamics. Cambridge, U.S.A.: MIT Press. Disponible en Internet con Url. [http://www.hfainstein.com.ar/articul/ed\\_200401.htm](http://www.hfainstein.com.ar/articul/ed_200401.htm) 26 de diciembre 2008

11. "La razón por la cual las explicaciones estructurales son tan importantes es porque son las únicas que indican las causas subyacentes del comportamiento, al punto que los patrones de comportamiento pueden ser cambiados". (Senge, 1990, p.53, traducción libre, énfasis original.)

Senge, Peter. 1990,1992. La Quinta disciplina: el arte y práctica de la organización inteligente. Buenos Aires: Granica. Edición original: 1990. The fifth discipline: The Art & Practice of Learning Organization. EEUU: Doubleday. Dispuesto en url:<http://www.hfainstein.com.ar/articul>. 26 de diciembre 2008.

12. "El verdadero aprendizaje llega al corazón de lo que significa ser humano". Senge, 1992, p.24.

Senge, Peter. 1992. La Quinta disciplina: el arte y práctica de la organización inteligente. Buenos Aires: Granica. Edición original: 1990. The fifth discipline: The Art & Practice of Learning Organization. EEUU: Doubleday. Disponible [http://www.hfainstein.com.ar/articul/ed\\_](http://www.hfainstein.com.ar/articul/ed_)

**Sitios donde se pueden localizar citas referenciadas con el tema del artículo Actualizada de los últimos cinco años**

1. **BLESA, ANDREU Y RIPOLLÉS MARÍA.** (2004). Orientación emprendedora, orientación al mercado y rendimiento empresarial. Capítulo 59. pág. 935-946. España. Dispuesto en :<http://www.monografias.com/trabajos55/>
2. **COLECTIVO DE AUTORES.** (2006). Actualizaciones para el management y el desarrollo organizacional. Universidad de Viña del Mar. Chile. Pág. 123-132 Dispuesto en :<http://www.monografias.com/trabajos55/>
3. **LEÓN LEFCOVICH, MAURICIO.** (2004). Kaizen – La Mejora Continua y la Curva de Aprendizaje. Disponible en: <http://www.ilustrados.com>. Consultado 20/12/08.
4. **LIP LICHAM CESAR.** (2007). La planificación estratégica como aprendizaje. Disponible en: [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_pdf&pid=S1018-130X2005000100008&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_pdf&pid=S1018-130X2005000100008&lng=es&nrm=iso). Consultado 20/12/08.
5. **LUGO, O y MILIAM, A.** (2004). Procedimientos para el diagnóstico de los factores que influyen en el aprendizaje organizacional, Disponible en: Memorias de la IV Conferencia Científica Internacional de Gestión Empresarial y Administración Pública. GESEMAP Dispuesto en: [http:// www.mografia.com](http://www.mografia.com) Consultado 20-diciembre-08
6. **MARTÍNEZ CARABALLO, NOEMÍ.** (2006). Gestión del Conocimiento: Aprendizaje individual versus aprendizaje organizativo. Intangible Capital - N°13 - Vol.2 - pp. 308-326, Jul-Sep 2006 - ISSN: 1697-9818 (Cod: 0070). Disponible en: <http://www.intangiblecapital.org/Articulos/N13/0070.htm> Consultado: 28/02/09.
7. **MÁS BASNUEVO, A.** (2005). Modelo para el desarrollo de un sistema de inteligencia organizacional en la Delegación del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente en Holguín. ACIMED; 13(6). Disponible en: <http://bvs.sld.cu/revistas/aci> Consultado: 28/02/09.

8. **REAL FERNÁNDEZ, JUAN CARLOS.** (2005). Antecedentes del aprendizaje organizativo como determinante del rendimiento empresarial: el papel del tamaño organizativo como variable moderadora. Disponible en: <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/Texto.pdf>. Consultado 24/05/2007 Pág. 1 -29/vol13\_6\_05/aci08605.htm Consultado: 28/01/09.
  
9. **SÁENZ C.** (2006). El cambio de las organizaciones y el aprendizaje organizacional para el cambio. CADMO / conocimiento. Disponible en <http://www.google.com/search?q=cache:DDugweARtWoJ:www.cadmoweb.com/> Consultado 24/01/200 Pág. 1 -29.
  
10. **GONZÁLEZ TAMAYO, ALFREDO Y OTROS.** Resultados de la introducción del aprendizaje organizacional en la Emp. Camagüey. Cuba. Dispuesto en: <http://www.monografias.com/trabajos55/>

## ANEXO 1

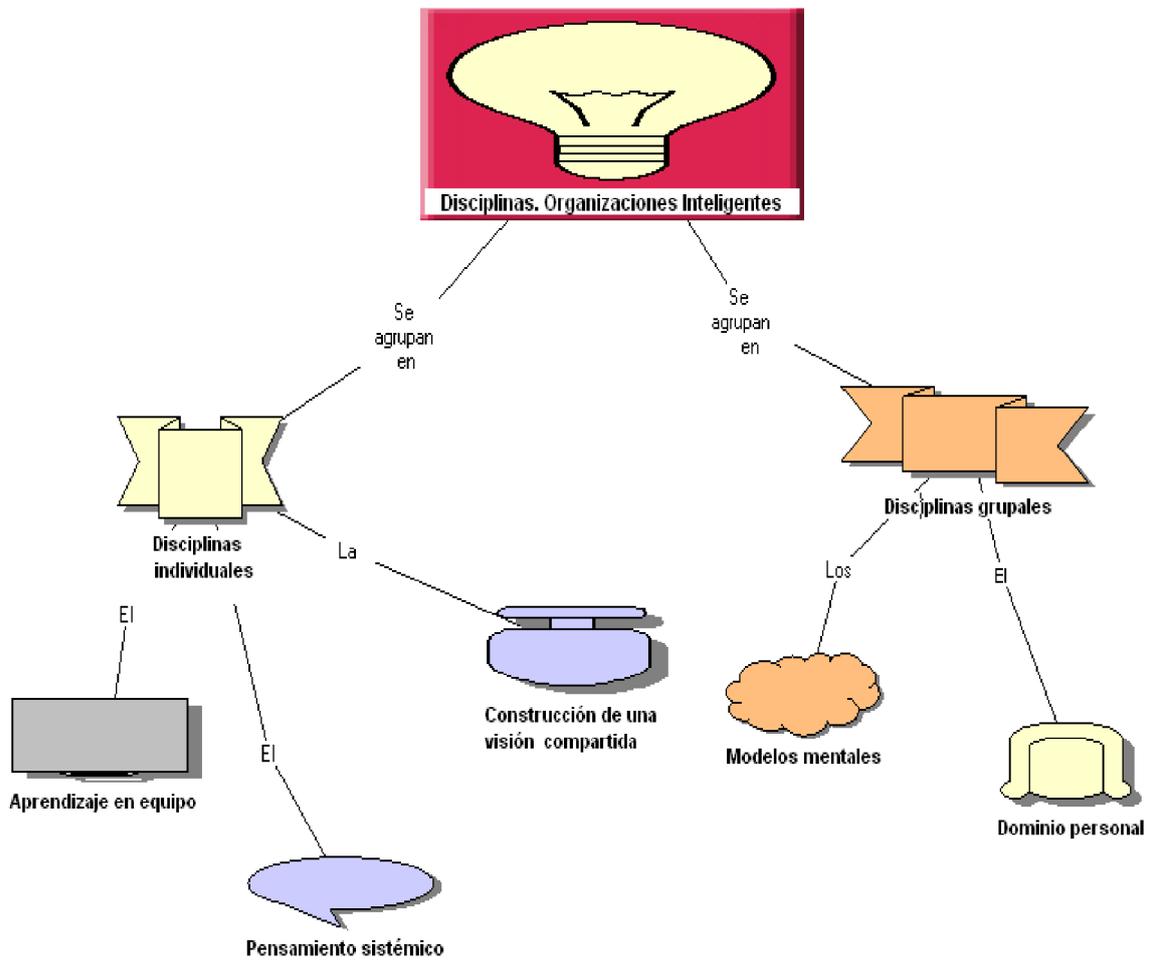


Figura1. Disciplinas que intervienen en las organizaciones inteligentes. Según, (Senge, 1990)