

Desarrollo y capacidad de una cultura de aprendizaje para el trabajo colaborativo

Jorge Alberto Ramírez Graciano, Silverio Federico Cuarenta García, Ofelia Santos Torres,
José Antonio Mares Torres y Leopoldo Mendoza Villanueva
Facultad de Comercio y Administración de Tampico
Universidad Autónoma de Tamaulipas
Tampico, Tamaulipas, México
(jramireg, scuarent, osantos, amares, leomend) @docentes.uat.edu.mx

Abstract– Organizational Learning is a field of academic research and professional practice that generates the learning capacity considered and valued as a multidimensional variable in which the sources, levels, culture and conditions constitute the integration of human capacities and learning threads. It forms a process conveyed by the collaborative research of individual members where their work as Learning Agents is not concluded until the results are recorded. The present work develops a proposal for a theoretical model of Organizational Learning that is part of a research project in which it is determined how organizational learning is a variable of the durability of organizations through competitive advantages and in which a proposal to maximize the enthusiasm and learning capacity of the members of an organization, in order to increase the institutional innovative and competitive capacity based on the results and based on the theoretical bases that are included in this documentary compilation.

Keywords– *Organizational Learning, Learning Agents, Intelligent Organization.*

Resumen– El Aprendizaje Organizacional es un campo de investigación académica y de práctica profesional que genera la capacidad de aprendizaje considerada y valorada como una variable multidimensional en la que las fuentes, los niveles, la cultura y las condiciones constituyen la integración de las capacidades humanas y de los subprocesos de aprendizaje. Conforma un proceso transmitido por la investigación en colaboración de los miembros individuales en donde su trabajo como Agentes de Aprendizaje no concluye hasta que se registran los resultados. El presente trabajo desarrolla una propuesta de modelo teórico del Aprendizaje Organizacional que forma parte de un proyecto de investigación en el que se determina cómo el aprendizaje organizacional es una variable de la perdurabilidad de las organizaciones a través de ventajas competitivas y en el que se elabora una propuesta para maximizar el entusiasmo y capacidad de aprendizaje de los miembros de una organización, a fin de incrementar la capacidad innovadora y competitiva Institucional con base en los resultados y fundamentada en las bases teóricas que se incluyen en ésta recopilación documental.

Palabras clave– *Aprendizaje Organizacional, Agentes de Aprendizaje, Organización Inteligente.*

I. INTRODUCCIÓN

El Aprendizaje Organizacional en las Empresas Inteligentes da nueva forma a la comprensión de la Organización Inteligente, Invita a iniciativas corporativas específicas, en lugar de “transformaciones individuales” extensas, motivando a los líderes empresariales a cambiar los modelos mentales, presentando estrategias prácticas, llevadas a cabo por empresas reales, que proporcionan medición y resultados empresariales comprobables.

Lo anterior surge como situación emergente a raíz se los cambios que ha vivido la sociedad latinoamericana en los últimos años. El desarrollo de la tecnología, el incremento de la esperanza de vida y la facilidad de la comunicación, entre otros factores, han cambiado también la forma en que se establecen las relaciones entre las personas.

El ser humano está preparado para el aprendizaje continuo y como producto de ese explorar y experimentar continuamente, adquiere los conocimientos a través del tiempo y es capaz de experimentar experiencias que van conformando su manera de vivir y actuar frente a realidades que las exigencias de la sociedad marcan para el desarrollo tanto personal como profesional.

Un gran cambio que han traído la modernidad y postmodernidad al ambiente organizacional es el advenimiento de la tecnología. Las organizaciones que pretenden convertirse en entes aprendientes, deben contar con tecnología avanzada para obtener y distribuir la información. Sus sistemas estarán preparados para promover una comunicación fluida entre sus empleados y deberá asegurarse que todos reciban información relevante y oportuna con respecto a su trabajo.

Dentro de esquema de desarrollo organizacional el cambio en las empresas ha sido impulsado por dos tendencias en aceleración. La primera es la progresiva celeridad de cambio promovida por la competencia global. En este cambiante ambiente globalizado, las organizaciones deben adaptarse con mayor rapidez y ser capaces de hacer bien más cosas y más rápido. La segunda tendencia es un cambio fundamental en las tecnologías que permiten a su vez que estos cambios ocurran de manera acelerada. Los procesos que se llevan a cabo en el interior de la organización, se ven altamente influenciados por el clima o ambiente de trabajo también factores determinantes son la innovación y cambio y la facilidad con que este se genere dentro de la empresa.

Las relaciones producto de las organizaciones sistémicas y formales, se han transformado en tal medida, que es lugar común hablar de organizaciones que aprenden, como una forma de resaltar la relación existente entre el éxito organizacional y el aprendizaje compartido de sus miembros. (Senge, 1992).

El principal antecedente de este trabajo puede ubicarse en el movimiento conocido como “globalización económica”, este proceso de carácter mundial, a pesar de considerarse favorable para las naciones desarrolladas y en vías de desarrollo, originó en los países menos desarrollados (México entre ellos) hay una reducción del estado de bienestar y de la exclusión social. Las transformaciones del mundo globalizado trajeron a la par, la aparición de una nueva cultura en la que las personas cada vez se alejan más y sienten una creciente indiferencia por las instituciones de la sociedad, la interculturalidad ha llevado a los habitantes de países usualmente tradicionalistas a cambiar sus valores y tradiciones, los cuales tienden a desmoronarse, creando una conciencia individualista, que alcanza su trabajo y sus vidas, dejándolos en ciertos sentidos indiferentes a las actividades colectivas y grupales. (Sandoval, 2000).

Ante este panorama, la sociedad tal y como se conocía en América Latina antes de la globalización se ha ido diluyendo. Hoy es necesario asumir un nuevo tipo de sociedad en la que la principal vertiente orientadora es la mercadotecnia y el comercio. Surgen diferentes (y nuevos) panoramas de desigualdad, pobreza y marginación. Se está dando un nuevo sujeto sin derecho que no reconoce el derecho del otro y atenta contra él, porque es negado por la sociedad. (Diez, 2005).

Están surgiendo nuevos actores sociales que solo se guían por el presente, no importa el pasado ni el futuro. Así, el hombre ha ido conformando el mundo más y más en un campo de fuerzas a su servicio, donde las estructuras se violentan. En este contexto se atribuye un papel fundamental a los intelectuales como agentes sociales del mundo, desde la perspectiva de los intereses de clase. Diez, (2005)

El presente trabajo integra aquellos referentes teóricos que se juzgaron pertinentes y relevantes para darle mayor claridad a la información y una vez concluida la investigación sirvieron como fundamento para elaborar la propuesta sugerida.

II. MARCO TEÓRICO

Los aspectos relativos a la teoría y desarrollo del aprendizaje organizacional han sido temas de gran relevancia y significado un gran interés para las organizaciones modernas con intenciones y deseos de crecimiento. El aprendizaje Organizacional ha sido estudiado por un extenso número de teóricos e

investigadores de escuelas y disciplinas. En múltiples ocasiones las conclusiones de dichos estudios no han concordado, y en muchos aspectos incluso han presentado multitud e divergencias. Todos los estudiosos de la disciplina del aprendizaje Organizacional presentan diferentes puntos de vista, pero han llegado a conclusiones similares, entre ellas la más importante: El Aprendizaje Organizacional genera innovación y procesos de cambio, para bien, en los estilos de vida y actitudes del personal que integra las organizaciones.

Antes de iniciar con la definición de lo que es una organización inteligente, convendría primero explicar el significado de inteligencia:

De acuerdo a la Real Academia de la Lengua Española, la inteligencia se integra en las siguientes capacidades, sentidos y habilidades:

- Capacidad de entender o comprender.
- Capacidad de resolver problemas.
- Conocimiento, comprensión, acto de entender.
- Sentido en que se puede tomar una sentencia, un dicho o una expresión.
- Habilidad, destreza y experiencia.
- Trato y correspondencia secreta de dos o más personas o naciones entre sí.
- Sustancia puramente espiritual.

De ahí que pueda comprenderse a la inteligencia como una medida, que indica la facilidad con que un sujeto o sistema logra sus objetivos. En este sentido se explica, que para que un sistema logre ser inteligente es necesario que vaya acumulando capacidades, sentidos y habilidades, esto es implica almacenar experiencias. Mientras mayor sea el cúmulo de experiencias de individuos, sistemas u organizaciones, mayor inteligencia generará, por tanto, puede decirse que es acumulando experiencias como los sistemas aprenden qué acciones son las que mejor le permitieron alcanzar sus objetivos. Rodríguez (2007).

Con respecto a “Sistema inteligente” Walter Fritz (2006), lo define como aquel sistema que aprende a partir de sus experiencias, la manera en que debe de actuar para poder alcanzar sus objetivos.

Las organizaciones de cualquier tipo- no existen como entes individuales, sino que como Seiler (1967) lo indica, están compuestas por un conjunto de personas y de grupos, íntimamente interrelacionadas entre sí, que interactúan todo el tiempo, buscando alcanzar determinados objetivos.

De ahí que para estudiar una organización deba hacerse en forma integral, es decir, el funcionamiento organizacional se debe estudiar en relación con las interacciones que lleva a cabo con el ambiente que rodea a la organización misma, incluyendo en ese estudio al factor humano que lo compone. Esa relación conlleva en su esencia los conceptos de sistemas, subsistemas y supersistemas. Desde el punto de vista de la sociedad, la organización es un subsistema de uno o más sistemas mayores y su vinculación o integración con ellos afecta su modo de operación y su nivel de actividad. (Von Bertalanffy, 1976).

Con el fin de esclarecer el concepto de Organización Inteligente se fueron en primer lugar estableciendo algunos significados, sin embargo, es necesario también, encontrar términos que no dejen lugar a dudas al respecto, para ello se citan algunos autores que con sus trabajos establecieron términos precisos:

Peter Senge (1992) apunta que una Organización Inteligente es aquella en la que los individuos son capaces de expandir su capacidad y de crear los resultados que realmente desean. En la organización inteligente se aplican las formas y patrones que fueron surgiendo a través de pruebas, errores y

repeticiones, es decir se experimentó una y otra vez, de modo que, gracias a eso, las personas aprenden continuamente y en conjunto, formando parte de un todo.

Garrat, (1994) define a las organizaciones inteligentes como aquellas que crean un clima de trabajo idóneo para que los procesos permitan a todos los integrantes aprender de forma consciente de su trabajo. Lo que a su vez permite mover ese aprendizaje adquirido al lugar que sea necesario de manera tal que pueda ser utilizado por la organización y que este conocimiento pueda ser transformado constantemente.

Por su parte, David Garvin (1993), explica que, en las organizaciones inteligentes, existe la capacidad de crear, adquirir, transferir el conocimiento y modificar actitudes y formas de hacer sobre la base de un nuevo conocimiento.

Si se define a las organizaciones inteligentes de una manera sencilla, puede decirse que son aquellas que aprenden. Sin embargo, haciéndolo de una manera más correcta, se concluye que, las organizaciones inteligentes son aquellas que facilitan el aprendizaje de todos sus miembros, siendo capaces de modificar sus normas de desempeño, escritas o no, con la frecuencia que sea necesaria para satisfacer las exigencias del medio.

Peter Senge (2003) reflexiona sobre los recursos que posee la organización, y en referencia al recurso humano, explica que "...las personas no son un recurso, las personas son la organización", de ahí que si no se toman en cuenta las reglas primordiales del comportamiento humano fracasarán los intentos por administrar el conocimiento en el seno institucional.

Este conocimiento hace que la organización crezca e innove, hasta llegar a convertirse en una organización inteligente. Para lograrlo, es necesario que la organización reconozca que necesidades de aprendizaje tiene que satisfacer y que ambiente y técnicas apropiados deben implementarse. Esto también significa reconocer el hecho de que los períodos muy largos de retroalimentación positiva o la falta de buena comunicación pueden bloquear el aprendizaje (Argyris, 1996).

Si se asume que las organizaciones pueden aprender, es necesario preguntarse cuáles son las condiciones que facilitan el aprendizaje, además es importante conocer las causas por las cuales algunas organizaciones aprenden y otras no, ya que el conocer las causas por las cuales no aprenden puede llegar a favorecer el aprendizaje.

La cultura organizacional, está relacionada con los sistemas de creencias, valores, estructuras cognitivas de los grupos, en este sentido, clima y cultura organizacional pueden ser vistas como dos caras de una misma realidad. Siguiendo la misma línea de pensamiento, la cultura de una organización es un concepto más amplio en el que aparecería el clima como elemento fundamental. Gairín, (1996).

El mismo Gairín, señala que se puede considerar que una organización aprende, cuando facilita el aprendizaje de todos sus miembros, continuamente se transforma a sí misma y resalta el valor del aprendizaje como la base fundamental de la organización. Para que se facilite el aprendizaje de sus miembros y el desarrollo de la organización fluya, debe existir en esta un buen clima organizacional, lo que es a juicio de Gairín, el elemento fundamental de la cultura organizacional. Esta sería, en resumen, la forma en que la cultura organizacional influye en el aprendizaje de la organización, ya que las personas aportan a la organización sus conocimientos y su capacidad para incorporar nuevas formas de hacer que las cosas se hagan.

Así las cosas, aparecen en las organizaciones una serie de elementos aportados por los individuos que influyen para que la organización se transforme en una organización viva (humana). Bolívar (2000). Además del clima y la cultura coexisten en la organización otros elementos producto de la modernidad y postmodernidad que pueden influir de manera negativa o positiva en el desarrollo y aprendizaje

organizacional. Anteriormente, las organizaciones estaban diseñadas para utilizar tecnología basada en maquinaria, su necesidad primaria era estable y si las máquinas trabajan de manera eficiente la empresa podía considerarse exitosa, ya que ello le permitía producir en masa. Sin embargo, las organizaciones modernas requieren de otras tecnologías y técnicas para completar de manera eficiente sus procesos, actualmente el desarrollo empresarial se basa principalmente en el conocimiento, lo que significa que están diseñadas para manejar ideas e información y donde cada empleado se convierte en un experto en una o varias tareas. Actualmente el proceso organizacional implica alcanzar la eficiencia, cada empleado de la organización que se distingue por basar su proceso en el conocimiento debe aprender y evolucionar continuamente y ser capaz de identificar y resolver problemas en su área de desempeño. (Fritz, 2006)

Ludwig Von Bertalanffy, (1976), concibió en la década de los años cuarenta la Teoría General de Sistemas con el propósito de tener un enfoque práctico para conceptualizar los fenómenos que los enfoques pragmáticos de la ciencia clásica no podía explicar, la Teoría General de Sistemas proporciona un marco teórico que incluye tanto las ciencias naturales como las sociales, que necesitaban emplear conceptos tales como "organización", "totalidad", globalidad e "interacción dinámica"; lo lineal es sustituido por lo circular, ninguno de los cuales podía estudiarse fácilmente por los métodos analíticos de las ciencias conocidas como puras.

Antes de la Teoría General de Sistemas, "el mecanicismo" de la ciencia veía el mundo seccionado en partes cada vez más pequeñas, la Teoría de Sistemas enfoca la realidad estudiada como organizaciones cada vez más grandes. La Teoría General de Sistemas, que había recibido influencia de las matemáticas (teoría de los tipos lógicos y de grupos) presentaba un universo compuesto por acumulaciones de energía y materia (sistemas), organizados en subsistemas e interrelacionados unos con otros. Para explicarla, se han forjado algunos modelos que se describen más adelante.

El aprendizaje organizacional influye en el proceso del cambio en la organización. Cuando ésta logra ser inteligente, los intangibles son gestionados eficientemente y la organización es considerada como un sistema vivo muy complejo, en el cual la información y el conocimiento son los recursos que ayudan al desarrollo del cambio hacia el aprendizaje individual y organizacional.

Una organización en aprendizaje es la que se basa en la idea de que hay que aprender a ver la realidad con bajo otros enfoques nuevos y diferentes. Este enfoque considera que todos los miembros de la organización son elementos valiosos, capaces de aportar mucho más de lo que comúnmente pudiera pensarse, es decir, darán más de lo que se espera de ellos. Son capaces de comprometerse al 100% con la visión de la empresa, adoptándola como propia y actuando con total responsabilidad. Por lo tanto, son capaces de tomar decisiones, de enriquecer la visión de la organización haciendo uso de su creatividad, reconociendo sus propias cualidades y limitaciones y aprendiendo a crecer a partir de ellas. Son capaces de trabajar en equipo con una eficiencia y una creatividad renovadas. Una organización que puede ver más allá de lo que se espera de las personas que colaboran con ella es una organización en proceso de aprendizaje.

La Organización en Aprendizaje busca asegurar constantemente que todos los miembros del personal estén aprendiendo y poniendo en práctica todo el potencial de sus capacidades. Esto es, la capacidad de comprender la complejidad, de adquirir compromisos, de asumir su responsabilidad, de buscar el continuo auto-crecimiento, de crear sinergias a través del trabajo en equipo.

Peter Senge, (1992) propone que deben considerarse 5 Disciplinas para que una organización se encuentre en aprendizaje continuo:

- 1. Desarrollar la Maestría Personal:** consiste aprender a reconocer nuestras verdaderas capacidades y las de la gente que nos rodea. Solo si conocemos quiénes somos en realidad, que

queremos y que es lo que somos capaces de hacer, tendremos la capacidad para identificarnos con la visión de la organización, de proponer soluciones creativas, y de aceptar el compromiso de crecer cada vez más junto con la organización.

- 2. Identificar y Desarrollar nuestros Modelos Mentales:** Nuestras formas de pensar o modelos inconscientes (paradigmas), en ocasiones restringen nuestra visión del mundo y la forma en que actuamos. Para descubrirlos debemos voltear el espejo hacia nuestro interior y descubrir todos esos conceptos que nos gobiernan desde dentro.

Respecto a esto puede decirse que conocer y manejar los propios modelos o paradigmas permitirá promover formas de comunicación clara y efectiva dentro de la empresa, que sean un apoyo para el crecimiento y no un obstáculo.

- 3. Impulsar la Visión Compartida:** La clave para lograr una visión que se convierta en una fuente de inspiración y productividad para la empresa es que todos los miembros de la organización aprendan a descubrir en sí mismos la capacidad de crear una visión personal que de sentido a su vida y a su trabajo, que apoye la visión central propuesta por el líder. Todas las visiones personales van alimentando la gran visión de la organización, y cada uno siente en ella una conexión íntima que lo impulsa a dar todo de sí para convertirla en realidad.
- 4. Fomentar el Trabajo en Equipo:** El crear y fortalecer a los equipos de trabajo se centra fundamentalmente en el diálogo, en pensar juntos para tener mejores ideas. En el interior de los grupos se dan infinidad de relaciones inconscientes que van determinando la calidad del diálogo, tales como: mecanismos de auto-defensa, sentimientos de inferioridad o superioridad, deseos de complacer al superior, etc. Todos estos mecanismos funcionan bajo patrones que debemos aprender a reconocer y manejar para reconocer los obstáculos cuando están a punto de aparecer, permitiendo que florezca en todo momento la inteligencia del grupo.
- 5. Generar el Pensamiento Sistémico:** Esta quinta disciplina nos ayuda a pensar en términos de sistemas, ya que la realidad funciona en base a sistemas globales; Para ello es necesario que comprendamos cómo funciona el mundo que nos rodea.

La esencia de la quinta disciplina consiste en un cambio de perspectiva de las situaciones que vivimos para poder identificar las interrelaciones en lugar de asociarlas a cadenas lineales de causa - efecto. Es necesario ver los procesos de cambio que se generan, en vez de las imágenes instantáneas que se producen.

Las organizaciones con más capacidad de adaptación a las modernidades tendrán la posibilidad de obtener continuamente éxito y poder superarse y no decaer, es decir adquirir la capacidad de obtener un éxito sustentable.

En dichas organizaciones con capacidad de aprendizaje, el aprendizaje adaptativo debe complementarse con el generador que es la capacidad de innovar y crear. Su principal objetivo es crear un ambiente interno que permita a los colaboradores adaptarse y desarrollarse mejor en las competencias de sus funciones, así como adquirir éxitos en un entorno cambiante.

Existen siete capacidades del individuo para alterar el modelo mental estas son: la capacidad de suspender, la capacidad de redireccionar la atención hacia el origen, la capacidad de abandonar y aceptar, la capacidad para entender la realidad, cristalizar y crear un prototipo. (Clemente, 2004)

Una organización de rápido aprendizaje no significa apresurada; si no que requiere métodos más sencillos y eficaces en menos pasos para poder aprender investiga con mayor rapidez que su competencia,

para conseguir una ventaja competitiva y no solo dar buenos resultados si no que da los mejores resultados.

El aprendizaje más rápido empuja a una organización hacia enfrente de las industrias, ya que incrementa la capacidad de estrategia, fortalece las aptitudes de la organización para cambiar el rendimiento y mejorar a la organización a largo plazo.

El aprendizaje rápido puede conllevar a un pensamiento lento y reflexivo, con la finalidad de enfocarse en lo importante. Una Organización de Rápido Aprendizaje cierra la abertura que existe entre el rendimiento y la organización y sus competidores en cambio se encuentran enfocados en el rendimiento. Los competidores que se basan en el rendimiento, al pasar el tiempo obtienen una dificultad al ponerse al día dentro de la organización sea en aprendizaje o rendimiento.

Los altos ejecutivos al ver que existe un aprendizaje con respuestas favorables a largo plazo, aceptarán el aprendizaje mas rápido, comprendiendo que la reducción en el rendimiento es corta. (Wick y Ulrich, 1995)

III. MÉTODO

La primera parte de este trabajo se realizó como una investigación de tipo documental, la cual se desarrolla en éste documento y de esta labor surgió el marco teórico el cual sirvió de base para fundamentar y contrastar los resultados del estudio empírico. Los fundamentos teóricos compilados en el primer trabajo fueron punto de partida para plantear los objetivos actuales de este trabajo, desde un enfoque cualitativo, aunque para el análisis de resultados se utilizaron técnicas cuantitativas. Esta investigación es un trabajo exploratorio que usa como técnica el estudio de caso (Yin, 1994) (Cresswell, 2007) (Yin & Campbell, 2003). El caso que se analizó es el de la FCAT en la UAT. Se utilizó también la técnica del análisis crítico, para plantear las posturas sobre la universidad y las organizaciones inteligentes y contrastar los resultados del estudio empírico con el fundamento teórico compilado, principalmente con los trabajos de Ludwing Von Bertalanffy (Teoría General de Sistemas) y el Enfoque de Peter Senge y sus 5 disciplinas de las organizaciones aprendientes.

IV. CONCLUSIONES

Desde hace tiempo se ha buscado encontrar estándares y medidas que permitan la medición del desarrollo organizacional generándose estudios para evaluar el comportamiento organizacional que sirvan para llevar a las organizaciones hacia un ejercicio eficaz y efectivo. Una de las cuestiones más importantes a este nivel; es la magnitud de información con la que se cuenta en la actualidad y que cambia en forma vertiginosa cada día. (Chiavenato, 2004)

Bolívar (2000) menciona que el aprendizaje organizacional (AO) se origina a través del aprendizaje individual; sin embargo añade que es muy pobre el nivel de investigaciones que existen sobre el AO sobre las organizaciones en la actualidad; afirmando que los trabajos en este aspecto constituyen un reto y un desafío, el que una organización aprenda en forma inteligente varía de acuerdo a la forma en que quieran adaptarse a los tiempos en los que se vive en la actualidad y a la manera en que quieran verse en el futuro.

Carrero (2010) menciona que las unidades pueden adaptarse y ser como las organizaciones, aquellas llamadas inteligentes.

Como lo refleja el presente marco teórico, el problema más complejo y frecuente se presenta en las barreras existentes en el aprendizaje, Senge (1996) en su tratado de la “Quinta Disciplina” identifica como primera medida y refiere que es necesario promover una cultura que facilite y apoye el cambio y un trabajo en equipo.

Los resultados de esta revisión documental permiten conocer que en lo que respecta al aprendizaje organizacional, una gran parte de las personas como organización son capaces de romper con los conceptos tradicionales para ver las cosas de forma nueva y distinta.

En consecuencia, de acuerdo a los autores estudiados en este marco referencial, el aprendizaje se logra por medio de la difusión de la información, de un desarrollo personal individual y de una organización que aprende y acepta ideas de sus colaboradores.

BIBLIOGRAFÍA

- [1] Aguerrondo, I. (1996). La escuela como organización inteligente. Troquel Educación. Argentina.
- [2] Argyris, C. &. (1996). Organizational Learning,. Boston, Mass: Addison Wesley.
- [3] Bolívar, A. (2000). Los centros educativos como organizaciones que aprenden: promesas y realidades. Madrid: La Muralla.
- [4] Brown, J. &. (1991). Organizational Learning and Communities of Practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organizational Science*, 40-57.
- [5] Cresswell, W. J. (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design. Choosing Among Five Approaches* Second Edition. US: SAGE Publications, Inc.
- [6] Diez, V. O. (mayo de 2005). Retos y Desafíos de las Universidades Latinoamericanas Frente a la Globalización. Recuperado el 18 de febrero de 2011, de AHU Latinoamérica: <http://www.bibliociencias.cu/gsd/collect/revistas/index/assoc/HASH0147/228da921.dir/doc.pdf>
- [7] Drucker, P. (1997). La Sociedad Postcapitalista. Colombia: Grupo Editorial NORMA.
- [8] Drucker, P. (2001). Más allá de la Revolución de la información. *Harvard Deusto Business Review*, 1000.
- [9] Fritz, W. (2006). Sistemas Inteligentes y sus Sociedades. Recuperado el 19 de mayo de 2011, de <http://www.intelligent-systems.com.ar/intsys/indexSp.htm>
- [10] Gairín, J. (1996). La Organización Escolar: contexto y texto de actuación. Madrid: La Muralla.
- [11] Garratt, B. (1994). *The Learning Organisation*. USA: Harper-Collins.
- [12] GARVIN, D. (1993). *Building a learning organization*. Boston: Harvard Bussines.
- [13] Goetz, J. P. (1988). *Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa*. Madrid: Morata.
- [14] Hernández, M. (2000). Translation, Validation and Adaptation of an Instrument to Asses Learning Activities on the Organisation. The Spanish versions of the modified dimensions of the learning organisation questionnaire. Durham NC.: *Assesing The Learning Organization*.
- [15] Monzó, J. (2008). Teorías y sus Sistemas. Recuperado el 21 de julio de 2011, de Arquetipos Sistémcos:
- [16] <http://jmonzo.net/blogeps/arquetipossistemicos.pdf>
- [17] Porter, M. (1986). *Competitive Advantage: Creatingand Sustaining Superior Performance*. New York, NY The Free Press

- [18] Rodríguez, R. R. (2007). ¿Qué son las organizaciones inteligentes? Recuperado el 17 de mayo de 2011, de EGCTI:
<http://witecaegcti.wetpaint.com/page/%C2%BFQu%C3%A9+son+las+organizaciones+inteligentes%3F>
- [19] Sandoval, A. A. (22-26 de noviembre de 2000). Política e Ideología en las Ciencias Sociales. Recuperado el 27 de marzo de 2011
- [20] Seiler, J. (1967). *Sistems Analysis in Organizational Behavior*. USA: Homewood.
- [21] Senge, P. (June, 2003. de 2003). "Creating Desired Futures in a Global Society." Presented at SoL's first Global Forum in Helsinki, Finland. Recuperado el 18 de junio de 2011, de Reflections:
http://www.solonline.org/repository/download/Reflections5-1.pdf?item_id=481839
- [22] Senge, P. (1992). *La Quinta Disciplina: Como impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. España: Juan Granica.
- [23] Soros, G. (1999). *La Crisis del Capitalismo Global. La Sociedad Abierta en Peligorl*. Barcelona: Plaza y Janpes.
- [24] Von Bertalanffy, L. (1976). *Teoría General de Sistemas*. Petrópolis: Vozes.
- [25] Yin & Campbell, D. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. CA: Sage.
- [26] Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Oaks, Ca.: Sage Publications.