

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Especialización en Control Interno**



**ORGANIZACIONES SOCIALMENTE INTELIGENTES:**  
**“Un aprendizaje colectivo, continuo y compartido”**  
**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO**  
**PARA OPTAR AL GRADO DE ESPECIALISTA EN CONTROL INTERNO**

Presentado Por  
**LOPEZ MUÑOZ IVETTE**  
**MORA ACOSTA YENNY ALEXANDRA**

**Bogotá, Marzo 2011**

## **Resumen**

**IVETTE LOPEZ MUÑOZ\***  
**YENNY ALEXANDRA MORA ACOSTA\*\***

Las organizaciones socialmente inteligentes están ligadas con el aprendizaje que se debe generar al interior de la misma y que a su vez debe ser inculcado continuamente a todos y cada uno de los participantes de la estructura. Este concepto se desarrolla en el contexto de la complejidad, ya que las organizaciones son entes vivos que están en constante cambio y que por ser conformadas por seres humanos están en un auto aprendizaje continuo, que debe ser compartido y comprendido y que debe ser comprendida como un equipo con capacidad de pensamiento sistémico.

## **Summary**

Socially intelligent organizations are linked with learning to be generated within it and that in turn must be continuously taught every one of the partakers of the same structure. This concept is developed in the context of complexity, because the organizations are living entities that are constantly changing and being shaped by human beings are in a self learning, it should be shared and understood and should be understood as a team capable of systems thinking.

---

\* Administradora de Empresa. Estudiante de Especialización en Control Interno de la Universidad Militar Nueva Granada

\*\*Ingeniera de Sistemas. Estudiante de Especialización en Control Interno de la Universidad Militar Nueva Granada

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
ORGANIZACIONES INTELIGENTES .....	3
APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL .....	6
LA QUINTA DISCIPLINA .....	9
Los Modelos Mentales.....	9
Visión Compartida.....	10
Aprendizaje En Equipo.....	12
Pensamiento Sistémico.....	15
Dominio Personal .....	16
EL DESARROLLO DEL PENSAMIENTO SISTEMICO .....	19
CONCLUSIÓN.....	21
BIBLIOGRAFIA.....	23

## INTRODUCCIÓN

El presente ensayo tiene un objetivo claro: dar a conocer, al público las organizaciones inteligentes y las posibilidades que éstas nos ofrecen al permitir a la gente propagar consecutivamente su aptitud para crear resultados deseados; donde se cultivan nuevos y afables modelos de pensamiento, el deseo colectivo queda en libertad y la gente continuamente aprende a aprender en conjunto.

La complejidad de los sistemas organizacionales ha llevado a buscar que se mejore el aprendizaje organizacional y se despliegue más la planeación estratégica, ya que no sólo basta con tener tecnología de punta, sino se requiere que el personal esté en constante aprendizaje basándose en la experiencia, logrando así que éstos adquieran compromisos, asumiendo responsabilidades y buscando un continuo auto-crecimiento dentro de la organización. Para que las organizaciones tradicionales se constituyan en organizaciones inteligentes, deben desarrollar su capacidad de aprendizaje y gestión en el conocimiento. Planteando este postulado, nos encontramos con que las organizaciones deben desarrollar la inteligencia social y las diferentes competencias organizacionales para llegar a ser una verdadera organización inteligente.

Es por esto que para competir las empresas deben formar organizaciones que aprendan y continuamente expandan su capacidad para crear su futuro; a estas organizaciones se les llama organizaciones inteligentes.

Las organizaciones inteligentes, buscan que los miembros estén en un aprendizaje continuo, desarrollando así un entorno más competitivo donde pueden enfrentar retos y adaptarse de manera dinámica a los cambios del entorno sin desconocer al individuo como ser humano y la gente participe y se sienta parte fundamental de cualquier organización.

Este ensayo, en primer lugar, define el concepto de organizaciones inteligentes; para tal fin, se inicia estudiando el concepto de aprendizaje organizacional y a partir de este, se propone en segundo lugar una interpretación concerniente a la concepción de la Quinta disciplina. Para comprender la quinta disciplina tenemos que partir del mundo de hoy, todo está unido, integrado y relacionado; es decir, es necesario ver a cada una de las partes como un sistema. Esto amplía el pensamiento en la vida laboral, al dar algunos lineamientos para ver como las organizaciones que tienen un proceso continuo de aprendizaje llegarán al éxito.

En tercer lugar se habla del pensamiento sistémico éste abarca una amplia y diversa variedad de métodos, herramientas y principios, todos orientados a examinar la interrelación de fuerzas que forman parte de un proceso común, permitiéndole así a la organización comprender e identificar con mejor claridad los problemas que las organizaciones presentan.

Finalmente a modo de conclusión, se comenta la coherencia propia de ese modelo organizacional. Esta interpretación permite adquirir conocimiento acerca de los beneficios del modelo de organización socialmente inteligente y tener una visión más clara de su aplicación como un mejoramiento duradero y significativo dentro de las organizaciones.

## **ORGANIZACIONES INTELIGENTES**

Para entender el término de Organización Inteligente es preciso averiguar términos que se han desarrollado por personas que han trabajado el tema; es por esto que a continuación se analizarán diferentes definiciones:

Senge dice que: Por un lado, una organización inteligente es aquella en la que los individuos son capaces de expandir su capacidad y de crear los resultados que realmente desean. Aquí las nuevas formas y patrones de pensamiento son experimentados, en donde las personas aprenden continuamente y en conjunto, como parte de un todo. (2005)

Otra postura la asume Garratt (2000) cuando afirma que las organizaciones inteligentes crean un clima de trabajo donde los procesos permiten a todos los miembros aprender de forma consciente de su trabajo. Esto a su vez lo hace capaz de 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.

Para Nonaka esta manera de crear nuevo conocimiento en las organizaciones y compartirlo no es una mera actividad sino más bien una forma de comportarse, una forma de ser de ser o actuar en donde todos los individuos son trabajadores del conocimiento. (1995).

Para Choo, “La organización inteligente es aquella que es capaz de integrar eficazmente la percepción, la creación de conocimiento y la toma de decisiones” (1998).

Garvin (2000) “Postula que en este tipo de organización existe la capacidad de crear, adquirir, transferir el conocimiento y modificar actitudes y formas de hacer sobre la base de un nuevo conocimiento”.

Con base en lo anterior podemos decir que las organizaciones que tendrán importancia en el futuro serán las que expresen la capacidad de apoyar el aprendizaje y el entusiasmo de las personas en todos los niveles. Serán capaces de aprender permitiendo y así expandir sus posibilidades de crecimiento. No basta con adaptarse y sobrevivir sino sobretodo desarrollar la capacidad de crear.

Ahora bien, las organizaciones son sistemas y están ligadas por tramas invisibles de eventos interrelacionados que a menudo tardan muchos años en presentar sus resultados mutuos. Una organización inteligente está dispuesta, comprometida a avanzar y aprender lo que le facilitará progresar inteligentemente, permitiendo la capacitación dentro de la misma, abandonando los antiguos modelos de gestión y recurriendo a nuevas prácticas, para así subir al peldaño de organización inteligente.

Consideramos que una organización inteligente es aquella que por tener una suprema disposición estratégica y un adecuado desarrollo de sus competencias sociales, es capaz de institucionalizar orgánicamente todo lo relativo con la responsabilidad social.

Se podría argumentar que una estructura inteligente es aquella que continuamente aprende y expande su capacidad para crear futuros con sentidos; no basta con sobrevivir sino sostenerse y aprender para la supervivencia, una organización inteligente debe conjugar el aprendizaje adaptativo con el aprendizaje generativo lo que genera un aprendizaje que aumenta nuestra capacidad creativa.

Según Senge, las organizaciones inteligentes son posibles porque en el fondo todos somos aprendices. Nadie tiene que enseñar a un niño a aprender. En rigor, nadie tiene que enseñar nada a un niño. Los niños son intrínsecamente inquisitivos, aprendices hábiles que aprenden a caminar, hablar y apañárselas por su cuenta. Las organizaciones inteligentes son posibles porque aprender no sólo forma parte de nuestra naturaleza sino que amamos aprender. (1992, P.2)

Un cambio en una organización inteligente, abierta al aprendizaje supone un cambio en las personas y en su enfoque. La mayoría de los problemas que enfrenta hoy la humanidad se relacionan con nuestra incapacidad para vislumbrar y maniobrar los sistemas cada vez más complejos de nuestro mundo; esto nos hace analizar que las personas dentro de la organización no permiten abrir sus mentes para mirarlos y conceptualizarlos de una manera más sistémica, sino por el contrario, los contextualizan minuciosamente.

Necesitamos líderes organizacionales conscientes de las deficiencias de los métodos de administración predominantes en nuestros miembros. Es preciso construir organizaciones flexibles y no rígidas, centradas en los procesos y no en las estructuras con reglamentación mínima, descentralizada y no jerárquica, armónica y no conflictiva; consagrada no solo al éxito sino al bienestar y al crecimiento de sus líderes en todos los niveles.

Etkin señala que “las organizaciones inteligentes, son aquellas organizaciones que tienen la capacidad de aprendizaje, el cual puede ser adaptativo y generativo” (2000, P. 228). Ahora bien, el aprendizaje solo es posible en equipo; por lo tanto y teniendo en cuenta la frase de Etkin, las organizaciones inteligentes son un sistema donde se busca aprender para un mejor funcionamiento del sistema.



## **APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL**

Muchos investigadores de diferentes disciplinas han estudiado el aprendizaje organizacional, cada uno con diferentes puntos de vista pero con conclusiones muy parecidas; entre ellas: El aprendizaje organizacional promueve la innovación y el cambio de actitudes de los individuos que hacen parte de las organizaciones.

Fiol y Lyles, definen el aprendizaje organizacional como un proceso para mejorar las acciones organizacionales a través de la adquisición y desarrollo de nuevos conocimientos y capacidades. (1985, P. 803-813)

Asi mismo, Guns, afirma que el aprendizaje organizacional es adquirir y aplicar los conocimientos, técnicas, valores, creencias y actitudes que incrementan la conservación, el crecimiento y el progreso de la organización. (1996)

Por su parte, Probst y Büchel, sostienen además que los cambios basados en valores llevan a mejorar la habilidad para resolver problemas y la capacidad para la acción y que, por lo tanto, el aprendizaje organizacional es único para cada institución. (1997, P.17)

La sociedad actual plantea un reto para las organizaciones, desde la información que está disponible, seleccionando aquella que es útil para cumplir con los objetivos y que efectivamente, contribuya con la ventaja competitiva, hasta asimilar esta información y convertirla en conocimiento, adaptando al personal; lo cual se convierte en el aprendizaje organizacional,

teniendo un recurso humano competitivo. Indudablemente, cuando se habla de competitividad se relaciona con la innovación, teniendo un conocimiento y un aprendizaje constante. Varios estudios se basan en estas relaciones como los plasmados por (Dixon, 2000) y (Senge, 2005).

Según David Garvin, citado por Matthew J. Kiernan: "Una organización que aprende es una organización con capacidad para crear, adquirir y transferir conocimiento y para modificar su conducta con el fin de reflejar nuevo conocimiento y consideraciones". Por tal razón las organizaciones no sólo deben adquirir conocimiento sino difundirlo a cada uno de los integrantes para que cambien su comportamiento organizacional de una manera dinámica.

En palabras de Walter Wriston, ex director general de Citibank: "La persona que encuentre como apalancar el genio colectivo de la gente en su organización estará en condiciones de acabar con la competencia". Un elemento fundamental de aprendizaje en las organizaciones es el trabajo en equipo, esto implica un compromiso para alcanzar metas comunes, cooperación entre los diferentes miembros, responsabilidad y organización; es decir, si los equipos no aprenden, las organizaciones no aprenden y por ende no progresan.

Asimismo se deduce que la organización para crear conocimiento necesita de la iniciativa de las personas y la interacción que se da en el equipo de trabajo. Es importante que los integrantes de la organización actúen autónomamente para que puedan incrementar las posibilidades de descubrir oportunidades impensadas. "La autonomía también aumenta las posibilidades de que los individuos se motiven por sí mismos para crear nuevo conocimiento". (Nonaka & Takeuchi, 1999, P. 86)

Por otro lado, no se debe relacionar el aprendizaje como algo exclusivo de la preparación académica, pues los seres humanos aprendemos en todo momento, en cada situación vivida, sin limitarnos sólo al período que pasamos formándonos en la academia. En este sentido, las personas durante su vida experimentan situaciones diferentes de aprendizaje personal como laboral que contribuirán al desarrollo de cada individuo como ser humano y que a su vez le permitirán auto aprender y ser parte activa de la sociedad que le rodea.

Además, Martínez, (2001, P. 3-4) señala que el aprendizaje Organizacional es:

Aquel proceso que incrementa el conocimiento de la organización y de los individuos que se integran en ella, a partir de la interpretación, comprensión y asimilación de la información tácita y/ o explícita, con el objetivo de generar conocimiento codificable en pautas de comportamiento – rutinas organizativas- y formalmente institucionalizable mediante el compromiso de la dirección con la intención de lograr los objetivos organizativos. Este proceso se genera a nivel organizativo, de forma continua y dinámica.

El conocimiento es parte fundamental del aprendizaje éste vive e incorpora el cambio, permitiendo un mejoramiento continuo; se origina y reside en cada uno de los individuos. Es por esta razón que se debe resaltar la importancia que éste tiene en el aprendizaje organizacional ya que potencializa el capital humano, motivando los retos profesionales y maximizando las capacidades de sus integrantes.

## LA QUINTA DISCIPLINA

El aprendizaje tanto como la comunicación son elementos importantes dentro del desarrollo organizacional, podemos argumentar de acuerdo a Peter Senge que la comunicación humana atraviesa a las cinco disciplinas que componen a una organización inteligente, estas son: los modelos mentales, la visión compartida, el aprendizaje en equipo, el pensamiento sistémico y el dominio personal.

### ***Los Modelos Mentales***

Los Modelos Mentales para Senge son: “imágenes, supuestos e historias que los integrantes comparten en lo implícito y que influyen en sus actos” (1990). Es decir, son generalizaciones que están muy radicadas en el subconsciente y que influyen en cómo entendemos al mundo y cómo actuamos en él; están constantemente contribuyendo a nuestro actuar, se podría decir entonces que son un prototipo que mantenemos en nuestra mente que nos direcciona en nuestro comportamiento.

Para Etkin “El concepto de modelo mental nos recuerda que los individuos participan en un sistema como totalidades, con sus propios intereses, creencias y compromisos” (2000. P. 226). Si bien es cierto, el mundo usa los modelos para tomar decisiones y razonar, cada modelo constituye una eventualidad en la reflexión y el conocimiento de fenómenos, entornos o procesos y copia aquéllos atrayendo sus componentes y propiedades más particulares.

Es importante que nosotros como seres humanos desaprendamos costumbres que limitan la creatividad. Las organizaciones inteligentes deben manejar sus modelos mentales internos, alentando la adopción de ideas nuevas y originales. Es importante desarrollar sistemas para articular nuevos modelos y técnicas que ayuden a ver las situaciones desde distintos ángulos.

El grupo de directivos de una organización puede actuar como impulsador de nuevos conceptos, ideas y negocios, saltando la jerarquía tradicional, permitiendo el desarrollo de destrezas de reflexión y motivando a la gente a detener el proceso de pensamiento y volverse más conscientes. Al estar más conscientes, las personas pueden cambiar los modelos mentales promoviendo la revisión y una mejora constante de los mismos.

### ***Visión Compartida***

Esta nos permite recordar imágenes de futuro compartidas que promuevan el compromiso. Además, Senge (1990) señala: “una Visión Compartida no es dictada por la alta gerencia es algo que surge del interés común y con lo que toda la organización está comprometida”. Es decir cuando existe una identidad común, un sentido del destino y una visión holística la gente aprende y sobresale.

Se concluye que la gente construye visiones compartidas, por el deseo de sentirse relacionada con actividades importantes, logrando así satisfacer la necesidad de integración con los demás seres humanos, compartiendo distintas experiencias y definiendo objetivos deseados.

El compromiso está relacionado con la visión compartida, es decir, si una persona tiene su propia visión y no permite la introducción de otra, solo se logrará el sometimiento evitando que haya una integración de visiones personales. Igualmente las visiones compartidas efectivas nunca son impuestas; evolucionan a medida que las personas se van uniendo y comprometiendo con ella. Las organizaciones inteligentes edifican visiones compartidas realizables y eficaces.

Podemos decir que para lograr una visión compartida todos los miembros de una organización deben articular sus esfuerzos hacia una misma visión y objetivo; siendo conocidos los objetivos por todos los miembros, resultarán compatibles con sus propios intereses.

En el nivel más simple, una visión compartida es la respuesta a la pregunta: ¿qué deseamos crear? Así como las visiones personales son imágenes que la gente lleva en la cabeza y el corazón, las visiones compartidas son imágenes que lleva la gente de una organización. Crean una sensación de vínculo común que impregna la organización y brinda coherencia a actividades dispares. (Senge, 1992, p. 261).

Cuando una organización logra compartir la visión, ésta establece una relación entre la parte conceptual y la parte operativa fruto de deseos comunes. Si tenemos en cuenta de que una visión compartida es importante para el logro de objetivos, podemos decir que la comunicación debe ser eficiente. Senge (1992, p.286), sostiene que “las visiones se propagan a causa de un proceso reforzador de creciente claridad, entusiasmo, comunicación y compromiso”.

Para Senge la Visión Compartida no es una idea. Ni siquiera es una idea tan importante como la libertad. Una visión compartida es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder, un sentimiento de identificación y compromiso (1994).

Creemos que puede estar inspirada por una idea, y si es suficientemente creíble para lograr el apoyo de más de una persona será algo evidente. Los individuos comenzarán a verla como si viviera. Es por esta razón que una visión compartida genera el compromiso de las personas, porque refleja la visión personal de cada uno de los integrantes, lo que nos lleva a lograr mejores resultados.

Entendemos que la visión es efectivamente compartida cuando cada una de las personas tiene una imagen similar y mutua. Dicho de otra manera si logramos que nuestra visión personal se convierta en la visión de todos los demás integrantes de la organización y se identifique en cada uno de nosotros, entonces es verdaderamente compartida.

### ***Aprendizaje En Equipo***

Según Senge “es el proceso de alinear las acciones y capacidades de una organización en una sola dirección” (1994). Con lo anterior se puede afirmar que cuando esto sucede las herramientas son perfeccionadas, las ideas son convertidas en funciones y la organización logra progresar velozmente.

El aprendizaje en equipo comienza con el "... diálogo, la capacidad de los miembros del equipo para suspender los supuestos e ingresar en un auténtico pensamiento conjunto" (Senge, 1994. P.19). Es decir, involucra también reconocer los obstáculos del aprendizaje y aprender de ello por medio de la comunicación entre los miembros de la organización.

Se debe tener claro que el aprendizaje en equipo no significa que todos piensen lo mismo; permite que se promueva un ambiente donde se creen oportunidades que generen discusiones y diálogos. Las organizaciones inteligentes establecen la comunicación entre sus integrantes para plantear experiencias del aprendizaje en equipo en un contexto apropiado.

Es muy interesante lo que Senge define como alineamiento, este fenómeno era descrito por un jugador de baloncesto de los Celtics de Boston (Bill Russell) de la siguiente forma:

A veces, un partido de los Celtics se calentaba tanto que era algo más que un juego físico o incluso mental. Era magia. Esa sensación es difícil de describir y, por cierto, yo nunca la mencionaba al jugar. Cuando ocurría, sentía que mis dotes de jugador se agudizaban... Esa sensación envolvía no sólo a mí y a los demás Celtics, sino a los jugadores del equipo contrario, e incluso a los árbitros... En ese nivel especial, ocurrían muchas cosas raras. El partido estaba en plena ebullición competitiva, pero yo no me sentía competitivo, lo cual era un milagro en sí mismo... El partido marchaba tan deprisa que cada gambeta y cada pase era sorprendente, pero nada podía sorprenderme. Era casi como jugar en cámara lenta. Durante esos momentos, casi podía prever la jugada siguiente y adonde iría la pelota... Para mí, la clave era que ambos equipos tenían que estar jugando con todo su fervor, y tenían que ser competitivos.

Ahora bien, cuando los equipos aprenden generan resultados excepcionales y además sus integrantes se desarrollan con mayor rapidez. Si en una organización inteligente se logra el aprendizaje en equipo determinando las diferencias de sus integrantes, analizándolas y discutiéndolas surgirá entonces la creatividad y el aprendizaje mejorará considerablemente. Se puede decir que existe un aprendizaje colectivo y formador.

El aprendizaje en equipo es importante porque el elemento principal de este en las organizaciones inteligentes no es el individuo sino el equipo. Es



decir, si los equipos no aprenden, la organización no puede aprender, reflejándose como resultado el incumplimiento de los objetivos.

De acuerdo con lo que sostienen Senge(1992) el proceso por el cual aprenden los equipos consiste en un vaivén continuo entre la práctica y el desempeño. Justamente, lo que hace que un equipo aprenda es la práctica y la aptitud para aprender en equipo.

Según Argyris, C y Schön "los miembros de la organización responden a cambios en los entornos interno y externo de la organización mediante la detección de errores que entonces corrigen, para mantener los rasgos centrales de la teoría en uso organizativa" (1978:18).

Por lo tanto, en una organización inteligente el aprendizaje en equipo permite la aceptación de medidas correctivas de los errores y la reorientación de la acción organizativa en base a las mismas. Permitiendo mejoras importantes que implican cambios radicales en los sistemas y estructuras de la organización.

El trabajo en equipo se entiende como la mejor forma de facilitar la toma de decisiones, de alcanzar un funcionamiento más participativo por parte de los profesores y de conseguir un mayor grado de compromiso con las decisiones adoptadas. Además, la planificación de la enseñanza, tal como se concibe en la reforma. Presenta también importantes aspectos relacionados con la formación de los profesores, y alcanzan mayores niveles de eficacia en la medida en que la labor de equipo se desarrolle con fluidez (M.E.C., 1994. 82)

El aprendizaje en equipo logra en las personas desarrollar su capacidad de trabajar juntos, permitiendo así resolver problemas de una manera mas unida y visualizando el futuro con un pensamiento sistémico concediéndole a la organización avanzar con cimientos sólidos.

## ***Pensamiento Sistémico***

El pensamiento sistémico inicio hace más de 50 años, a partir del estudio de la Biología que hizo Ludwig Von Bertalanffy, quien cuestionó la técnica científica a los problemas de esta ciencia, debido a que éste se fundaba en una visión mecanicista y causal, fragmentada en disciplinas, que lo hacía débil como esquema para poder explicar los grandes problemas en los sistemas vivo, pues al ser sistemas están en constante reaprendizaje y formación.

Con lo anterior podemos deducir que para conocer mejor un sistema es necesario conocer su medio, verlo en forma holística. Este pensamiento es integrador, permitiendo a las organizaciones inteligentes ver los elementos y relaciones que conforman lo que se define como sistema, para así poder identificar y comprender con mayor calidad los problemas, sus relaciones y consecuencias dentro de la misma.

El pensamiento sistémico permite entender la idea que la organización tiene de sí misma y del mundo, revelar cómo establece su realidad y cómo puede cambiarla. "La visión pinta la imagen de lo que deseamos crear. El pensamiento sistémico revela cómo hemos creado lo que tenemos ahora" (Senge, 1992: 291).

Debemos tener en cuenta que el pensamiento sistémico ofrece un lenguaje que comienza por la reestructuración de nuestro pensamiento, así como la comprensión de la retroalimentación que muestra como los actos pueden retroalimentarse. Reflexionamos que la esencia de esta disciplina en las organizaciones inteligentes se basa en un cambio de enfoque, es decir

ver las interrelaciones en vez de las concatenaciones de causa-efecto y ver los procesos de cambio en vez de instantáneas.

El pensamiento sistémico es una disciplina que nos permite ver totalidades y no ver los elementos aislados, a nivel de ejemplo podemos decir que se enfoca en ver el árbol y no en ver sus hojas. Es la destreza de descubrir modelos de cambio y de pensar cómo las partes afectan al todo. Esta disciplina es vital ya que impacta la efectividad de las otras y proporciona el marco del cual se construyen las organizaciones inteligentes. Como dice Senge “el pensamiento sistémico nos recuerda continuamente que el todo puede superar la suma de las partes (1990. P.21).

Esta disciplina abarca una extensa y diversa variedad de procesos y herramientas, encaminadas a explorar la interrelación de fuerzas que forman parte de un proceso común; es decir, a nivel humano, de recursos y de métodos donde se integran para alcanzar la organización un crecimiento y desarrollo sostenible en el tiempo.

### ***Dominio Personal***

Es la disciplina que permite esclarecer y profundizar continuamente la visión personal, de acuerdo a (Ricardo, 1998)

EL dominio personal es la piedra angular de la organización inteligente, es la base de su cimiento espiritual. Constituye la esencia de la organización inteligente. Es la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad. Se desarrolla en tres niveles: Prácticas (qué hacer), Principios (ideas rectoras y conceptos) y, Esencias (estado de ser de quienes tienen un gran dominio de la disciplina).

Las organizaciones sólo pueden aprender a través de individuos que aprenden; de allí que el crecimiento personal y el aprendizaje continuo son fundamentales. La fuerza de una organización inteligente se depende de la influencia adoptada de sus individuos. Entonces tiene mucho sentido para una organización comprometerse con el progreso de sus integrantes.

Teniendo en cuenta los cinco componentes que conforman una organización Inteligente se hace indispensable adoptar modelos de gestión y metodologías que permitan una lógica de mejoramiento continuo e inteligencia organizacional que nos aseguren alcanzar los resultados que se planeen.

Según Senge “sólo a través de la opción un individuo llega a practicar las disciplinas del aprendizaje. Estar en un ámbito alentador es una ayuda, pero no elimina la necesidad de opción. Nuestras opciones guían ese espíritu.” (1990. P.444). Las organizaciones inteligentes solo pueden ser construidas por personas que colocan todo su espíritu en la tarea.

Las gentes con alto nivel de dominio personal comparten varias características. Tienen un sentido especial de propósito que subyace a sus visiones y metas. Han aprendido a percibir las fuerzas del cambio y a trabajar con ellas en vez de resistirlas. Son profundamente inquisitivas, Se sienten conectadas con otras personas y con la vida misma, en el cual pueden influir sin controlarlo unilateralmente.” (Senge. 1990. P.183).

Entendemos que para esas personas un dominio personal no es una visión es una vocación y no sólo una buena idea, desean ver la realidad con creciente precisión, así se sienten como parte de un proceso creativo más amplio. Senge también argumenta que dominio personal es: “un proceso de

focalizarse continuamente, una y otra vez, en lo que uno desea de veras, en nuestras visiones.” (1990. P.191).

Las organizaciones inteligentes que desarrollan dominio personal entre sus integrantes logran desarrollar resultados que les permiten acercarse cada vez más a sus metas, permitiendo así tener una percepción de la realidad eliminando las limitaciones y engaños que se pudieran presentar.

## **EL DESARROLLO DEL PENSAMIENTO SISTEMICO**

En su obra Senge (1990), tiene la influencia de otros autores sistémicos como son Lorsch, Lawrence y Toffler. Estos autores veían a la organización como un sistema abierto en el cual el comportamiento de sus miembros está interrelacionado siendo un estado dinámico.

El pensamiento sistémico se basa en el estudio de la complejidad, por primera vez en la historia, los seres humanos generamos más información de lo que podemos comprender, tenemos más interdependencia de la que podemos administrar y promovemos más el cambio que nadie puede seguir.

Consideramos que el pensamiento sistémico atraviesa la teoría de la contingencia, la cual ha sostenido la estructura estratégica de los últimos años. El mundo actual esta lleno de complejidad y constante cambio, por lo que se hace necesario hacer frente a una infinidad mucho más grande de problemas.

Asimismo el desarrollo del pensamiento sistémico tiene que asegurar que los procesos organizacionales sean eficientes y vayan de la mano de los desarrollos tecnológicos. Esto requiere de cualidades de liderazgo y habilidades para lograr una transformación en las estructuras, permitiendo así que las organizaciones sean flexibles.

El pensamiento sistémico desafía la costumbre y la tradición, estimulando la diversidad y la recreación. Destaca la importancia de las emociones de las

personas al buscar el cambio dentro de la organización, siendo desafiante al momento de abordar problemas.

Ahora bien, el pensamiento sistémico brinda una reestructuración de nuestro pensamiento es decir, desarrolla lo estructural y no lo parcial, procura ayudar al enfoque estratégico desde el punto de vista a largo plazo, controlando los resultados y los recursos.

Por lo cual, el desarrollo del pensamiento sistémico, renuncia al supuesto de que debe haber un Individuo responsable por un problema dado. La perspectiva de la retroalimentación menciona que todos comparten la responsabilidad por los problemas generados en una organización.

Las organizaciones inteligentes desarrollan el pensamiento sistémico a través de un cambio de perspectiva, en vez de pensar que los problemas son un factor externo se observa que nuestros actos son los que crean los problemas que percibimos. Como dijo Arquímedes, "Dadme una palanca y moveré el mundo". La anterior frase nos enseña que los actos pequeños y bien focalizados producen mejoras significativas y permanentes.

## CONCLUSIÓN

Las organizaciones inteligentes son progresivas, generan resultados, son dinámicas, tienen personas que trabajan unidas para mejorar el aprendizaje del futuro, son altamente productivas, exploran fortalezas y compensan las limitaciones de los demás, permitiendo que los individuos sean participantes activos en la gestión del conocimiento al diseñar el tipo de futuro que desea la organización y que además, va encaminada con la razón de ser de cada uno de sus miembros.

Lo que diferenciará a las organizaciones inteligentes de las tradicionales y autoritarias centradas en el control, será el dominio de ciertas disciplinas básicas, entre ellas la capacidad de aprendizaje para alcanzar las mayores aspiraciones, repitiendo los éxitos y tratando de evitar lo que no funciona. Adicionalmente será fundamental generar conocimiento colectivo, ya que el individualismo al que hemos estado acostumbrados y que nos tiene de alguna manera adoctrinado, está obsoleto y sólo llevará a las organizaciones al filo de su propia desaparición.

Una organización inteligente es aquella que maneja la motivación y capacidad de aprendizaje de las personas para progresar; funciona integralmente como una totalidad que aprende y reaprende desplegando aptitudes en las áreas de comprensión de la complejidad de las dificultades, a través de un esfuerzo constante y colectivo y ante todo, con la capacidad de desaprender los modelos mentales que se han venido adoctrinando por tanto años en la sociedad.

Para crear una organización inteligente es fundamental, establecer una política en donde coexisten múltiples puntos de vista que ayudan al



establecimiento de los proyectos compartidos integrados en redes que promueven al ser humano de manera equitativa basados en valores y principios cohesionados, sentando las bases de legitimidad del sistema. No se puede caer en el minimalismo ideológico, se debe establecer el debate y consenso a la vez, permitiendo la participación de todos los actores que intervienen en la organización.

## BIBLIOGRAFIA

Choo, C. W. (1998). *La organizacion inteligente. El empleo de la información para dar significado, craer conocimiento y tomar decisiones*. Mexico: Oxford.

Dixon, N. (2000). *El ciclo del aprendizaje organizativo*. España: Aenor.

Etkin, J. (2000, P. 228). *Política Gobierno y Gerencia de las Organizaciones*. Buenos Aires: Prentice Hall.

Fiol, C., & Lyles, M. (1985, P. 803-813). *Organizational learning*.

Garratt, B. (2000). *La Organización de Aprendizaje: Desarrollo de la Democracia en el Trabajo*.

Garvin, D. (2000). *Learning in action*. Boston EEUU.

Guns, B. (1996). *Aprendizaje organizacional: Como ganar y mantener la competitividad*. Naucalpán de juarez: Prentice Hall.

Martinez, I. (2001, P. 3-4). *Aprendizaje organizacional en PYMEs*.

Nonaka I, T. (1995). *The Nowlegde creating company. How japanese companies create the dynamics of innovation*. New york: Oxford university press.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999, P. 86). *La organización creadora de conocimiento*. Mexico.

Peter, S. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. España: Granica.

Probst, G., & Büchel, B. (1997, P.17). *Organizational learning: the competitive advantage of the future*. London: Prentice Hall.

Ricardo, R. (1998). Organizaciones Inteligentes mediante la práctica de las cinco disciplinas sistémicas. *XII Congreso Latinoamericano de Estrategia de SLADE*. . Bolivia.

Senge, P. (1992, P.2). *Las organizaciones en aprendizaje*.