

**ORGANIZACIONES SOCIALMENTE INTELIGENTES Y RESPONSABLES: UN  
PASO PARA EL PROGRESO EN EL DISCURSO DE LA COMPLEJIDAD**

**IVETTE LOPEZ MUÑOZ - 3401087  
YENNY ALEXANDRA MORA ACOSTA – 3401086**

**Director de Trabajo  
LUZ MERY GUEVARA**

**MAESTRIA EN GESTION DE ORGANIZACIONES**

**BOGOTA D.C., 2012**

# ORGANIZACIONES SOCIALMENTE INTELIGENTES Y RESPONSABLES: UN PASO PARA EL PROGRESO EN EL DISCURSO DE LA COMPLEJIDAD<sup>1</sup>

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

*"Actualmente, el mundo está lleno de grupos centrados en sí mismos, incapaces de mirar la vida humana en conjunto y dispuestos a destruir la civilización antes de retroceder una pulgada". B. Russell (1956)*

## Resumen

Las organizaciones socialmente inteligentes están ligadas con el aprendizaje que se debe generar al interior de las mismas y que a su vez debe ser inculcado continuamente a todos y cada uno de los partícipes 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, comprendido e interpretado como un equipo con capacidad de pensamiento sistémico.

**Palabras Claves:** Organizaciones Socialmente Inteligentes, Pensamiento Complejo, Responsabilidad Social, Organizaciones Caordicas.

## Abstract

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

---

<sup>1</sup> El presente documento corresponde al Artículo de reflexión como requisito de trabajo de grado para la Maestría en Gestión de las Organizaciones de la Universidad Militar Nueva Granada.

\* Administradora de Empresa, Universidad La Gran Colombia. Especialista en Control Interno, Universidad Militar Nueva Granada. Estudiante de Maestría en Gestión de las Organizaciones (UMNG). Asesora Científica. Correo [ivettelomu@yahoo.es](mailto:ivettelomu@yahoo.es)

\*\*Ingeniera de Sistemas. Universidad Cooperativa de Colombia. Especialista en Control Interno, Universidad Militar Nueva Granada. Estudiante de Maestría en Gestión de las Organizaciones (UMNG). Asesora Externa. Correo [yennymora@gmail.com](mailto:yennymora@gmail.com)

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día es una necesidad latente que las organizaciones desarrollen y apliquen la inteligencia social<sup>2</sup>, que les permita aprender y expandirse continuamente de tal manera que, creen un futuro sustentable e incrementen su capacidad creativa, fundamentada en el ser humano no como un factor más de producción, sino como eje central del desarrollo social y empresarial. Es importante entonces que esta mirada se realice bajo el contexto de la complejidad, en la cual el hombre o individuo toma un matiz y un sentido diferente al que actualmente presenta; no se trata entonces de un hombre cosificado inmerso en una sociedad capitalista e individualista, sino de un hombre inmerso en una organización que lo convierte en un ser social por naturaleza con aspectos propios que, a su vez, lo hacen ser complejo y situado en organizaciones multiculturales. La toma de decisiones debe estar dirigida hacia la satisfacción de necesidades de la comunidad (grupos de interés) generando bienestar a largo plazo con responsabilidad social real y no una responsabilidad ficticia, incoherente y poco social.

Se requiere entonces de la existencia de la acción social fundamentada en un compromiso desde la política hasta la gestión de todos y cada uno de los grupos de interés, por lo que se hace necesaria la participación y el consenso de todos los individuos que conforman la organización.

Adicionalmente, cuando se habla de inteligencia social inmersa en la complejidad, citamos a Morin (1984, P.341) al establecer que “el conocimiento intenta poner orden y unidad en un universo de fenómenos que se presentan como embrollos, multiplicidades, singularidades, incertidumbre y desorden”; es por esto que las organizaciones deben establecer sus políticas fundamentados en que son complejas e intrínsecamente, presentan componentes de indeterminación e incertidumbre; es una realidad que debe estar presente para que el horizonte verdadero no se pierda y así las mismas organizaciones no colapsen.

Este artículo pretende mostrar las aproximaciones al concepto de organizaciones inteligentes y las posibilidades que éstas 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 éste adquiera compromisos, asumiendo responsabilidades y buscando un continuo auto-crecimiento dentro de la organización. Para que las

---

<sup>2</sup> IS: Inteligencia Social. Se define por el conjunto de las habilidades sociales y competencias necesarias para el desempeño de la responsabilidad social

organizaciones tradicionales se constituyan en organizaciones inteligentes, deben desarrollar su capacidad de aprendizaje y gestión en el conocimiento.

Con este postulado, se encuentra que las organizaciones deben desarrollar la inteligencia social y las diferentes competencias organizacionales para llegar a ser verdaderas organizaciones inteligentes capaces de generar y construir su desarrollo desde su interior, logrando alcanzar el máximo potencial tanto de ellas como de sus individuos.

Es por esto que para competir se deben formar organizaciones que aprendan y que continuamente expandan su capacidad para crear su futuro; a éstas se les llama organizaciones inteligentes, es decir aquellas que tienen la capacidad de generar nuevo conocimiento y que a su vez mantienen un alto nivel competitivo, no solo financieramente, también en los individuos que la componen y hacen parte de ella.

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 hacer que la gente participe y se sienta parte fundamental de cualquier organización.

Este artículo, en primer lugar, define el concepto de organizaciones inteligentes; para tal fin, se inicia estudiando el concepto de aprendizaje organizacional y a partir de éste, 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 complejo inmerso en las organizaciones de hoy; 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 mayor claridad, los problemas que las organizaciones presentan.

El cuarto tema, propone un análisis a la responsabilidad social desarrollada en las organizaciones; no se puede concebir a una estructura socialmente inteligente sin el componente de la responsabilidad social, que complementa y da sustento a los diferentes postulados que en este artículo se revisan. Éstas deben estar inmersas en aspectos tan importantes, pues no solo se trata de ser eficientes económicamente, sino también socialmente, ya que no se puede olvidar que son entes vivos compuestos por seres humanos que están en constante interacción y desarrollo. Las organizaciones no se pueden olvidar del componente social que deben manejar y para el cual existen.

De igual manera para la quinta parte se expone el desarrollo de la inteligencia social en las organizaciones caórdicas; las cuales se caracterizan por su constancia en fines y principios, duraderas en sus propósitos, auto-organizadas; que se mueven entre el orden y el caos.

Finalmente y a modo de conclusión, se comenta la coherencia propia de ese modelo organizacional como un organismo. 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 conceptos que se han desarrollado por personas que han trabajado el tema; es por esto que a continuación se analizarán diferentes definiciones:

Senge dice 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. 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, P.190).

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 las hace capaces 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 o actuar en donde todos los individuos son trabajadores del conocimiento. (1995).

De la misma manera, 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).

En este sentido, 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, se puede decir que las organizaciones inteligentes 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 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.

Como aporte a lo que se ha mencionado, 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.

De este modo, se puede mencionar 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 relacionar el aprendizaje adaptativo con el aprendizaje generativo lo que produce un aprendizaje que aumenta la capacidad creativa.

Estas organizaciones propenden por buscar su permanencia en el mercado en el cuál desarrollan su actividad principal; pero es de anotar que no solamente buscan esto tan detenidamente, sino que están en permanente exploración de nuevos y mejores mercados que coadyuven al crecimiento de la organización; por esta razón sus individuos se caracterizan por ser gestores constantes de nuevos conocimientos que redundan en el beneficio tanto de la organización, como del desarrollo profesional y personal.

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 este tipo de organización, 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.

De esta forma, se necesitan líderes organizacionales conscientes de las deficiencias de los métodos de administración predominantes en los 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.

En este sentido, 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 sólo 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.

Además, el aprendizaje dentro de las organizaciones debe concebirse como una posibilidad de crecimiento, el cual permite a cada uno de sus integrantes ser capaces de innovar y adaptarse a los cambios organizacionales; esto con el fin de superar obstáculos internos y externos que se presentan dentro de las estructuras laborales, situaciones que no permiten la mejora significativa y eficiente dentro de un mundo sistémico y dinámico.

Así pues y en respuesta de lo anterior, la globalización ha hecho generar y obligar a las organizaciones a diversificar sus tecnologías, mercados e insumos de tal forma que éstas no sean retraídas del mercado objeto al cual dirigen sus productos. Si bien es cierto la globalización ha hecho generar grandes cambios al interior de las organizaciones también lo ha hecho para que los individuos generen una mayor capacidad de conocimientos y desarrollo dentro de las organizaciones, puesto que el ingreso de nuevas tecnologías ha permitido desarrollar un sin número de nuevos mercados a los cuales las organizaciones inteligentes pueden acceder logrando ampliar y diversificar sus productos, su mercado y su recurso humano en general.

### *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)

Así mismo, Guns, afirma que este aprendizaje consiste en 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 (2001), 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.

Teniendo en cuenta la complejidad actual de las organizaciones, se hace necesario que el aprendizaje sea en equipo y no individual, ya que se ha demostrado que el aprendizaje en equipo permite que los pensamientos generados sean más innovadores y creativos y con mejor calidad que las generadas de forma individual.

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 aprenden en todo momento, en cada situación vivida, sin limitarse sólo al período que pasamos formándonos en la academia. En este sentido, las personas durante su vida experimentan situaciones diferentes tanto 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.

Por tanto, 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 tiene en el aprendizaje organizacional ya que potencializa el capital humano, motivando los retos profesionales y maximizando las capacidades de sus integrantes.

Las personas son el centro de toda organización y por ende son ellas las que permiten que una estructura sea inteligente. Comentaba Senge (2003) “Las personas no son un recurso; las personas son la organización”; si bien es cierto, el comportamiento humano es parte fundamental, es necesario además gestionar el conocimiento a través de los individuos que la componen, permitiéndoles no sólo capacitarlos sino aprobándoles usar lo que saben. Pero se cometen errores dentro de las organizaciones como no permitir que las personas comuniquen las experiencias ocasionado la exclusión de los pensamientos.

De acuerdo con lo planteado por Senge, es claro y muy cierto que el mayor activo de cualquier organización es su factor humano. Es sin duda alguna que la mejor forma de crecer y orientar una organización hacia nuevos y mejores horizontes se apoya en el desarrollo, compromiso y capacidad de su talento humano, son diversas las teorías provenientes del oriente (China y Japón), las cuales han demostrado con suficiencia que al empoderar, capacitar y permitir el desarrollo de los integrantes de cualquier organización se puede alcanzar el desarrollo organizacional deseado.

Una de las mejores escuelas de capacitación que se puede ofrecer, es aquella que se encuentra al interior de cada organización, puesto que al ser equipos interdisciplinarios permiten desarrollar diferentes programas, alcanzando una mayor diversidad de temas y experiencias que redundan en el beneficio de las

organizaciones inteligentes. Por ello es necesario permitir el desarrollo y empoderamiento de todos y cada uno de los miembros de la organización para que así, la puedan considerar como propia y coadyuven al desarrollo de la misma.

### ***La Quinta Disciplina.***

El aprendizaje tanto como la comunicación, son elementos importantes dentro del desarrollo organizacional; se puede argumentar de acuerdo a Peter Senge (1990) 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 se mantiene en la mente que direcciona el 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.

Por tanto, es importante que los seres humanos desaprendan 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.

Es por esto, que para toda organización es importante el conocimiento y costumbres laborales que cada uno de sus individuos ha desarrollado y obtenido durante el trasegar laboral ya sea en la misma organización o en otras donde haya estado; en muchas ocasiones estas características permiten desarrollar las diferentes actividades y funciones de forma adecuada, pero en otras ocasionan inconvenientes por los procesos ya aprendidos: se debe dar comienzo al desarrollo del modelo mental; este debe iniciar con un desaprendizaje del conocimiento y costumbre y es claro que es un proceso lento, complicado y en ocasiones muy difícil. El éxito de este desaprendizaje está en la motivación y compromiso de cada uno de los individuos, razón por la cual las organizaciones deben hacer partícipe activo a todos y cada uno de sus elementos de tal forma que ellos mismos sientan el compromiso y generen el cambio lo más pronto posible.

### *Visión Compartida*

Ésta permite recordar imágenes de futuro compartidas que promuevan el compromiso. Además, en éste sentido, 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, el individuo aprende y sobresale.

Se concluye que la gente construye visiones compartidas, por el deseo de sentirse relacionadas 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, sólo 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.

De este modo, 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 y 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 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”.

Este mismo autor dice que 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).

En este sentido, 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 lleva a lograr mejores resultados.

Se entiende, 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 la 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. Para alcanzarla cada uno de los individuos de la organización debe estar totalmente comprometido con la organización; es decir, tener un alto grado de compromiso que permita que cada una de los componentes de la planeación estratégica sea conocido y manejado por cada uno de ellos y que adicionalmente todas las acciones que ejecutan estén encaminadas al cumplimiento de la visión y objetivos de la organización.

### *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, esto significa que 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 éste 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 sostiene 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, P.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 con base en las mismas y 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 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, P.82)

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

Por tanto, el desarrollo de una organización no puede partir del individualismo, todo lo contrario, como lo determina Senge, el aprendizaje en equipo surge de la convicción de todos los miembros de la organización, logrando alcanzar el logro de objetivos tanto operativos como misionales de la organización; para ello es necesario determinar e involucrar a todos sus miembros; de tal forma que funcione como un equipo donde exista la solidaridad, compromiso y sobre todo el conocimiento de las metas organizacionales y el convencimiento del crecimiento constante de cada uno de sus integrantes y de la organización en general.

### *Pensamiento Sistémico*

El pensamiento sistémico inició 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 se puede deducir que para entender 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 identificar y comprender con mayor calidad los problemas, sus relaciones y consecuencias dentro de la misma.

Este pensamiento 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, P.291).

Se debe tener en cuenta que ofrece un lenguaje que comienza por la reestructuración del pensamiento, así como la comprensión de la

retroalimentación que muestra cómo los actos pueden retroalimentarse. De este modo, 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 permite ver totalidades y no ver los elementos aislados, a nivel de ejemplo se puede 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, tales como el auto aprendizaje, la comprensión, la retroalimentación, entre otras, 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.

Es importante determinar que para que se desarrolle el pensamiento sistémico, se debe tener un conocimiento general tanto de la organización como de su entorno y la incidencia de ésta en el medio donde se despliega; por lo tanto, es fundamental que las organizaciones mantengan un continuo contacto tanto al interior como al exterior de ellas; al determinar su entorno externo tiene que desarrollar un conocimiento exhaustivo de los proveedores al igual que su impacto social por las acciones desarrolladas en la organización.

### *Dominio Personal*

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

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 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 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 sólo pueden ser construidas por personas que colocan todo su espíritu en la tarea. La gente con alto nivel de dominio personal comparte 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).

Se considera entonces 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).

Los individuos de las organizaciones inteligentes son la base del desarrollo de las mismas, pero es de anotar que para que se logre este desarrollo éstos deben estar comprometidos y conscientes de que son la base por medio de la cual las organizaciones alcanzan su máxima expresión, el dominio personal que logran los individuos definitivamente es la esencia del desarrollo de toda organización.

### ***Pensamiento Complejo Inmerso en las Organizaciones de Hoy.***

Cuando se desarrollan nuevas formas de organización social las personas buscan minimizar la complejidad del ambiente, para lo cual despliegan diferentes herramientas, técnicas e instrumentos buscando el perfeccionamiento dentro de la organización. Cuando existe un pensamiento complejo, éste busca que los sistemas que la componen reduzcan la complejidad de su entorno, haciendo que el ambiente del cual la organización es parte, pueda ser instruido y reducido.

El pensamiento complejo de las organizaciones, lleva a observar el orden y el desorden, sin duda algo muy difícil de explicar, dada su connotación. El orden

desde el punto de vista de la organización se puede ver como la estructura que la organiza y el desorden tiene dos extremos como lo explica Edgar Morín; el primero de ellos, es que es algo más objetivo "... las irregularidades e inestabilidades que vemos en la realidad" (Morín, 1981). Y el segundo más subjetivo ..." la imposibilidad de hacer predicciones exactas". Teniendo en cuenta lo anterior se observa que a partir del desorden se genera el orden y esto a su vez permite que haya una interacción entre cada uno de los sistemas que integran la organización buscando un punto de equilibrio.

Si bien es cierto, los seres humanos que componen la organización hacen parte del caos que se genera en un ambiente complejo, las personas tienen la capacidad de racionalizar su comportamiento dentro de la organización buscando siempre reducir la complejidad del ambiente para mantener la existencia de la misma y aquí es importante recordar que las organizaciones no son posibles sin la presencia de los individuos que las hagan dinámicas.

El pensamiento complejo está inmerso dentro de un espacio social y en palabras de David Mills and Laurence Schuman, "Es más fácil para firmas pequeñas con poca toma de decisiones y poca burocracia, adaptarse rápidamente a los cambios en las condiciones del mercado; pequeñas firmas son así más flexibles que las empresas grandes" (Mills-Schuman, 1985, P.761). Asimismo el sistema total fortifica su propio funcionamiento y mantiene su organización. El anterior postulado es lógico puesto que es mucho más ágil y menos escabroso generar cambios al interior de las organizaciones pequeñas; no obstante, se requiere de un proceso por medio del cual los individuos entran en conciencia y asumen los nuevos roles que el desarrollo de las organizaciones inteligentes les requiere.

Para Morín (1983) se está ciego ante el problema de la complejidad, pero es el efecto de no tener ideas evolucionadas, y es sólo a través de un pensamiento complejo que se puede civilizar el conocimiento y así mismo llevar a la organización a una evolución significativa. Se requiere entonces, de ideas que permitan la evolución y que a su vez contribuyan con el desarrollo de la organización.

El pensamiento complejo trata de integrar las diferentes maneras simplificadas de pensar del ser humano dentro de la organización, y asimismo rechaza cuando éste es reduccionista. Es un pensamiento que desea que el conocimiento que se genera dentro de las organizaciones sea más global que específico. Por ende, el pensamiento complejo es una alternativa para la edificación del conocimiento dentro de la organización, si se tiene sentido de la complejidad, si se tiene sentido de la solidaridad; más aún, se tendrá sentido del carácter multidimensional de toda la realidad. El pensar complejamente vuelve reflexiva a la gente, permitiendo dejar los azares. Lo que el pensamiento complejo puede hacer dentro de la organización, es proporcionar señales, que recuerde: "No olvides que la realidad es cambiante, no olvides que lo nuevo puede surgir y, de todos modos, va a surgir". (Morín, 1981).

La complejidad dentro de la organización no es una receta para conocer lo inesperado que se puede presentar dentro de ella, pero permite hacer un análisis profundo. El pensamiento complejo no diferencia los procesos particulares que construyen un todo; así que es importante no perder de vista que el pensamiento se construye a partir de funciones mentales y es una forma de interpretar y diferenciar la realidad de la organización.

El pensamiento complejo se emplea para lograr con mayor claridad el actuar dentro de la organización hacia el futuro inmediato, permitiendo controlar cada uno de los sistemas que en ella intervienen, logrando así estrategias y métodos más eficaces para enfrentar los problemas del entorno.

“Construir un pensamiento para la complejidad es uno de los retos fundamentales de la enseñanza.” (Zabala, 1999). De este modo, se puede estar convencido que enseñar a pensar en forma compleja servirá a las organizaciones trayendo como beneficio, seres humanos capaces de desarrollar e involucrarse en esta sociedad que cambia día a día. En este sentido se describirá a continuación el desarrollo del pensamiento complejo y la organización como sistema complejo.

### *El Desarrollo del Pensamiento Sistémico*

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. De tal manera, el pensamiento sistémico se basa en el estudio de la complejidad; por primera vez en la historia, los seres humanos generan más información de la que se puede comprender; se tiene más interdependencia de la que se puede administrar y se promueve más el cambio que nadie puede seguir; suele creerse que el mundo maneja una velocidad diferente a la que los individuos podrían manipular, pero que a su vez se exige desarrollar cada vez más el pensamiento y se obliga a generar ideas que permitan contribuir a la adaptación en este nuevo ambiente.

Por lo tanto, el pensamiento sistémico atraviesa la teoría de la contingencia, la cual ha sostenido la estructura estratégica de los últimos años. El mundo actual está 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 y se adapten a los cambios que se exigen para conseguir la sostenibilidad en la sociedad en la que se desenvuelven, sin dejar a un lado a los individuos que la componen, ya que ellos también hacen parte de los cambios y exigencias actuales.

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, ya que se fundamenta en la innovación y participación en los diferentes procesos organizacionales.

Ahora bien, el pensamiento sistémico brinda una reestructuración del 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 enseña que los actos pequeños y bien focalizados producen mejoras significativas y permanentes.

### *Organización como Sistema Complejo<sup>3</sup>*

Las organizaciones empresariales modernas se han estancado y además se han empeñado en la aplicación de teorías, postulados y herramientas positivistas que no permiten concebirlas como un sistema, compuesto por infinidad de elementos, algunos controlables, pero tal vez los más importantes son totalmente complejos y difícilmente parametrizables; es aquí donde se hace referencia a los seres humanos y donde este tipo de organizaciones no ha enfatizado su gestión.

Al hablar de sistemas complejos se pone de presente una reorganización y reestructuración del pensamiento, el cual demanda un individuo diferente al contemplado en el pensamiento positivista, como menciona María Teresa Pozzoli (2006) "... El pensamiento complejo conforma una base meta teórica atinente a una nueva teoría de los sistemas sociales, una manera diferente de educar a las nuevas generaciones, de relacionarse con la naturaleza y de concebir las relaciones humanas".

---

<sup>3</sup> La Ciencia de la complejidad como propuesta de Edgar Morín fue consolidándose a mediados del Siglo XX en las décadas de los 50 y 60, época en la cual entra en crisis el Método Científico clásico y su enfoque reduccionista, ya que permitía, comprender fenómenos políticos, económicos, naturales, sociales, pues este enfoque (reduccionista) pretendía explicar el todo a partir de sus partes, sin tener en cuenta que cada una de estas partes conforman un todo que a su vez es afectado por las mismas en su proceso de interacción.

Ahora es necesario e importante definir la palabra organización, para entender que también es un sistema conformado por diferentes actores que convergen en ella; según Goldhaber (1994) las organizaciones son: “sistemas abiertos cuyas partes están relacionadas entre sí y con su medio ambiente. La naturaleza de esta relación es de interdependencia debido a que todas las partes del sistema afectan y son afectados mutuamente”. Es decir, un cambio en una parte del sistema afectará a otras partes del mismo; cuando se habla de sistemas abiertos se está enfatizando en sistemas dinámicos que constantemente están cambiando y adaptándose al entorno; lo importante es no permitir que se trabaje en pro de los modelos o teorías económico empresariales, sino que realmente estén al servicio de las personas y no a las organizaciones y el mismo individuo al servicio del modelo, que es lo que en la actualidad se puede analizar.

Otra definición es la de Bartoli (1992), quien define a las organizaciones como “un conjunto estructurado de componentes e interacciones del que se obtiene características que no se encuentran en los elementos que la compone” Es decir, que las relaciones que se generan en cierta organización son características propias de cada una de ellas; aquí se hace referencia a los valores, creencias, principios y comportamientos que se establecen en las organizaciones y que guían su actuar y sus políticas, que se podrían recoger en el concepto de la cultura organizacional.

Es importante establecer las características de las organizaciones como sistemas complejos, las cuales se pueden resumir en:

**Indeterminación o incertidumbre:** desde la física cuántica este principio afirma que no se puede determinar, simultáneamente y con precisión arbitraria, algunas variables físicas. En otras palabras, cuanto mayor certeza se busca en determinar la posición de una partícula, menos se conoce su cantidad de movimiento lineal.<sup>4</sup> En el caso de las organizaciones, es imposible saber con certeza el futuro al que se deberán enfrentar, pues la posibilidades son demasiadas y las variables que pueden afectarlo son infinitas; es por esto que es importante aprender a convivir con la incertidumbre, no para generar preocupaciones, sino, para concebir el presente como parte la construcción del mismo y generar diferentes alternativas de contingencia para enfrentar los posibles cambios.

**Existe la irreversibilidad:** las acciones del pasado son irreversibles, es decir, no existe manera de cambiarlas o modificarlas. Se hace referencia a que los procesos que se lleven a cabo en una organización no son reversibles con referencia al tiempo, ya que alguna o algunas de sus partes

---

<sup>4</sup> Postulado de Heisenberg, quien recibió el premio Nobel de Física en 1932 por sus aportes a la física cuántica.

variarán al intervenir en dicho proceso, y con seguridad no podrá volver a su estado inicial.

**Debe haber emergencia y auto organización:** según Pascal; Millerman y & Gioja (2001), “son dos caras de la misma moneda de la vida. La auto organización es la tendencia de ciertos sistemas que operan lejos del equilibrio a cambiar a un nuevo estado cuando sus elementos constituyentes generan combinaciones insólitas... la emergencia es el resultado de todo esto: Un nuevo estado o condición del sistema”. Es una capacidad que las organizaciones deben desarrollar, adaptarse e ir encaminadas con los posibles cambios y exigencias del mundo que las rodea. Estos cambios y la adaptación deberán darse de manera tal, que no genere una nueva organización, sino que en esencia siga siendo la misma.

**Sensibilidad a las condiciones:** este aspecto está relacionado con la capacidad que un sistema desarrolla de percibir los estímulos del medio ambiente. Esto para que la toma de decisiones sea en el momento en el que realmente se requiere. La sensibilidad que se desarrolla es en aspectos como riesgos e inestabilidad en el componente social, económico, financiero y político que de alguna manera afecta el funcionamiento de la organización.

**Son estructuras disipativas:** Prigogine, (1998) las denomina como estructuras alejadas del equilibrio, que fundamentan la explicación de los procesos de la vida, y comenta sobre ellas que en condiciones de equilibrio, cada molécula ve sólo lo próximo que la rodea. Cuando se encuentra ante una estructura de no-equilibrio, tiene que haber señales que recorran todo el sistema de información, tiene que suceder que los elementos de la materia empiecen a ver más allá, y que la materia se vuelva sensible. Esto aplica a sistemas abiertos que están en constante intercambio de materia; por lo cual las organizaciones se constituyen de esta manera y deberán enfrentar el caos que las rodea apuntando siempre al logro del equilibrio.

Finalmente, una organización está compuesta por partes o por elementos que se interrelacionan y que a su vez le permiten evolucionar; a medida que construyen nuevas formas y nuevos resultados, se habla entonces de que se está enfrentando a gestionar y gobernar organizaciones que se comportan como entidades biológicas, organizaciones vivas que también cumplen un ciclo de vida y que están en constante cambio y transformación.

## ***Responsabilidad Social aplicada a las Organizaciones.***

En el contexto anterior en el que la organización debe ser concebida dentro de la complejidad y se comporta como sistema abierto y vivo, se entiende que su mayor componente son los seres humanos, quienes se deben convertir en el epicentro del discurso, de las decisiones y las acciones de los gobernantes. Es aquí donde se evidencia la importancia de hablar y actuar en torno a la responsabilidad social en las diferentes organizaciones de la sociedad.

Todo debe hacerse dentro del marco de la responsabilidad social exigible e interna, es decir, no sólo lo que estoy obligado a cumplir (por leyes, decretos y en general rendiciones de cuentas al Estado y a la sociedad), sino porque existe la fuerza interna que podría traducirse en una conciencia clara y coherente que guía el pensar y el hacer voluntario de una organización.

Una organización inteligente socialmente, no sólo se sustenta en la figura de la responsabilidad social, que actualmente se lleva a cabo en muchas organizaciones. La responsabilidad social tiene un concepto amplio y una esencia profunda, no sólo se trata de hacer donaciones u otras figuras para lograr exenciones en el pago de impuestos al Estado. Se trata entonces, de generar valor social al interior de la organización, pero que a su vez se proyecte en el entorno de la misma.

Al hablar de responsabilidad social, según Schvarstein (2006) “se debe distinguir entonces la responsabilidad interna, que la propia organización siente hacia sus integrantes y los miembros de la comunidad, de aquella que le es exigible y por la cual debe rendir cuentas frente a alguien que tiene la autoridad para exigir su cumplimiento”.

Lo anterior significa responder a los intereses de sus múltiples participantes, incluyendo aquellos que tienen pequeña o ninguna autoridad pero grandes necesidades, construyendo relaciones fortalecidas en los valores e intereses corporativos; sustentada en tres principios básicos; principio de inclusión, el cual pretende que todos los grupos de interés, incluso los marginados o de minorías tengan las mismas posibilidades de aprender y de participar sin importar categorizaciones como la raza, religión, nivel de educación, entre otras, creadas por las mismas organizaciones; principio operativo, en cuanto a la gestión de la responsabilidad social y principio de aseguramiento al garantizar la credibilidad de la información relacionada con la gestión social.

La responsabilidad social aborda gran multiplicidad de ámbitos como son el bienestar de los trabajadores, conflicto de intereses, propiedad intelectual,

privacidad, discriminación en el lugar del trabajo, uso de energía no contaminante, ahorro de energía, competencia, relaciones con la comunidad; es decir, todos los actores que intervienen en una organización, tanto internos como externos y uno de gran importancia que involucra al medio ambiente. En este sentido se podría afirmar que cuando se habla de Responsabilidad Social Empresarial están implícitos también multiplicidad de valores, principio y políticas que direccionan la conducta, el hacer de una organización teniendo en cuenta también la relación que esta organización desarrolla con su entorno, es decir, factores externos.

Está claro que las organizaciones que anteponen a su actuar el enriquecimiento económico, como en el modelo económico actual, deberán pagar un costo social muy alto, pues son organizaciones que olvidan el entorno en el cual se desenvuelven; se olvidan o simplemente pasan a un segundo plano los individuos que le sirven, el medio ambiente y en general, a la sociedad misma; son organizaciones que centran sus decisiones y sus proyectos con afán de lucro como principio fundamental. Estas organizaciones están muy distantes de lo que es una organización inteligente socialmente y son las que en la mayoría de los casos emplean y adoptan la figura de responsabilidad social para buscar los beneficios anteriormente mencionados, ya que representan un aumento en las utilidades del ejercicio.

Este afán de lucro, se convierte en una venda para las organizaciones que les impide trascender y contribuir a un verdadero desarrollo social y organizacional, pues no se puede olvidar que toda organización está constituida por seres humanos con necesidades y sentimientos que los hacen naturalmente complejos; de allí que Follett (1941) afirmara que “A fin de lograr la efectividad y eficiencia de toda organización se deben tomar en cuenta los motivos, deseos e insatisfacciones de todos los integrantes del grupo. Para el éxito de la empresa, se requiere la integración de los diferentes puntos de vista y opiniones, de tal manera que cada individuo cuente y sea parte efectiva del grupo”. Todos y cada uno de los individuos que hacen parte de una organización son importantes y aportan al desarrollo de la eficiencia y efectividad de las mismas, no se puede pretender el sostenimiento en la sociedad sin la inclusión de todos los individuos que la componen; cuando se habla de inclusión, se hace mención al aspecto social, el cual propende por la participación de las personas o individuos de forma igualitaria en cada uno de los ámbitos que componen la sociedad en la cual se convive, generándoles así los mismos derechos con equidad de participación y oportunidades para desarrollarse tanto individual como socialmente.

Cuando una organización en forma de empresa u otra forma diferente, sufre del afán de lucro y riqueza, cae en infinidad de errores y precisamente uno de los más

importantes es la confusión del avance con el progreso, pues de lo que se trata es de progresar, no de avanzar a la ligera incrementado valor en sentido meramente económico, sin detenerse a pensar en otros aspectos que también construyen, forman y hacen parte del proceso de aprendizaje para crear futuro. Como dice (Cioran, 1995) "... no se debe confundir avanzar y progresar, a menos de admitir que ir hacia la muerte sea un progreso...". Este postulado es un claro ejemplo de la diferencia entre avance y progreso, pues está claro que se puede avanzar sin progreso.

Esta es tal vez una de las más graves enfermedades de las organizaciones actuales, ya que el avance por lo general no es sostenible en el tiempo; es decir, es por un lapso, son resultados momentáneos, mientras que cuando se progresa, se genera un cambio estructural, prolongado en el tiempo y cuyos resultados afectaran a la mayoría de los componentes de la organización.

Es imperdonable que las organizaciones no se detengan a reflexionar en aspectos tan importantes como éste, pues son los que las llevan hacia el éxito o el fracaso, sin olvidar que siempre las acciones deben encaminarse hacia el desarrollo de los seres humanos.

Una organización inteligente y social, es la que tiene determinado en la planeación estratégica que parte desde la Misión incluyendo sus valores y principios, no solamente sus metas u objetivos sino que incluye de forma activa, tanto el desarrollo integral de sus individuos como del entorno social y del medio ambiente que afecta las acciones de la organización, realizando los programas y gestiones pertinentes para lograr alcanzar el desarrollo pleno de la organización apoyando e interactuando con todo su entorno.

Toda organización se crea buscando siempre obtener un lucro importante para sus socios o accionistas; si también pretende satisfacer las necesidades de un mercado específico, pero la gran mayoría de estas organizaciones dejan de lado factores preponderantes que si se desarrollan lograrán alcanzar sus objetivos iniciales acorde con lo planteado por sus creadores. El talento humano y la responsabilidad social, son factores que bien desarrollados y motivados de forma adecuada permiten alcanzar las metas propuestas logrando desarrollar organizaciones inteligentes con responsabilidad social.

Las organizaciones inteligentes y con responsabilidad social, una vez han alcanzado su verdadera identidad deben realizar gestiones y actividades que permitan mantenerse en estos ideales alcanzados, puesto que en ocasiones se logra alcanzar un alto grado de desarrollo, pero olvidan algo fundamental como la constancia para mantener las metas logradas.

## ***Desarrollo de la Inteligencia Social en las Organizaciones: Organizaciones caórdicas.***

La inteligencia social se puede definir como un “conjunto de competencias necesarias para el cumplimiento de la Responsabilidad Social en las organizaciones” (Schvarstein, 2006); de allí que también se haga mención que una organización inteligente es aquella que tiene la capacidad de aprender y que expande continuamente su capacidad para crear futuro, no sólo desde su propia perspectiva, sino que involucra a todos los actores de su entorno interno y externo. Con la aplicabilidad y desarrollo de sus entornos (tanto interno como externo) las organizaciones logran alcanzar las metas propuestas, con un plus adicional, como es el manejo integral de su actividad y su incidencia social.

En la actualidad la tendencia de las organizaciones es establecer parámetro de eficiencia, eficacia y efectividad con el fin de aumentar cada vez más la productividad de las mismas, que a su vez conllevan a mayores y mejores resultados económicos, dejando a un lado los aspectos sociales y éticos de la dimensión humana de los individuos que conforman la organización. No se puede entender a la organización como un ente aislado completamente auto independiente, ya que es ante todo un sistema complejo, en el cual convergen desigualdades, valores, políticas y en general diferentes ópticas e interpretaciones que lo hacen situarse en un estado de orden y desorden; existe la incertidumbre, ya que no se trata de predecir el futuro sino de crearlo involucrando a todos los actores y grupos de interés.

En este mismo sentido se plantea entonces un tipo de organización Caordica que según Dee Hock (2002) es un sistema auto organizado adaptativo y complejo, cuyo comportamiento muestra al mismo tiempo características de caos y de orden, de competencia y de cooperación y se fundamenta en los siguientes principios:

**Auto organización:** Todos los participantes deben tener el derecho de organizar un auto-gobierno en cualquier momento, por cualquier circunstancia y a cualquier escala.

**El gobierno debe ser distributivo:** las decisiones deben ser descentralizadas y no pueden ser controladas por una mayoría o un grupo de interés. El poder y la función deben ser distributivos en grado máximo. No existen los grupos dominantes.

Debe ser **infinitamente maleable** pero al mismo tiempo **extremadamente durable**. se aceptan y reconocen los cambios de forma y estructura, sin olvidar los fines fundamentales que hacen parte de la organización.

**Debe adoptar la diversidad y el cambio:** como procesos de evolución.

**Se combina la cooperación y la competencia:** las organizaciones deben ser cooperativas entre ellas sin olvidar su propia gestión para el logro de sus políticas y misión en general. El individualismo pasa a un segundo plano, de lo que se trata es de cooperar entre sí para el logro de satisfacciones conjuntas.

Adicionalmente se debe hacer referencia a las características de una organización Caórdica que contemplan la constancia en fines y principios; el poder desde la periferia, unificada por el centro, genera empoderamiento de los actores que la constituyen, bajo redes fluidas de cooperación y de competición, no se habla de mando sino de liderazgo y es totalmente compatible con el espíritu humano y el medio ambiente, adicionalmente se habla de complejidad y desequilibrio; para Prigogine, (1997) "lo fundamental no es el equilibrio ni la tendencia al equilibrio de los sistemas históricos, sino que es la tendencia al desequilibrio, a la inestabilidad". Este es uno de los fundamentos de las organizaciones caórdicas; es decir, están inmersas en la complejidad y parten de ella. Las organizaciones jerarquizadas no hacen parte del caos y el orden.

El caos abarca la perturbación y asimismo crea una armonía que genera creatividad, ocasionando a las organizaciones dejar a un lado su comodidad para transitar por caminos llenos de incertidumbre y alcanzar la subsistencia dentro de él, permitiendo descubrir nuevas posibilidades que nunca hubiesen ocurrido con anterioridad.

Se podría decir que las organizaciones muy difícilmente estarán en un estado de quietud y estabilidad constante y las diferentes exigencias del mundo entero hacen que lo único constante sea el cambio, y cuando se hable de este, intrínsecamente se hace referencia al desequilibrio; de lo que se trata entonces, es de ser constantes en los principios de unión, liderazgo e inclusión social. El equilibrio es un punto dentro de un esquema casi que meramente económico que muchas veces genera un falso confort, por lo general cuando no se tiene la capacidad de visualizar holísticamente a las organizaciones en una sociedad cambiante y por naturaleza inestable.

Las organizaciones no deben estar en la búsqueda constante de estabilidad y equilibrio, pues esto no las llevará a experimentar momentos de éxito ni desarrollo.

Centrarse en cifras económicas acorta la visión, son una herramienta, pero no son el fin de ninguna organización. Más que los números está el desarrollo social que en la mayoría de los casos es muy difícil de medir y cuantificar, las organizaciones deben visualizarse desde todas sus perspectivas, para generar un verdadero desarrollo socio económico.

Dado el actual desarrollo de las organizaciones, desde su perspectiva social, administrativa, política y económica, lo único que verdaderamente constituye una realidad es el cambio constante y como resultado la incertidumbre. Por tal razón, el éxito solo se contempla en aquellas organizaciones que lo han asumido de manera activa, enfrentándolo no como un problema, sino como una oportunidad para generar alternativas bajo la Responsabilidad Social real. Por esa razón se requieren a gritos organizaciones con inteligencia social y la teoría de la complejidad ha facilitado una serie de conceptos e ideas que al ser aplicados, constituyen su columna vertebral y eje central. Solo así se puede decir que se está progresando con organizaciones inteligentes socialmente que aplican la responsabilidad social y adicionalmente están inmersas en la complejidad, pues se conciben como sistemas vivos y organizaciones caólicas.

Las organizaciones que están aplicando la inteligencia social, se distinguen por que miran sus entornos tanto internos como externos buscando siempre una opción de mejoramiento o de aprendizaje, no son aquellas que se quedan enfrascadas ante los problemas o ante una situación adversa, todo lo contrario son las que siempre están buscando brindar y aprovechar toda situación por difícil que sea, es de anotar que estas organizaciones siempre están en continuo desarrollo y búsqueda de nuevos individuos, nuevas tecnologías, nuevos procesos que redunden en beneficio y que al mismo tiempo las catapulten al logro efectivo de sus objetivos.

La inteligencia social nos permite despertar aquella habilidad humana que se tiene para conectarse con los demás, permitiendo desarrollar relaciones positivas, profundas y directas. Richard Davidson, director del Laboratory for Affective Neuroscience de la University of Wisconsin aporta: "Todas las emociones son sociales. Resulta imposible separar la causa de una emoción del mundo de las relaciones, porque son las relaciones sociales las que movilizan nuestras emociones".

Si bien es cierto estamos presentes ante la nueva tecnología que coadyuva al cumplimiento y logros de metas, mejorando los procesos y procedimientos, pero bajo ninguna circunstancia hay que dejar de lado el Talento Humano, pues son ellos los que con el compromiso y empoderamiento organizacional logran que los

objetivos y las metas se cumplan, nada se logra sin el compromiso y desarrollo de las personas que conforman el talento humano, son estos los que hacen verdaderamente que las organizaciones inteligentes con responsabilidad social funcionen y alcancen las metas propuestas.

Como lo plantea Limone, (1998) al decir que “En una unidad compuesta -como es el caso de una empresa-, la organización la constituye como unidad distinguible y determina sus propiedades como tal unidad, y la estructura de ese sistema compuesto, determina el espacio en que existe como entidad real y en el que puede ser perturbado”. Corresponde entonces a todos los individuos que componen la organización a enfrentar el caos como una variable generadora de incertidumbre y cambio.

### ***Comentarios Finales.***

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 se ha estado acostumbrado y que tiene de alguna manera adocctrina, 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 adocctrinando 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.

Cada organización constituye un sistema, integrado por diferentes componentes, uno de ellos es el sistema de creencias, valores y principios que tiene la misma importancia de sus sistemas contables, financieros y en general todos los que en alguna medida se pueden controlar con las herramientas existentes y establecidas por el modelo actual, y que a su vez no pueden predecir ni establecer el comportamiento humano. Las organizaciones son sistemas complejos, no se trata de invertir recursos financieros para obtener retribuciones económicas, va más allá de lo meramente numérico, tangible y contable.

Por mucho tiempo lo que la humanidad ha hecho es avanzar, pero últimamente este avance no está trayendo consigo el progreso; es decir, ha sido inoficioso y no se ha visto los frutos de tanto avance. Cada día la sociedad es menos solidaria y las diferencias sociales y económicas son más marcadas, las personas no han sido inteligentes para integrarse y construir futuro y progreso. Se tiene que girar en torno a lo colectivo no al individualismo, lo que generaría un gran paso.

Si bien es cierto las organizaciones actuales están ligadas con la globalización y para nadie es un secreto que ésta trae un desarrollo a nivel mundial que permite una expansión de mercados, comunicación, comercio, finanzas y economía, entre otras cosas y que a su vez exige una alta y creciente preparación por parte de los individuos que la conforman. Es así que dichas estructuras deben estar preparadas para el cambio organizacional que trae la modernización.

Una organización es socialmente responsable en el momento en que adopta un conjunto de prácticas que incluyen la responsabilidad exigible obligatoria y la responsabilidad interna voluntaria, encaminada a la satisfacción de las necesidades individuales y sociales de los individuos que la conforman y las de los individuos de la propia comunidad; es decir, se adhiere a la normatividad existente por convicción y en virtud de esto va más allá de esta misma normatividad creando futuro y conciencia desde su gobierno hasta sus otros participantes.

Como es bien sabido, los individuos deben contemplarse como sujetos colectivos dotados de características y capacidades, que a su vez son aportadas a la organización en la que se encuentran ubicados, formando así la cultura propia de cada organización. Es por esto que las organizaciones inteligentes socialmente deben estar dispuestas a involucrar a todos los actores en todas las instancias de su estructura y sus procesos, convirtiéndose así en un proceso de formación y aprendizaje colectivo que busca coherentemente el logro de los objetivos bajo el lineamiento de la misma política, disminuyendo las incongruencias y las dicotomías normalmente presentadas en las organizaciones actuales.

Las organizaciones dentro del marco de la complejidad buscan que sus integrantes adopten pensamientos cada vez más globales y flexibles para que puedan desenvolverse en el futuro con más efectividad; permitiendo una independencia con relación a su entorno y así poder afrontar los cambios y perturbaciones que se generan interna y externamente.

Cuando una organización inteligente, busca reducir la complejidad de su entorno, genera condiciones para que los individuos desarrollen un espacio de aprendizaje continuo interno, de tal manera que, una vez creado este espacio surge la inventiva del ingenio humano; permitiendo así reforzar a la organizaciones como estructuras sólidas, organizadas y auto sostenibles.

En este sentido Peter Senge (2003) afirma que “Las personas no son un Recurso, las personas son la Organización”; con esta frase se resalta la importancia que tienen los individuos dentro de una estructura laboral; que mas que proporcionarles un conjunto de técnicas y métodos se hace indispensable colocar al recurso humano con todas sus habilidades y capacidades en el primer lugar de la jerarquía valórica institucional; generando así verdaderas organizaciones socialmente inteligentes y responsables, dispuestas a enfrentar un entorno dinámico, complejo y competitivo.

Una organización inteligente tiene éxito cuando ha logrado entender la complejidad que la afecta, convirtiéndose de una estructura vertical a una estructura completamente colaborativa, enfocada en lograr el equilibrio entre el control y el aprendizaje, orientada a ser una organización flexible dentro de un mundo dinámico.

Si bien es cierto, el aumento de la complejidad trae consigo inconvenientes de control y coordinación, que siendo adoptados por los individuos de la organización de una forma integral y efectiva se logra que dicha complejidad se convierta en un proceso dinámico dentro de la organización, fortaleciéndola así en todos sus aspectos y permitiéndole sobrevivir en la vida real.

## Referencias

- Lopez Ivette, Mora Yenny (2011). Complemento del Ensayo titulado: *Organizaciones Socialmente Inteligentes: “Un aprendizaje colectivo, continuo y compartido”*. Realizado por las mismas autoras.
- Barrientos, Antonio (2005). *Tesis: La cultura herramienta para enfrentar la Responsabilidad Social Empresarial*. México.
- Bartlett Christopher, Goshal Sumantra (2002). *Building Competitive Advantage Through de People*. MIT Sloan Management Review. Vol. 43 N 2.
- Batram, A. (2001). *Navegar por la Complejidad: Guía Básica sobre la teoría de la complejidad en la empresa y la gestión*. Granica, Barcelona.
- Briggs, J. Y Peat, F.D. Espejo y Reflejo (1994). *Del Caos al Orden*. Barcelona, España. Editorial Gedisa.
- Calle, F. (2008). *Responsabilidad social, retos y perspectivas, “Capítulo II: La Responsabilidad Social: Reflexión en el marco del dilema entre la racionalidad calculadora y la racionalidad humana”*. Universidad de Medellín.
- Cambel, A. B. (1993). *Applied Chaos Theory; A Paradigm for Complexity*. Washington. Academic Prsss.
- Cesarman, Eduardo (1986). *Orden y Caos; El Complejo Orden de la Naturaleza*. México. Ediciones Gernika.
- Choo, C. W. (1998). *La organizacion inteligente. El empleo de la información para dar significado, craer conocimiento y tomar decisiones*. Mexico: Oxford.
- Cioran, Émile Michel (1940). *El ocaso del pensamiento (Le Crépuscule des pensées)*. Tusquets. Editores, 1995.
- Cox Sebastián y Dupret Xavier (1998). *La Responsabilidad Social Corporativa como aporte a la ética y probidad Públicas*. Chile.
- 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.
- Etkin, J. (2003). *Gestión de la complejidad en las organizaciones: La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado”*. Oxford University Press. México.

- Fiol, C., & Lyles, M. (1985, P. 803-813). *Organizational learning*.
- Follett , Mary Parker (1941). *Dynamic Administration "Administración Dinámica"*. Academy of Management Review, vol. 10, nº 4.
- Friedman, M.(1970). *The Social Responsibility of business is to increase its profits*. En: The New York Times Magazine. Septiembre 13.
- Garratt, B. (2000). *La Organización de Aprendizaje: Desarrollo de la Democracia en el Trabajo*. Gower.
- Garvin, D. (2000). *Learning in action*. Boston EEUU.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly (1987). "Organizaciones: Conducta, Estructura y Proceso". Editorial Interamericana. Mexico.
- Guns, B. (1996). *Aprendizaje organizacional: Como ganar y mantener la competitividad*. Naucalpán de Juárez: Prentice Hall.
- Herrán, Agustín (2004). *Teoría de los Sistemas Evolucionados: Hacia las organizaciones que maduran*. España.
- López, de la Calle Ramos (2000). *Teoría del caos, hacia el conocimiento de la realidad*. <http://www.iac.es/gabinete/difus/ciencia/report.htm>
- Maldonado, C. E., (Ed) (2001). *Visiones sobre la complejidad*. Bogotá. Universidad el Bosque
- Martinez, I. (2001, P. 3-4). *Aprendizaje organizacional en PYMEs*.
- Morín, E. (1994). *Introducción al pensamiento complejo*. (Trad. Del fr. por Marcelo Pakman). Barcelona: Gedisa.
- Nonaka I, T. (1995). *The Nowledge 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
- Pascale, Richard; Millerman, Mark; Gioja, Linda. (2001). *Surfingthe Edge of Chaos: The Laws of Natureand the New Laws of Business*. USA.New York. hree Rivers Press.
- Perdiguero, T (2003). *La Responsabilidad social de las empresas en un mundo global*. Anagrama, Barcelona.

Pozzoli, Maria Teresa (2006). *El sujeto de la complejidad. La construcción de un modelo teórico transdisciplinar*. Polis. Revista Universidad Bolivariana. Vol. 5 No. 15.

Prigogine, Ilya (1997). *Las leyes del caos*. Drakontos Crítica, Barcelona.

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

Nicolis y Prigogine (1994). *La estructura de lo complejo*. Alianza, Madrid.

Pulgarin, S. y Claros, P. (2008). *Hacia una teoría de las organizaciones: una mirada desde las ciencias de la complejidad y la biología*. Tesis de maestría. Universidad el rosario.

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

Schvarstein, Leonardo (2006). *Inteligencia social en las organizaciones. Desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la responsabilidad social*. Ed. Paidós.

Senge, P. (1990). *La Quinta Disciplina: EL Arte y la práctica de la Organización abierta al aprendizaje*. Granica. Buenos Aires.

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

Von Bertalanffy, Ludwig (1998). *Teoría general de sistemas*. Mexico.

Wagensberg, J. (Ed) (1994). *Ideas acerca de la complejidad del mundo*. Barcelona: Tusquets.