

LAS ORGANIZACIONES APRENDEN, DESAPRENDEN Y REAPRENDEN

Resumen

La evolución del pensamiento administrativo, la aparición de nuevos modelos, tendencias y teorías de gestión gerencial; la necesidad de desmontar paradigmas que obstruyen la creatividad y la innovación de los gerentes y de las organizaciones; los rápidos cambios en la conformación del mercado y la necesidad de generar una mayor competitividad obligan a la gente de negocios a realizar procesos mentales que faciliten la adaptación al cambio, a través de acciones para desaprender, aprender y reaprender, con base en una gestión del conocimiento orientada hacia las transformaciones e innovaciones organizacionales.

Abstract

The evolution of the management thought; the appearance of new models, tendencies and theories in management; the urgent necessity to change the old paradigms that constrain creativity and innovation of managers and organizations; the sudden changes in market structures and the need to generate competitiveness make business people mentally adapt to changes through different learning processes, based on knowledge management oriented to organizational changes and innovations.



Por
**Félix Antonio Malagón
Malagón**

Docente Tiempo Completo,
Facultad de Estudios a
Distancia. Escuela de
Administración de Negocios
EAN.

E-mail: fmalagon@ean.edu.co



Germán García Galindo

Docente Tiempo Completo,
Facultad de Estudios a
Distancia. Escuela de
Administración de Negocios
EAN.

E-mail: ggarcia@ean.edu.co

Palabras Clave:

Aprendizaje, cambio, compe-
tencia, conocimiento, des-
aprender, discontinuidad, in-
novación, paradigma,
reaprender, responsabilidad.



I NTRODUCCIÓN

En los últimos treinta años, el estudio de la administración ha pasado por una serie de tendencias, teorías y modas que aparecen y desaparecen rápidamente, dejando estilos de administración y de estrategias en las organizaciones, empresas e instituciones, que en algunos casos han sido significativos e importantes y en otros no tanto.

Todo depende de la capacidad de aprendizaje de cada organización, empresa o institución para tomar la decisión de continuar con lo mismo o de afrontar los retos del presente y prepararse para recibir el futuro con nuevas estrategias que le permitan enfrentar los cambios repentinos del mundo actual que obligan a las organizaciones a buscar un posicionamiento estratégico, competitivo y significativo en el mercado, so pena de desaparecer.

Tres estilos de administración estratégica han sido identificados con claridad en los escenarios gerenciales recientemente en “desarrollo de la teoría administrativa contemporánea en respuesta a las condiciones sociales y económicas de su época. Cada uno tuvo fortalezas pero también tuvieron sus debilidades. Esos estilos, adoptados por las empresas del mundo en diferentes períodos de tiempo, según su etapa de evolución, han sido:

- El estilo de planeación, en el cual un futuro predecible se basaba en el análisis de lo probable (1970-1983).
- El estilo visionario, en el cual un futuro impredecible se basaba en la imaginación de lo posible (1984-1991).
- El estilo del aprendizaje, en el cual un futuro desconocido aparece de pronto y lo enfrentamos teniendo como base la comprensión de lo actual (1992 - 2000)”(Ayala y Arias).

Actualmente, el mundo empresarial está caracterizado por la existencia de la nueva so-

ciudad del conocimiento, por un nuevo tipo de ejecutivo o CEO (Chief Executive Officer) obligado, no sólo a aprender o desaprender (viejos paradigmas), sino que además debe volver a aprender en forma continua para estar al ritmo de los cambios. De su capacidad para direccionar la empresa, depende la creación de soluciones, la innovación con estrategias diferenciadoras y el mejoramiento de procesos, con calidad y celeridad para competir en el mundo del mercado global.

APRENDER Y DESAPRENDER

El término desaprender se puede comprender mejor si se hace la comparación del cerebro humano con una vasija que para ser llenada es preciso desalojar primero lo que tiene adentro.

Para alcanzar un verdadero aprendizaje se debe determinar un requerimiento esencial, que consiste en desprenderse de las vivencias, experiencias, conocimientos, creencias y paradigmas que residen en el cerebro, que si bien tuvieron utilidad en algún momento, hoy ya no generan valor; en otras palabras, hacer un “vaciado de memoria” para eliminar aprendizajes obsoletos y ceder espacio a los conocimientos útiles, aplicables y trascendentales en la actualidad.

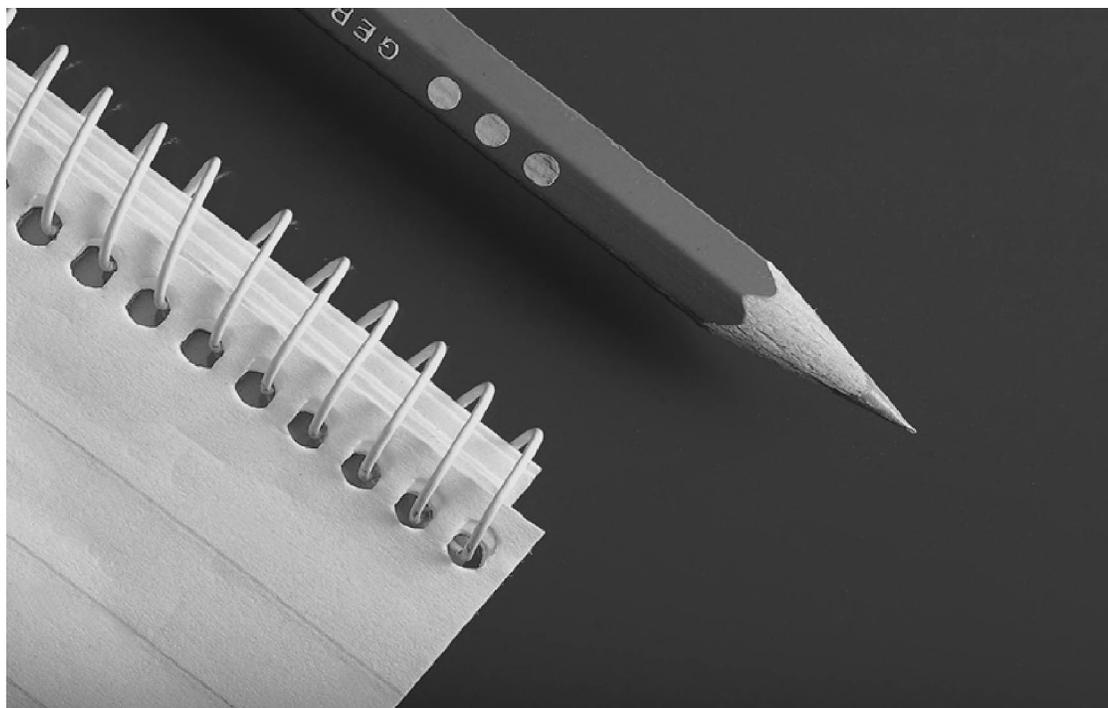
El ejecutivo (CEO) debe reconocerse a sí mismo como poseedor de una opinión particular sobre determinados asuntos sobre los cuales pueden existir opiniones diversas posiblemente iguales o más acertadas. En este contexto cobra valor la gestión del conocimiento y el trabajo colaborativo donde cada actor tiene planteamientos, ideas, conocimientos y estrategias que pueden conducir a la organización al éxito, dentro del concepto del desarrollo sostenible, la productividad, la competitividad, las diferencias sostenibles dentro de parámetros sociales y ambientalmente razonables, éticos y conducentes al mejoramiento de los problemas de las comunidades.

No es un ejercicio fácil, sobre todo si el ejecutivo es poseedor de altos niveles de formación académica, que lo comprometen a estar a la defensiva para proteger su patrimo-

nio intelectual ante nuevos desarrollos conceptuales, que generen contradicción y oposición a lo que él sabe y sostiene como su propia verdad. Se recomienda, entonces, crear ambientes y diseñar adecuados procesos de adiestramiento, actualización y perfeccionamiento estratégico, para que los ejecutivos abandonen sus paradigmas, sus pensamientos predeterminados y autocráticos en desuso. En otras palabras, disponerse a afrontar la realidad de aprender, desaprender y volver a aprender en el transcurso de su vida laboral, y dejar de “suponer que su especialización seguirá siendo la misma durante toda su carrera” (Flaherty, 2001).

En medio del aprendizaje y el reaprendizaje, encontramos el desaprendizaje. No es posible aprender algo nuevo si previamente no se es capaz de desaprender. El interés por alcanzar nuevos conocimientos, se basa, entre otros aspectos, en las siguientes razones (Sánchez):

- Existen otros ejecutivos que pueden ayudarlo a ser más eficiente y rentable en su área de trabajo.
- Aprender algo nuevo puede ayudarlo al ejecutivo a alcanzar sus metas personales, familiares y empresariales.
- Es necesario que el ejecutivo tome conciencia sobre el efecto de autosuficiencia y egocentrismo, que la poca tolerancia para escuchar y la carencia de participación en un ambiente empresarial pueden generar. Dicho efecto lleva al ejecutivo a su estancamiento.
- Abrir su mente a otras situaciones y vivencias ayuda al ejecutivo a encontrar nuevas soluciones a sus problemas.
- Un nuevo conocimiento puede demostrarle al ejecutivo la relevancia de un aspecto dentro de una situación determinada.
- El ejecutivo necesita adiestramiento adicional para hacer mejor su trabajo.
- El ejecutivo necesita un grado académico adicional o demostrar experticia en nivel superior para que sea ascendido de posición.
- El ejecutivo necesita cambiar situaciones negativas, consideradas problemas, en oportunidades de éxito.
- Para ser más productivo y rentable, el ejecutivo debe aceptar los cambios en





sus procesos humanos y organizacionales.

- Frente a los nuevos paradigmas, el ejecutivo requiere de adiestramiento para desde su “vuelta a cero” iniciar el desarrollo de habilidades y destrezas que le permitan mejorar su trabajo.
- El ejecutivo mejora su imagen y autoestima al saberse competente.

LAS INDUSTRIAS DEL CONOCIMIENTO

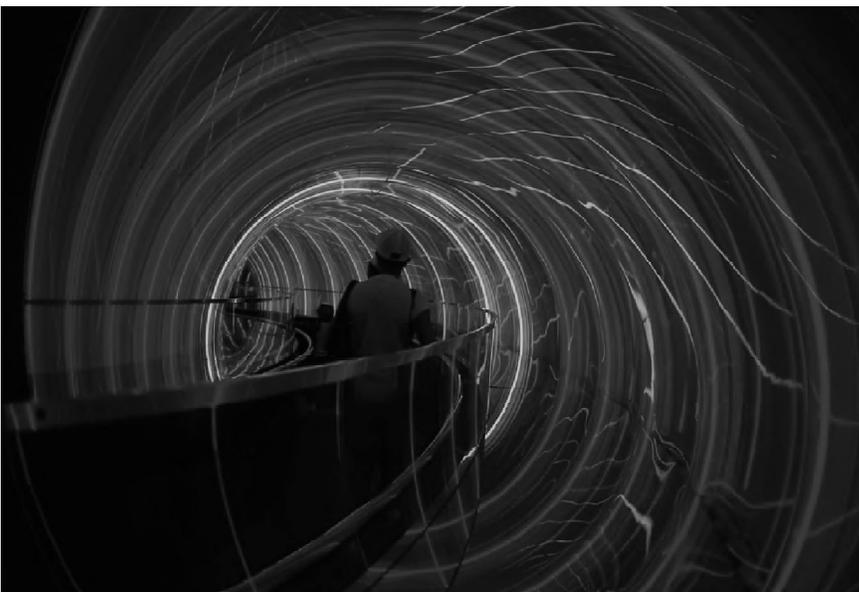
Se ha determinado también, que “la única ventaja competitiva verdaderamente sostenible en el largo plazo, es la capacidad de aprender” (Austin). Los ejecutivos y las organizaciones que están dispuestos a romper los paradigmas, a “ablandar la certeza” de que lo saben todo, serán los que sobrevivan en un futuro incierto. La tendencia del capitalismo se orienta hacia el dominio del mundo por las industrias del conocimiento (Thurow). El capital intelectual, la capacidad de aprender y desaprender continuamente y de tener nuevas visiones sobre la empresa, la habilidad para flexibilizar el pensamiento hacia procesos creativos e innovadores y para competir con calidad acapararán la mejor porción del mercado y la acción empresarial.

Los “gurus” de la administración y de la estrategia vienen planteando y afirmando que

la tendencia presente del desarrollo empresarial se basa en un estilo de aprendizaje directamente relacionado con la gestión del conocimiento. En el campo empresarial no se puede seguir creyendo en que todo se puede controlar, ordenar y predecir como sucedía antes. Los cambios y avances en la ciencia y en la tecnología, la globalización que trajo como elemento esencial la competitividad y la apertura de los mercados mundiales demanda que las empresas, organizaciones e instituciones proyecten estrategias novedosas, distintas formas de proteger el conocimiento acumulado por años o por siglos, para evitar la fuga de cerebros y mantenerse creando, innovando, compitiendo y expandiéndose para alcanzar una mayor porción en el mercado.

Las anteriores afirmaciones se apoyan además en las concepciones de filósofos y expertos mundiales en la temática, como es el caso de Gibson, Handy, Senge, Hammer y Prahalad. Como parte de un nuevo horizonte gerencial, en lugar de controlar, ordenar y predecir, estos teóricos declaran:

- “Lo cierto es que el futuro no será una continuación del pasado sino una serie de discontinuidades” (Rowan Gibson).
- “No se puede mirar el futuro como una continuación del pasado, porque el futuro va a ser diferente. Y realmente tenemos que lograr desaprender nuestra manera de manejar el pasado para poder manejar el futuro”. (Charles Handy)
- “Debemos dejar de pensar en lo que vamos a hacer, analizando lo que hemos hecho”. (Peter Senge)
- “Si pensamos que somos buenos, estamos muertos. El éxito en el pasado no significa éxito en el futuro... Las fórmulas para el éxito de ayer son garantía de fracaso para el mañana”. (Michael Hammer)
- “Si queremos escapar de la atracción gravitacional del pasado, tenemos que ser capaces de replantear nuestras propias ortodoxias. Debemos volver a generar nuestras estrategias esenciales y re-



plantear nuestras creencias fundamentales sobre cómo vamos a competir".
(C.K.Prahalad)

Por lo menos en la primera década de este milenio la dirección administrativa y gerencial, basada en el pensamiento de los filósofos contemporáneos y la cultura empresarial del mundo, deberá orientarse hacia los siguientes postulados:

- Reformular los principios empresariales. Los que guían nuestras organizaciones, nuestra sociedad y nuestra vida personal.
- Replantear la competencia. A la luz de los cambios fundamentales que están teniendo lugar en la naturaleza de la competencia.
- Replantear el control y la complejidad. Creando un nuevo modo de operar las organizaciones, basados en procesos de alto rendimiento y personas en quienes se delega la facultad de tomar decisiones.
- Reformular el liderazgo. Viéndolo como una forma de liberar el poder intelectual de la organización y de generar capacidad intelectual.
- Redefinir mercados. Analizando el impacto de las fuerzas demográficas dominantes, la tecnología y la revolución que está causando en los canales de distribución, los cambios en la naturaleza del cliente y el papel esencial del mercadeo en la relación cliente-empresa.
- Redefinir el mundo. Con base en los cambios en la naturaleza de la competencia económica a nivel mundial; en la interconexión de las economías y el potencial de China; en el predominio de las grandes redes organizacionales en las estructuras de la educación; con base en la desaparición de un mundo unipolar con un poder económico, político o militar predominante y la sustitución de los viejos modelos de la era industrial, ahora entendidos como una ecología de organismos.

APRENDIZAJE CONTINUO

¿Y cómo llamaremos el estilo de estrategia gerencial del nuevo siglo? Probablemente el estilo de la velocidad (Ayala y Arias). Philip Kotler dice: "...la velocidad será crucial. Los competidores se mueven rápido. Las apariciones de la oportunidad en el mercado son cada vez más cortas y los clientes quieren las cosas ya".

Para que las empresas respondan a los requerimientos de las nuevas tendencias administrativas y gerenciales es fundamental el conocimiento y su gestión. El conocimiento específico por áreas, fruto de un quehacer cotidiano y estratégico, de las experiencias satisfactorias y de una cultura construida por años y que han permitido enfrentar el mercado, la competitividad y su desarrollo, seguirá siendo clave siempre y cuando se innove, mejore y proyecte en concordancia con la visión y misión organizacionales para responder a esas tendencias y demandas de los mercados locales, regionales y globales.

Las organizaciones que tomen conciencia de la importancia del aprendizaje continuo para la asimilación del cambio permanente estarán en capacidad de seguir por la senda del éxito (Senge, 1998). Los cambios son acelerados y las empresas deben responder oportunamente a esos cambios, apoyadas siempre en sus conocimientos, en su trayectoria, en su filosofía y cultura, dado que, el poder del conocimiento de su gente es un valor agregado que puede innovar, transformar y proyectar un futuro, acorde con el desarrollo. De otra forma, es imposible dar respuestas oportunas, contundentes y de calidad a las demandas de los clientes, que cada día tienen más posibilidades de escoger, no solo precios, sino también, calidad y oportunidad en la entrega y excelencia en el servicio, entre otros aspectos.

La competencia debe darse a la luz de un comportamiento centrado en altos estándares éticos y de responsabilidad social, respetando los valores, las creencias y la cultura de las personas que laboran en la empresa y de los demás miembros de la sociedad, incluso de los propios competidores.



No se puede concebir que dentro de las mismas empresas algunas áreas funcionales, en su afán de mostrar resultados, arrasen o pasen por encima de las otras, sin medir el daño que se le puede llegar a causar a la institución en su conjunto. Estas formas de actuar, tan frecuentes en las organizaciones cuentan muchas veces con la complicidad de los gerentes quienes por ingenuidad, terminan propiciando la autodestrucción y el conflicto interno entre áreas estratégicas. Quizá no conciben la empresa como un “corpus” integral, como un sistema cuyas partes deben trabajar armónica e interrelacionadamente para alcanzar las mismas metas y competir sin sobresaltos.

En apoyo a estos planteamientos, a continuación se describen algunos planteamientos relacionados con el concepto de aprender de acuerdo con expertos en el tema (Sánchez):

- Arie de Geus. Considerado el “padre” de la “organización que aprende”, una moda de gestión de los años 80 que está reviviendo gracias a la emergencia de la gestión del conocimiento, a la que adhirió con entusiasmo.
- James Austin. La única ventaja competitiva verdaderamente sostenible en el largo plazo es la capacidad de aprender.
- Lester Thurow: Predice un cambio en la esencia del capitalismo porque el mundo va camino a ser dominado por las industrias del conocimiento. Por lo tanto, el activo clave pasa a ser el poder del cerebro. Así pues, en la medida en que la mente aprenda y desaprenda constantemente, evolucionará en capacidad de impacto.
- Peter Senge. Sostiene que las empresas exitosas serán aquellas que entiendan que el mundo sufre cambios permanentes y que es necesario adaptarse a ellos. Para ello se necesita una organización que aprenda día tras día.
- Liam Fathey. Hay que aprender nuevas formas de ver los asuntos tradicionales, aprender a identificar los competidores

desde la perspectiva de los clientes. Este enfoque permitirá evaluar las propias ventajas y desventajas competitivas desde la óptica que verdaderamente cuenta: la del cliente.

- John Peters. Propone aprender a cuestionar los paradigmas existentes y aprender sobre el futuro mediante la planificación de escenarios y el desarrollo previsor de las competencias centrales de la empresa. Plantea la necesidad de desarrollar una memoria organizacional, o sea la capacidad para capturar, almacenar y procesar el conocimiento y las experiencias prácticas acumuladas. Hay que aprender a aprender, porque sólo los individuos, empresas y países que aprendan, podrán sobrevivir a la turbulencia de estos tiempos.

Así mismo, conviene citar algunas reflexiones formuladas por Senge: “Los partidarios de iniciativas de cambio sean directivos o empleados suelen concentrarse en los cambios que están tratando de efectuar y no en reconocer la importancia de las capacidades de aprendizaje. Esto es como querer que una planta crezca y no entender ni atender a las limitaciones que le impiden crecer. En consecuencia, sus iniciativas están condenadas desde el principio a alcanzar menos que su potencial hasta que la creación de capacidad de aprendizaje se convierta en parte de la estrategia de cambio. Desarrollar capacidades de aprendizaje en el contexto de grupos de trabajo puede conducir a poderosos procesos de impulsar el crecimiento. Este ha sido el enfoque de la mayor parte del trabajo de organizaciones que aprenden durante los últimos veinte años.”

NUEVOS COMPROMISOS

Activar el compromiso autoenergizante y la energía de las personas en torno a los cambios que les interesan profundamente ha sido la clave de los muchos éxitos logrados. Pero nada en la naturaleza crece en ausencia de procesos limitativos y a ellos les hemos prestado poca atención. Esta es la razón por la cual muchas iniciativas de aprendizaje, lo mismo que muchas otras iniciativas de cambio, no logran sostener el impulso. Cualquiera

proceso de cambio profundo requiere una modificación fundamental de nuestra manera de pensar.

Tenemos que entender la naturaleza de los procesos de crecimiento (las fuerzas que ayudan a nuestros esfuerzos) y cómo catalizarlos. Como dice el biólogo chileno Humberto Maturana: “todo movimiento está siendo inhibido a medida que ocurre. Esta es la manera como la naturaleza se comporta...” (Senge: et al., 2000). Y agrega: “La contratación de altos directivos no sustituye el genuino compromiso y la capacidad de aprendizaje en todos los niveles de una organización. En efecto, si la autoridad directiva no se usa de forma sensata, ese compromiso y esa capacidad tienen menos probabilidades de desarrollarse” (Senge: et al., 2000. p. 18). Generar un ambiente propicio para el aprendizaje implica que la cúpula organizacional asuma el reto de formular interrogantes difíciles de responder; entender que deben asociarse con otros que estén dispuestos a prestar su apoyo oportuno.



La gente de negocios suele pensar que aprender significa entrenar, asumen el aprendizaje como un bien suntuario que no tiene relación alguna con el logro de los objetivos. Pero aprender significa “aumentar la capacidad mediante la experiencia ganada siguiendo una determinada disciplina”. Esto se da en la realidad y en el momento, nunca durante un evento pedagógico. “Todas las organizaciones aprenden, en el sentido de que se adaptan a medida que el mundo cambia a su alrededor, pero algunas son más rápidas y eficientes aprendiendo. La clave está en ver el aprendizaje como inseparable del trabajo cotidiano. (El entrenamiento, por contraste, es episódico y está desprendido del contexto en que se producen los resultados.)”. (Senge: et al., 2000. p. 27)

Como se puede colegir de lo escrito hasta el momento, el proceso de aprendizaje de las personas y de las empresas debe ser continuo; para estar actualizados, es necesario conocer de cerca los giros repentinos del

cambio, los gustos y las exigencias de los clientes en las diferentes latitudes del planeta, las tendencias de los mercados, las actitudes y comportamiento humano. Para entender a la gente y reorientar el trabajo empresarial, es clave conocer las condiciones medioambientales, culturales y sociales de los consumidores y clientes; es necesario conocer las estrategias de la competencia, para poder competir con calidad, con oportunidad y apuntar hacia nichos de mercado no explorados o poco competidos, pero de alta significación para la empresa. Se debe aplicar además el principio de la coopectencia, es decir, cooperar y competir al mismo tiempo. Esta estrategia le agrega valor a la labor empresarial y puede conducirla a una estrategia del gana-gana, lo cual beneficia a la comunidad y le ofrece a la empresa ventajas éticas y competitivas.

EL CONTROL NACIONAL

Si analizamos el panorama de las empresas colombianas, son muchas las que en los últimos diez años han salido del mercado, es decir, han desaparecido. Las causas son muchas, pero la principal es la falta de una dirección coherente, la carencia de estrategias para el desarrollo, la ausencia de innovación y de competitividad. Faltas de visión por parte de sus gerentes, por no proteger el valor del conocimiento, por no capacitar oportunamente el talento humano a su servicio, por no invertir en gestionar el conocimiento y, algo más grave, por creer que la reingeniería consistía en sacar personal de la empresa, y muchas veces, el personal de mayor experiencia, conocimiento y capacidad. La culpa se le echa a las modas, las tendencias y a las teorías administrativas. Esa es una disculpa muy pobre de argumentos, las modas, las tendencias y las teorías, no son más que eso y así seguirán siendo por siempre. Todo depende de quienes las operen o cómo se apliquen en situaciones reales y concretas.

¿Es posible aplicar los modelos de las organizaciones que aprenden a las empresas colombianas?



Los empresarios que actúan en el mercado interno son todavía temerosos de cambiar su mentalidad para asumir nuevas formas de pensar hacia el cambio empresarial, también para renovar las formas de hacer y de actuar. Los actuales son tiempos en los cuales la calidad de las decisiones condicionan el desempeño en el mercado, razón de más para que las cúpulas organizacionales apliquen correctivos y reflexionen acerca de lo que han venido haciendo; para evaluar su pertinencia y aprender de los grupos empresariales más destacados, no solamente en el ámbito interno, sino también en el contexto mundial, para observar dónde se están dando los grandes cambios y se han vencido los temores para arriesgar, para atreverse a dar el salto hacia la innovación creativa, el aprendizaje permanente; para mejorar los procesos de toma de decisiones, las condiciones para la celebración de los negocios, las relaciones con los demás y la autovaloración de sus propias ideas.

El concepto de desaprender, no necesariamente significa en sentido estricto “volver a cero”, o “borrón y cuenta nueva”; se trata más bien de que los empresarios colombianos no olviden todo lo que saben acerca de su negocio y que les ha permitido llegar a ocupar un sitio de importancia en el merca-

do. Que flexibilicen su forma de pensar, en el sentido de abrir su mente hacia nuevas formas de manejar sus negocios, conocer y aplicar con fe y confianza las nuevas y probadas herramientas de gestión, de manera que actualicen sus sistemas de administración. Por ejemplo: los portafolios de productos y servicios; las técnicas para el manejo de inventarios; la organización y dirección del talento humano, de las comunicaciones internas; los controles, la delegación de autoridad y de funciones para dar mayor autonomía a sus funcionarios, financiar e impulsar programas de capacitación y desarrollo humano en áreas del conocimiento relacionadas con el giro del negocio; para escuchar a los demás participantes en el mercado, incluso a la competencia más cercana o asociarse con aquellos empresarios que le aporten algo de valor y puedan ayudarlo a crecer. Aprender, en síntesis, conocimientos útiles para presentar soluciones concretas, racionales, ecológica y socialmente viables para la solución de los problemas y la satisfacción de necesidades comunitarias.

En la medida en que las organizaciones colombianas desarrollen la capacidad para adaptarse rápidamente a los cambios, tendrán mayores posibilidades de permanecer en el mercado, mucho más ahora que se



aproximan vientos de integración regional en las actividades comerciales

El problema de las tendencias de la administración radica en la forma de conocerlas, interpretarlas y aplicarlas, sobre todo, con personal no capacitado o con estilos autocráticos e ignorantes de la conducción estratégica y de la empresa. Una teoría no es buena ni mala, es neutra.

El efecto se puede analizar cuando se aplique, si es apropiada, si guarda pertinencia, coherencia y consistencia con la historia empresarial, con su misión, con su visión, con la cultura, con el desarrollo de un trabajo colaborativo interno, con la integración de las partes que conforman el todo empresarial, con la formulación de estrategias coherentes con esas tendencias, teorías o modas gerenciales. Es decir, con una dirección que innove, cree valor agregado para la empresa

y para el talento humano que trabaja, mientras satisface necesidades y soluciona problemas sociales, proyectando: bienes, servicios o productos.

Los problemas gerenciales se originan en la ausencia de mentalidad emprendedora, en no visualizar las posibilidades que brindan las grandes dificultades, en no disponer de capacitación continua del talento humano para el servicio empresarial; en no proteger el valor acumulado de conocimientos de ese talento humano; en seguir las tendencias o los nuevos paradigmas por el sólo hecho de estar en la moda o a la moda, sin preparar el terreno, sin invertir en tecnología, sin medir las implicaciones de realizar un cambio repentino sin contar con el conocimiento y el apoyo de la gente, sin estar preparados para afrontar una situación nueva, desconocida e incierta de un día para otro. Es decir, manteniendo una ceguera gerencial irresponsable y falta de rigor analítico.

BIBLIOGRAFÍA

Adaptado de: SANCHEZ ARIAS, Fernando, En: <http://www.geocities.com/Eureka/Enterprises/3932/Aprendiendo.html>

AYALA R., Luis Eduardo y ARIAS A., Ramiro. EL Pensamiento Estratégico en las Empresas: 1970 - 2000 ... , en: <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc056.htm>

FLAHERTU, John E. (2001) *Peter Drucker, La esencia de la administración moderna*. México, Pearson. p. 241.

SÁNCHEZ A. Fernando. <http://www.geocities.com/Eureka/Enterprises/3932/Aprendiendo.html>

SENGE, Peter. (1998) *La Quinta Disciplina*. Granica, Buenos Aires.

SENGE, Peter; KLEINER, Art; ROBERTS, Charlotte (2000). *Más Allá de la Quinta Disciplina. La Danza del Cambio*. Barcelona, Gestión.

