

CAPITAL INTELECTUAL, APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y ORGANIZACIONES INTELIGENTES

Isabel Font Playán

Profesora investigadora del Departamento de Administración de la UAM-A

Alejandro O. Córdova Villegas

Ayudante de investigación del Departamento de Administración UAM-A

Casi todas las compañías tienen inmensas minas de oro de ideas no descubiertas.

HERMANN SIMON

El advenimiento del próximo milenio se ha caracterizado por ser una época de grandes transformaciones. El cambio se ha convertido en algo permanente, acelerado e interdependiente, lo que ha generado grandes áreas de incertidumbre que afectan a todos los ámbitos del quehacer humano, lo que hace necesaria una mayor velocidad de respuesta en los procesos de adaptación en los niveles individual, grupal y organizacional, dentro de ambientes cada vez más complejos, dinámicos e inestables.

En pocos años la sociedad mundial ha visto alterada su concepción, sus instituciones y valores básicos, tanto como sus estructuras sociales, políticas y económicas. El desarrollo tecnológico y social, la mayor competitividad entre las organizaciones –tanto en el nivel nacional como en el internacional– y un profundo deseo de democracia y participación, han modificado las antiguas formas de entender al mundo.

Hoy las organizaciones se enfrentan a la necesidad de contar con procesos de adaptación mucho más rápidos y complejos, que exigen la búsqueda de nuevas formas de actividad. Igualmente, requieren replantear lo que se está haciendo y cómo se está realizando. Se buscan nuevas visiones, estructuras organizacionales, técnicas, procedimientos, programas y es-

tilos de dirección que permitan no sólo adaptarse, sino también sobrevivir en este nuevo ambiente.

Las organizaciones deben operar en un nuevo ambiente de negocios. La globalización; la convergencia de múltiples disciplinas al interior de las organizaciones que buscan integrar los aspectos organizacionales formales e informales; la importancia cada día más creciente del conocimiento como el recurso más valioso; la diversidad cultural y los retos que ésta impone; la necesidad de impulsar a la cooperación y la colaboración como una nueva forma de trabajo y la transformación que esto implica en el liderazgo (Llano, 1994) son algunos de los elementos que, unidos al desarrollo de la ciencia y de la tecnología, han transformado el ámbito de las organizaciones.

En este contexto, el análisis de las entidades productoras y de servicio ya no puede abordarse desde teorías, modelos y estrategias caracterizadas por una visión parcial y, por lo tanto, limitada del fenómeno organizacional; su estudio debe realizarse desde una perspectiva integral que abarque el entorno, los objetivos, las metas y los valores; la estructura y los recursos humanos; la tecnología y los recursos materiales y todo lo que implica la gestión organizacional,

sin dejar de lado las necesidades internas y externas de creatividad, innovación, adaptación y cambio, así como los conflictos que éstas generan.

Se cuestiona la organización tradicional y burocrática representada por una estructura jerárquica piramidal, rígida, con papeles definidos y altamente formalizada. Se plantea la necesidad de diseñar nuevas formas de estructuras organizacionales más planas, más flexibles, interconectadas y relativamente autónomas que garanticen no sólo una rápida adaptación a los cambios del medio ambiente, sino también la eficiencia. En esta dinámica se replantea también el papel que los individuos deberán desempeñar en las organizaciones. El punto central de los recursos se traslada del capital hacia los recursos humanos, la información y el aprendizaje organizacional.

Surgimiento de un nuevo paradigma

Las organizaciones forman parte integrante y fundamental de la sociedad de este fin de siglo al encontrarse presentes en todos los ámbitos de la vida social, comprometiendo la atención, tiempo y energía de numerosos individuos, convirtiéndose en la manifestación de una sociedad altamente especializada e interdependiente que atribuye un alto valor a la eficiencia, la racionalidad y la competencia (Chiavenato, 1995). Su expansión y crecimiento se han convertido en uno de los rasgos distintivos de la sociedad contemporánea. Su aparición y desarrollo no están aislados de otros cambios sociales. Numerosas razones de índole económica, política, tecnológica y social impulsaron la creación de conglomerados de recursos financieros, materiales y humanos que actualmente desarrollan la mayor parte de las actividades humanas (Kliksberg, 1990).

La aparición del fenómeno de la gran empresa y la búsqueda de su eficiencia, han sido el motor que impulsó el desarrollo de la teoría administrativa. Su evolución no puede comprenderse más que a través de sus vínculos con una realidad organizacional condicionada por el contexto histórico de su desarrollo y por las necesidades originadas a partir de ese mismo crecimiento. Cada corriente, cada escuela, surge como una respuesta a los problemas organizacionales más relevantes de su época, a través del estudio de una o más de las cinco variables arriba mencionadas, presentes en cualquier organización.

El siglo xx se considera como el periodo en el que se produjeron más transformaciones, incluso radicales, lo que ha provocado que la sociedad que emerge al final del milenio sea cuantitativa y cualitativamente distinta, tanto en su configuración como en sus procesos, problemática y estructura, de la sociedad de 1900 (Drucker, 1996).

De la era industrial, la sociedad transita hacia la era de la información y a un nuevo tipo de estructura social: la sociedad del conocimiento, en la cual la fuente principal de creación de riqueza ya no radica en la tierra, el capital o el trabajo, sino en el conocimiento y la información (Stewart, 1998). Los cambios ocurridos desde la década de los años ochenta, han originado una modificación radical del ambiente en el que deben funcionar las organizaciones; por consecuencia, los paradigmas tradicionales que muestran la evolución histórica del pensamiento administrativo, resultan incapaces para explicar la nueva complejidad organizacional. Las reglas del juego se han modificado sensiblemente en los últimos cincuenta años. El mundo al que actualmente se enfrentan las organizaciones ha pasado de ser uno dominado principalmente por el capital, a otro en donde el dominio radica en el conocimiento (De Geus, 1998).

La realidad económica a la que se enfrentan las empresas es radicalmente distinta a la de los años sesenta, en donde se pensaba que para que una organización tuviera éxito, los recursos que debían ser considerados decisivos para el logro de su desarrollo, radicaban en el capital y la tecnología. Las empresas exitosas eran aquellas que lograban la producción de bienes y servicios a través de una combinación óptima de los recursos productivos que garantizaran, por una parte, un costo mínimo y, por otra, permitieran la venta de sus productos a un precio máximo que le posibilitara maximizar su rentabilidad (De Geus, 1998).

En la actualidad se plantea que para hacer frente a las exigencias cambiantes del entorno, las organizaciones deben desarrollar su capacidad de aprendizaje, lo que les permitirá la adquisición de nuevas habilidades y actitudes a través de las cuales puedan adaptarse, cambiar y sobrevivir. Es así como se reconoce que los recursos verdaderamente estratégicos con los que cuenta la organización radican en los seres humanos, en la capacidad del aprendizaje individual y organizacional, la creatividad, la innovación y el manejo de la información.

Estos aspectos anteriormente ignorados, han hecho que los paradigmas hasta hoy existentes sobre la naturaleza de la organización, del individuo y del papel que éste juega no respondan a los nuevos requerimientos derivados de la inestabilidad del ambiente.

A partir de la última década, se sostiene que la única ventaja competitiva real que poseen las organizaciones radica en su capacidad de aprendizaje (De Geus, 1988). La capacidad de aprendizaje del individuo y de la organización se convierten, en consecuencia, en factores clave de los paradigmas emergentes del comportamiento organizacional. Aparecen así conceptos tales como trabajador del conocimiento (Drucker, 1996); capital intelectual (Stewart, 1998); organizaciones vivientes (De Geus, 1997); organizaciones que aprenden (Senge, 1996); organizaciones inteligentes (Senge, 1993) y aprendizaje organizacional (Argyris y Schön, 1996), sólo por citar algunos ejemplos.

Bajo estos planteamientos se reconoce que la creación del valor se vincula más con el proceso de aprendizaje del individuo y de la autorrenovación organizacional, que implica el reconocimiento del ser humano como un ser complejo, libre y consciente de su ser, responsable y crítico (Gallardo y Naranjo, 1995).

Ideas en torno al capital intelectual, el aprendizaje organizacional y las organizaciones inteligentes

La utilización de paradigmas o modelos para el estudio de las organizaciones no es algo nuevo. Las distintas perspectivas existentes pueden clasificarse en dos grandes grupos: los paradigmas clásicos que muestran la evolución del pensamiento administrativo, como son la escuela clásica, la del comportamiento humano o la estructuralista, por citar algunos ejemplos; y aquellos emergentes que marcan nuevas tendencias en el estudio organizacional.

En los últimos años, la aparición de conceptos tales como capital intelectual, aprendizaje organizacional y organizaciones que aprenden, también llamadas organizaciones inteligentes, apuntan hacia el establecimiento de nuevos modelos que permitan una mejor comprensión del fenómeno; modelos en donde se reconoce que el recurso más importante para el desarrollo de las organizaciones radica en los individuos que las con-

forman. Esto significa, que el hombre y su naturaleza se convierten en el foco de atención a partir del cual emergen nuevos paradigmas que tratan de explicar el comportamiento organizacional.

Se acepta que tanto la naturaleza del ser humano como su comportamiento en la organización son fenómenos complejos, derivados no sólo de las características del individuo, o de sus necesidades, potencialidades y singularidad; también de la forma en que a lo largo del tiempo modifica su comportamiento y personalidad por medio del aprendizaje formal o del empírico, lo cual deriva en la adquisición de nuevos conocimientos.

El hombre se comprende como un sistema individual con necesidades biológicas, psicológicas y sociales; percepciones y valores (Schein, 1970) que lo hacen único y complejo; que se desarrolla de acuerdo con patrones diferentes de percepción de valores y motivos, y que evoluciona constantemente en la medida en que se enfrenta a nuevos problemas y situaciones, porque éstas le proporcionan nuevos saberes (Lawrence y Lorsch, 1972). El aprendizaje así generado se incorpora al modelo intelectual del individuo, modificando sus esquemas de decisión y creando una nueva mentalidad que cambia, además de su forma de entender al mundo, la manera de afrontar nuevas problemáticas.

Es sólo bajo la concepción del hombre complejo (Lawrence y Lorsch, 1972) que aspectos tales como capital intelectual, aprendizaje organizacional y organizaciones inteligentes adquieren sentido. El capital intelectual se considera como un activo intangible. Leif Edvison (1997) señala que el capital intelectual está constituido por el capital humano —que es la fuente de la innovación y la renovación organizacional, y se materializa en los conocimientos y habilidades que ayudan a las personas a ejecutar sus tareas—; y por el capital estructural, conformado por la estructura organizacional, las patentes y marcas, el *software* y el *hardware*, las bases de datos y en general, todo aquello que ayuda y favorece la productividad de los recursos humanos. Por su parte, Stewart (1998) agrega al capital intelectual un tercer elemento: el capital cliente, que hace referencia al valor de las relaciones con los individuos con los que la organización hace negocios, ya sean clientes, proveedores u otras organizaciones.

El capital intelectual se refiere al material cognoscitivo que puede aprovecharse para crear valor o riqueza. Se relaciona con la educación, experien-

cia, conocimientos, valores y actitudes de todos aquellos que forman parte del núcleo estable de la organización. Gira alrededor de conocimientos tácitos y/o explícitos que son capaces de agregar un valor económico y se genera por la interrelación que se da entre el capital humano, el estructural y el del cliente (Stewart, 1998).

En síntesis, el capital intelectual debe considerarse como un activo dinámico que permite alcanzar una ventaja fundamentada en la capacidad de aprendizaje de los individuos y su capacidad de socializar dicho conocimiento. Se basa en un aprendizaje continuo originado en los conocimientos existentes internos y externos de la organización, que permite transferir e integrar los conocimientos, habilidades y aptitudes que poseen los individuos al ejecutar sus tareas, a la realización de las actividades organizacionales.

Este proceso de traslación o transferencia y de integración del conocimiento individual en el organizacional es lo que permite mejorar la base de conocimientos sobre la cual se crearán y reproducirán los nuevos aprendizajes, convirtiéndose en un círculo virtuoso que afecta al capital humano, al estructural y al del cliente, transformando el conocimiento tácito en explícito, y el individual en colectivo a partir del establecimiento de flujos de intercambio de información interna y externa.

La rapidez con que se produce el cambio requiere que en las organizaciones exista paralelamente un proceso de transformación permanente y acelerada que les permita sobrevivir. Una manera de lograr esto es por medio del aprendizaje organizacional, ya que su institucionalización genera una actitud abierta al cambio y esto permite obtener una mejor posición en el mercado (Revilla y Pérez, 1996). Ligado al concepto de capital intelectual, el de aprendizaje organizacional ha adquirido una creciente importancia dentro del ámbito de la gestión, derivada de dos aspectos fundamentales. El primero señala al conocimiento como el único recurso productivo estratégico con que cuenta la organización para obtener y mantener una ventaja competitiva, misma que depende no sólo de la capacidad de aprendizaje, sino también de la velocidad con que ésta aprende. El segundo se refiere a la idea de las organizaciones que aprenden (Senge, 1996).

El aprendizaje organizacional permite crear y compartir conocimientos en una forma continua (Senge, 1997) través de los cuales se busca la conservación,

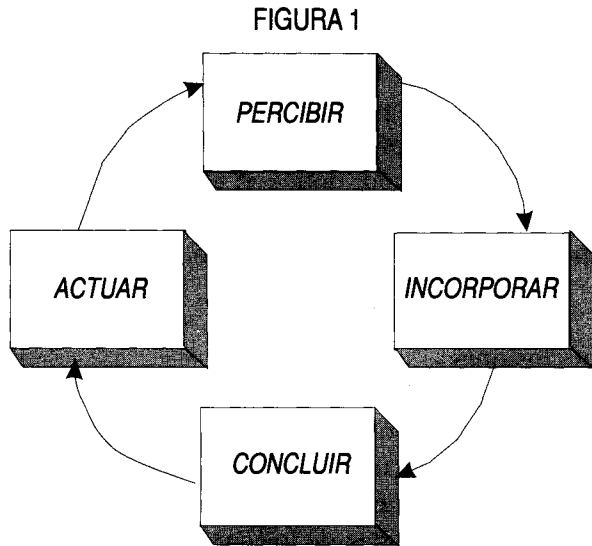
el crecimiento y el progreso de la organización (Guns, 1996). Puede generarse ya sea a través del aprendizaje que tienen sus miembros en forma individual o por medio de la inclusión de nuevos participantes que posean aquellos conocimientos aún no difundidos o producidos en el grupo. Implica, por tanto, que la organización tenga que ejercer su habilidad colectiva para comprender y poder responder al entorno (Dixon, 1995).

El aprendizaje organizacional se basa en el aprendizaje individual y en el modelo mental que se produce mientras los miembros de la organización interactúan con el ambiente externo o experimentan creando nueva información o conocimiento; la integración de este aprendizaje en la organización; la relación e interpretación colectiva de la información y el conocimiento disponible (modelo mental organizacional generado por la socialización); y por último la toma de acción con base en la interpretación colectiva (Dixon, 1995), misma que se deriva de la acción individual y de los modelos mentales organizacionales, que a su vez se encuentran relacionados con los individuales que determinan el aprendizaje personal. Es importante señalar, que el aprendizaje organizacional continuo sólo puede incrementarse por medio de la interrelación entre la investigación, la construcción de capacidades y la práctica (Senge, 1997).

Según De Geus (1997), la creación del modelo mental consta de un círculo de cuatro etapas:

- Percepción. Inicio de la construcción del modelo mental, al realizar una interpretación interna que ayude a vislumbrar la forma en que se considera una situación. El modelo mental está constituido por supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre el modo que tiene el individuo de comprender al mundo y actuar. (Senge, 1996)
- Incorporación. Comprensión e integración de la innovación o el cambio para su sucesiva incorporación a los conocimientos propios, mediante la interpretación de la situación, lo cual lleva a una toma de decisiones.
- Conclusión. La verbalización y la socialización de la situación genera la comprensión compartida, misma que conduce a la concepción de planes de acción.
- Actuación. En esta última etapa se lleva a cabo la implementación y la acción que se determina desde la toma de decisiones.

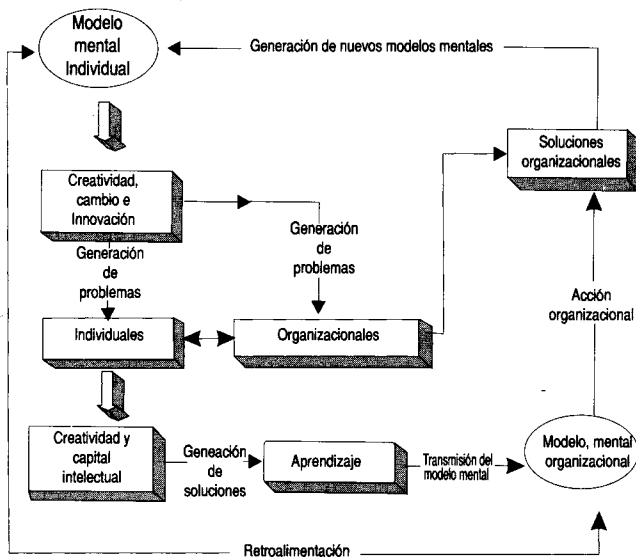
Cabe señalar, que este ciclo se produce continuamente y que los cuatro elementos definen al aprendizaje.



Fuente: Arie de Geus (1988), *La empresa viviente*, p. 95.

El aprendizaje organizacional no puede considerarse como la simple suma de los conocimientos individuales. Para que exista un aprendizaje organizacional apropiado, el aprendizaje individual debe ser socializado, es decir, comunicado, difundido e integrado al quehacer pleno de la organización.

FIGURA 2
Modelo de flujo del aprendizaje organizacional



Fuente: Elaboración de los autores con base en Elena Revilla y Saitana Pérez (1996).

Una vez que se ha producido el modelo mental individual, la concepción que cada miembro tiene del entorno y de la organización en sí cambia, con lo que se inicia una etapa en la cual la creatividad, el cambio y la innovación son los principales actores. Éstos ocasionan tanto problemas organizacionales como individuales ya que, previamente al aprendizaje, es preciso generar nuevas ideas, de cuya implementación surgen situaciones no deseables. La formulación de tales ideas de cambio e innovación implican que la creatividad sea la fuente de realidades que no existían en el entorno del individuo que las produce (Revilla, 1996).

Ya que se han detectado los problemas en el nivel individual, se debe hacer uso de dos herramientas para su solución: la creatividad y el capital intelectual. El proceso creativo debe romper con los paradigmas actuales y, una vez que ha generado los problemas debe, a la par, crear las soluciones para enfrentarlos, tomando en cuenta el capital intelectual. Mediante la producción de soluciones se llega a una fase de aprendizaje, pero no un aprendizaje concebido como un fin último, sino como un medio que, al ser socializado, conduce a un modelo mental organizacional, el cual debe retroalimentarse con el modelo mental individual para generar las acciones y soluciones organizacionales, que conducirán necesariamente a la generación de nuevos modelos mentales individuales.

En una sociedad cada vez más orientada hacia el conocimiento, las organizaciones se han visto en la necesidad de incrementar su flexibilidad, agilidad y –en sí– su capacidad de adaptación como respuesta a los cambios en las condiciones del mercado mundial. Las organizaciones han virado hacia una ruta de apertura hacia el aprendizaje, cuyos rasgos esenciales son el aprendizaje continuo, la cultura de aprendizaje, la generación y socialización de conocimientos y los modelos mentales. Se están formando organizaciones inteligentes, en las cuales los individuos comparten y expanden su aptitud para crear los resultados deseados; en donde se fomentan nuevos patrones de pensamiento y los individuos aprenden a aprender.

Las organizaciones inteligentes (Senge, 1990) son aquellas capaces de crear y cambiar la realidad. Propician un aprendizaje colectivo y no siempre racional, en donde se le asocia al conocimiento un valor agregado y por lo tanto es susceptible de ser



gestionado en términos estratégicos (Mundet, 1996). Gestionar el conocimiento significa, según Revilla (1996), solucionar los procesos de creación, desarrollo, difusión y explotación del conocimiento para ganar capacidad competitiva.

Como señala Peter Senge (1996), la construcción de un nuevo tipo de organización, inteligente, permitirá la creación de espacios propicios para que los participantes de la organización puedan desarrollar su potencial a favor de los resultados organizacionales deseados y donde los hombres puedan aprender a aprender en conjunto. La idea de organizaciones inteligentes implica abandonar los paradigmas tradicionales sobre la construcción de las organizaciones y su naturaleza, el liderazgo, el poder y la naturaleza humana, de manera que la organización pueda conceptualizarse y entenderse de una manera totalizadora que integre tanto el aspecto racional u objetivo, como el irracional o subjetivo (Uriz, 1994) y que permita, al mismo tiempo, fomentar la capacidad del aprendizaje individual en todos los niveles organizacionales y promueva la creatividad e inno-

vación del ser humano a través del pensamiento sistémico, la creación de visiones compartidas, el aprendizaje en equipo y la mejora continua (Senge, 1996).

Desde este contexto, la creación de las organizaciones inteligentes sintetiza la importancia del capital intelectual y el aprendizaje organizacional como aspectos relevantes en la conformación de un nuevo tipo de organización, donde el enfoque de aprendizaje se difunde y su mayor potencial radica en su capacidad de aprender a través de sus participantes.

Conclusiones

A partir de los años ochenta, las organizaciones se han enfrentado a un nuevo ambiente de negocios, caracterizado por inestabilidad y dinamismo, que ha cuestionado la validez de los paradigmas tradicionales sobre los cuales se habían fundamentado el análisis del fenómeno organizacional y la búsqueda de la eficiencia en las organizaciones.

La sociedad de fin de milenio transita de la era industrial a la era de la información. La movilidad y desarrollo del conocimiento ha hecho que éste se convierta en el recurso fundamental para individuos y economías; las organizaciones son el instrumento que logra integrarlos en tareas comunes y objetivos específicos.

Se reconoce la naturaleza compleja del ser humano y de su comportamiento en la organización al ser entendido como un sistema individual y único, que se desarrolla y evoluciona en forma constante en la medida en que se enfrenta a nuevas problemáticas que le proporcionan nuevos conocimientos y aprendizajes. Es sólo bajo esta concepción que conceptos como capital intelectual, aprendizaje organizacional y organizaciones inteligentes pueden comprenderse. En este sentido, tales conceptos se han convertido en aspectos cruciales para el establecimiento de nuevas prácticas de gestión que reconocen en los individuos al único recurso a través del cual se puede crear y mantener una ventaja competitiva. El centro de atención en la búsqueda de la eficiencia organizacional se traslada de los recursos del capital y de la tecnología, considerados como estratégicos durante las décadas de los años sesenta y setenta, a los recursos humanos.

Las características del ambiente en que operan las organizaciones han convertido a la creatividad y a

la innovación en factores claves para su conservación y sobrevivencia. Bajo esta dinámica, la organización necesita adecuarse para el cambio, buscando nuevas formas de estructuración, mucho más flexibles, menos jerárquicas y rígidas, que reconozcan la naturaleza compleja del ser humano y permitan su desarrollo a través de la creación de ambientes organizacionales que permitan el aprendizaje continuo.

El capital intelectual se considera como el material cognoscitivo capaz de producir valor o riqueza en la organización. Gira alrededor de conocimientos tácitos y/o explícitos relacionados con la educación, experiencia, conocimientos, valores y actitudes de los participantes de la organización, y se genera a través de la interrelación entre el capital humano, el estructural y el del cliente.

Ligado al concepto de capital intelectual, el de aprendizaje organizacional ha adquirido una creciente importancia en el ámbito de la gestión, ya que se presenta como un mecanismo de transformación permanente que le permite a la organización generar una actitud abierta al cambio que se traduce, a su vez, en la obtención de una mejor posición en el mercado.

El aprendizaje organizacional es mucho más que la simple suma de los conocimientos individuales. Su existencia implica que el aprendizaje individual deba ser socializado, es decir, comunicado e integrado al quehacer organizacional, lo que permitirá crear una base de conocimientos que permitirá la interpretación colectiva y el establecimiento de acciones organizacionales. Este concepto supone que la organización debe ejercer su habilidad colectiva para comprender y poder responder al entorno.

La sociedad de principios del siglo XXI, basada en la información y el conocimiento, requiere de organizaciones cuya principal característica sea la cultura del aprendizaje, que impulse el aprendizaje continuo, la creación y difusión de los conocimientos, la búsqueda de modelos mentales y visiones compartidas a través del aprendizaje en equipo, es decir: organizaciones abiertas al aprendizaje y a la mejora continua.

Las organizaciones inteligentes son organizaciones flexibles que enseñan a sus participantes la responsabilidad de su propio desarrollo a través de la innovación, la creatividad y el conocimiento compartido. Esto requiere de la identificación de las mejores prácticas y conocimientos organizacionales, su difu-

sión y el establecimiento de una infraestructura de apoyo que permita incrementar no sólo la calidad del capital intelectual, sino también la capacidad del aprendizaje organizacional.

Fuentes Bibliográficas

- Argyris, C y D. Schön (1996), *Organizational Learning II. Theory, Methodology and Practice*, Massachusetts, Addison Wesley/Reading.
- Chiavenato, I. (1995), *Introducción a la teoría general de la administración*, Bogotá, McGraw Hill.
- De Geus, A. (1998), *La empresa viviente*, Buenos Aires, Granica.
- Druker, P. (1996), *Su visión sobre: la administración, la organización basada en la información, la economía, la sociedad*, Cali, Grupo Editorial Norma.
- Gallardo, A y C. Naranjo (1995), "Aproximaciones a la organización creativa", en *El proceso de cambio y las organizaciones*, México, UAM-A.
- Guns, B (1996), *Aprendizaje organizacional*, México, Prentice Hall.
- Kliksberg, B. (1990), *El pensamiento organizativo. De los dogmas a un nuevo paradigma tradicional*, Buenos Aires, Tesis.
- Lawrence, P y J. W. Lorsch (1972), *El desarrollo de las organizaciones. Diagnóstico y casos*, Sao Paulo, Edgar Blücher.
- Llano Cifuentes, C. (1994), *El nuevo empresario en México*, México, FCE.
- Revilla, E. (1996), *Factores determinantes del aprendizaje organizacional. Un modelo de desarrollo de productos*, Madrid, Club Gestión de Calidad.
- Schein, E (1970), *Organizational Psychology*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Senge, P. (1996), *La quinta disciplina*, Barcelona, Granica.
- Stewart, T. (1998), *La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual*, Buenos Aires, Granica.
- Uriz, J. (1994), *La subjetividad de la organización. El poder más allá de las estructuras*, Madrid, Siglo XXI Editores.

Publicaciones Periódicas

- De Geus, A. (1988), "Planning as Learning", *Harvard Business Review*, marzo-abril.
- Dixon, N (1995), "A Practical Model of Organizational Learning", *Issues and Observations, Center of Creative Leadership*, vol. 15, núm. 2.
- Senge, Peter (1997), "Looking Ahead: Implications of the Present. Communities of Leaders and Learners", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre.

Otras Fuentes

- Información electrónica del VIII Congreso Nacional de ACEDE, "Empresa y Economía Institucional", <http://www.fcee.ulpgc.es/Acede98/acede/areas.htm>; <http://www.fcee.ulpgc.es/Acede98/acede/mesa02/mesa02.htm>
- Mundet J. (1996), "Development of Attitudes and Executives Skills Through the Transfer of Knowledge (Strategies): Notes Originating from and Empirical Work", abstract del Congreso IFSAM, París, julio, 1996.