



TLATEMOANI
Revista Académica de Investigación
Editada por Eumed.net
No. 28 – Agosto 2018
España
ISSN: 19899300
revista.tlatemoani@uaslp.mx

Fecha de recepción: 12 de marzo de 2018
Fecha de aceptación: 17 de junio de 2018

LOS RETOS ESTRATÉGICOS PARA EL TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO (TecNM) COMO ORGANIZACIÓN INTELIGENTE

AUTORES:

Pablo Ayala Hernández
payala@itcj.edu.mx

Hugo Alfonso Sosa Gómez
asosa@itcj.edu.mx

Verónica Sansabas Villalpando
vsansabas@itcj.edu.mx

Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez

RESUMEN

El presente artículo integra reflexiones acerca del concepto de Organizaciones Inteligentes y los retos del Tecnológico Nacional de México (TecNM) para construirse en ese ámbito, en ese sentido se define las organizaciones inteligentes son aquellas donde los individuos son capaces de expandir su capacidad y de crear los resultados que realmente desean, se tiene nuevas formas y patrones de pensamiento, las personas aprenden continuamente y en conjunto, como parte de un todo sistémico. El aprendizaje en las personas y las organizaciones son el motor del progreso ya que la generación de conocimiento organizativo, habilidades, actitudes y comportamientos nos va dar mejores prácticas para desarrollar un TecNM como una Organización Inteligente. Entonces la

TLATEMOANI, No 28, agosto 2018

<http://www.eumed.net/rev/tlatemoani/index.htm>

LOS RETOS ESTRATÉGICOS PARA EL TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO (TecNM) COMO ORGANIZACIÓN INTELIGENTE

organización que aprende es, entonces, aquella que resalta como esencial el aprendizaje para transformarse así misma de manera continua y lo facilita a todos los miembros de la organización un cambio de manera de trabajar colectivamente.

Palabras claves: aprendizaje, conocimiento, inteligente, organización, TecNM.

ABSTRACT:

THE STRATEGIC CHALLENGES FOR THE NATIONAL TECHNOLOGICAL INSTITUTE OF MEXICO (TecNM) AS A SMART ORGANIZATION

This article integrates reflections about the concept of Intelligent Organizations and the challenges of the National Technological Institute of Mexico (TecNM) to build in that area, in this sense it defines intelligent organizations are those where individuals are able to expand their capacity and create the results you really want, you have new ways and thought patterns, people learn continuously and collectively, as part of a systemic whole. Learning in people and organizations is the engine of progress since the generation of organizational knowledge, skills, attitudes and behaviors will give us better practices to develop a TecNM as an Intelligent Organization. So the organization that learns is, then, the one that highlights learning as essential to transform itself continuously and makes it easier for all members of the organization to change their way of working collectively.

Keywords: learning, knowledge, intelligent, organization, TecNM.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo integra las reflexiones obtenidas de diferentes materiales relacionados con el contexto de los retos del Tecnológico Nacional de México (TecNM) para conformarse como una Organización Inteligente, asimismo el TecNM debe de asegurar y estar convencido que todos los miembros de la organización educativa aprendan y pongan en práctica todo el potencial de sus capacidades. El concepto de Organizaciones Inteligentes surge a finales del Siglo XX con las aportaciones de Peter Drucker quién señaló que la humanidad ha sido

LOS RETOS ESTRATÉGICOS PARA EL TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO (TecNM) COMO ORGANIZACIÓN INTELIGENTE

capaz de crear más información de la que nadie puede absorber, fomentar más interdependencia de la que nadie puede gestionar y acelerar los cambios a un ritmo que difícilmente podemos seguir. De esta manera Senge (2005) argumenta que las organizaciones inteligentes son aquellas en que los individuos son capaces de expandir su capacidad y de crear los resultados que realmente desean, donde las nuevas formas y patrones de pensamiento son experimentados, en donde las personas aprenden continuamente y en conjunto, como parte de un todo de forma sistémica.

Dentro de la generación de una organización inteligente educativa cabe destacar la gran importancia del aprendizaje tanto a nivel individual como grupal para enfrentar los retos de la competitividad mundial esto lo diserta el Dr. Malo en su conferencia “Los retos que la educación superior enfrenta en un contexto de competitividad mundial”. Se muestra la capacidad de comprender que tan complejo es una institución educativa, en resumen, es adquirir compromisos, de asumir su responsabilidad, confianza y de crear sinergias a través de trabajo en equipo, esto lo plasma el TecNM en su PIID 2013-2018. En este sentido el TecNM debe diseñar estrategias para transformarse en una Organización Inteligente, pero surge las preguntas iniciales: ¿Dónde empezar para ser una organización inteligente? ¿Cómo será el proceso de transformación para enfrentar los retos de ser una organización inteligente?

Desarrollo

Como punto de partida es necesario entender lo planteado por la Sociedad del Conocimiento, la cual documenta que para poder promover la transformación de las instituciones es necesario considerar la Era de la colaboración, misma que involucra dos aspectos: La colaboración masiva, y el ritmo acelerado de los cambios. Según (De la Rica, s/f) sustenta diferentes paradigmas en una organización en función de su modelo de operatividad en el siglo XXI, sin embargo, argumenta que el entorno ha cambiado hoy en día y se caracteriza por seis fenómenos:

LOS RETOS ESTRATÉGICOS PARA EL TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO (TecNM) COMO ORGANIZACIÓN INTELIGENTE

1. Velocidad a lo que se producen los cambios.
2. Facilidad de acceso a la información.
3. Nuevos productos y servicios.
4. Globalización de la economía.
5. Nuevos mercados, nuevos competidores.
6. Los viejos esquemas de producción ya no sirven.

Por lo tanto, un tema fundamental que toda institución es perseguir objetivos comunes, midiendo el desempeño para la obtención de los mismos, y a partir de ello lograr la identificación del desarrollo de líderes, para ello hay que generar las condiciones para poder brindar una formación continua, generar la toma de decisiones a partir de la gestión del conocimiento, actualizar los sistemas mediante el aprovechamiento de la tecnología y aplicar un liderazgo transformacional. Asimismo, deberá adaptarse a la dinámica del cambio a fin de generar nuevas ideas y métodos para el proceso administrativo de las instituciones adecuados a nuestras condiciones actuales, el problema generado de tal situación ha hecho evidente la necesidad de un cambio en el modelo de gestión del conocimiento y que el personal directivo posea fortalezas de liderazgo y habilidades para una gestión de liderazgo efectivo. Así de esta manera se considera el planteamiento antes mencionado y lo planteado por el Dr. Malo en su conferencia ya mencionada, es posible asociar el conjunto de conceptos que desde una perspectiva de educación se requieren y que en diferente terminología nos lleva a plantear que las instituciones de educación superior deben adoptar los esquemas de Organizaciones Inteligentes, focalizando los esfuerzos a la formación integral de nuestros estudiantes. En el caso particular del TecNM, lo define en el PIIID 2013-2018 los retos se encuentran en diferentes estrategias para enfrentar la competitividad mundial:

1. Fortalecer la infraestructura informática y de software que permita la modernización y automatización de procesos institucionales.
2. Gestionar recursos que permitan abatir el rezago en infraestructura física y equipamiento de aulas, laboratorios, talleres, servicios de información y TICs.
3. Un desarrollo en los procesos de investigación.

LOS RETOS ESTRATÉGICOS PARA EL TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO (TecNM) COMO ORGANIZACIÓN INTELIGENTE

4. El benchmarking de la educación.
5. Crear procesos de enseñanza- aprendizaje innovadores.

Los retos del TecNM resultan un poco complicado, dado que requiere cambiar la cultura institucional, y que se focalice en el aprendizaje centrado en los alumnos, lo cual involucra un análisis profundo en todos los niveles educativos, una alta inversión en capacitación en nuestros profesores y que sea evaluada su eficiencia, modificar esquemas de operación que resultan ser poco flexibles, y que en muchas ocasiones impiden generar condiciones favorables para el trabajo académico. Con respecto a los nuevos productos y servicios se impulsará a consolidar los sistemas de gestión de calidad, ambiental y equidad de género. También impulsar la certificación y acreditación de los procesos administrativos y académicos, fortalecer los programas de actualización, capacitación y certificación del personal directivo, docente y no docente. Dentro de los cambios o estrategias que se plantean, se hace referencia principalmente a crear en los estudiantes un rol más activo, menos dependientes, que tengan las habilidades y competencias en una disciplina definida, y demostrable, además que tengan la capacidad de:

1. Poder modificar o definir sus trayectorias escolares.
2. Sean más autónomos en la adquisición de conocimientos.
3. Aprendan de manera personalizada.
4. Sean dotados de competencias y destrezas para un contexto real, no simulado.
5. Actitud emprendedora.

Cada organización tiene dentro de su sistema otros subsistemas que forman un todo para facilitar todas las actividades internas y externas con la finalidad de abordar todos los problemas, aclarar diferencias, crear sentido de pertenencia y apropiación de metas y objetivos institucionales. En el caso del TecNM existe una estructura bien definida para cada unidad sectorial, cada una de estas entidades tiene sus lineamientos entre sí mismas y la relación que existe entre ambas y la dirección general, cada quien tiene que interactuar para formular unos procesos

LOS RETOS ESTRATÉGICOS PARA EL TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO (TecNM) COMO ORGANIZACIÓN INTELIGENTE

organizaciones grupales e individuales que a su vez se van a traducir aprendizajes grupales e individuales. Según Nonaka (1999) define aprendizaje grupal como el proceso mediante el cual organizadamente se amplifica el conocimiento creado por los individuos y se cristaliza como parte del sistema de conocimiento de la organización. Por otro lado Ahumada (2001), todo el conocimiento es inicialmente creado o adquirido por individuos. El aprendizaje individual es prerrequisito para el aprendizaje organizacional. Tras el aprendizaje individual, el conocimiento se transmite a otros individuos muy "cercaños", quienes comparten esquemas similares para su funcionamiento, por ende, como una comunidad de prácticas. Por otro lado, Senge (1998:179), argumenta que *“Las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual.”* En ese sentido, el trabajo colectivo social de la transferencia de conocimiento entre individuos en cada institución educativa del TecNM es una parte del proceso de aprendizaje organizacional. Por lo tanto, las organizaciones aprenden, en última instancia, a través de sus miembros individuales. Pero como toda organización se tiene "huecos" de aprendizaje o trabajo colectivo, no es un caso de exclusión del TecNM, se tiene un proyecto común para ser una organización que aprende con el resultado de la mayoría de sus proyectos planeados, según Senge (2005), las organizaciones que aprenden se definen como aquellas que facilitan el aprendizaje de todos sus miembros, que se transforman continuamente para satisfacer las exigencias del medio.

El aprendizaje de las personas y de las organizaciones es el motor del progreso ya que la generación de conocimiento organizativo, habilidades, actitudes y comportamientos, buscando constantemente las mejores prácticas e integrándolas a las propias organizaciones, persiguiendo el alto desempeño a través de objetivos comunes y compartidos es lo que promueve las estrategias de diferenciación las cuales proporcionan una ventaja competitiva a quienes se desarrollan como líderes. La formación continua, la gestión del conocimiento, la actualización de sistemas y procesos, unidos a un estilo de liderazgo

LOS RETOS ESTRATÉGICOS PARA EL TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO (TecNM) COMO ORGANIZACIÓN INTELIGENTE

transformacional han de impulsar una cultura de adaptación y anticipación permanentes. Por otra parte, se considera que el conocimiento sólo es creado por los individuos, pero cada organización actúa como amplificadora de conocimiento. Lo anterior es la esencia de la Organización que Aprende. Para entender el concepto según Mayo y Lank (1999:10) describen que: “la supervivencia en un mundo rápidamente cambiante depende de la adaptabilidad, la adaptabilidad depende de la capacidad de aprender, y la capacidad de aprender depende de la motivación para el aprendizaje continuo de todo el personal de una organización en un entorno de apoyo amplificador de conocimiento”. Las organizaciones inteligentes proporcionan valor a largo plazo creando un buen balance entre la excelencia operacional y la innovación continua. Ellas pronostican cambios, se adaptan a los ambientes cambiantes y mantienen sistemas de administración de conocimiento de primer nivel abrumadas por la complejidad de los cambios causados por la globalización, la virtualización, la diferenciación, la masificación, la internacionalización y la mercantilización.

El Tecnológico Nacional de México (TecNM) tiene una función importante en el desarrollo económico y social del país, si se considera que los productos principales de la educación superior tecnológica son sus egresados dotados de conocimientos, aquellos que se aplican en la solución de problemas para beneficio de la sociedad; es necesario comprender y afrontar los cambios presentados en este nuevo contexto para asegurar el cumplimiento de su misión con mejores resultados. Por lo tanto, el TecNM propone la posibilidad de pensar en estrategias nuevas de organización, ya que permite integrar los factores individuales, organizacionales y ambientales en el mejoramiento continuo, pero como todo cambio existe paradigmas que se necesitan de cambio y adaptabilidad, lo anterior requiere no sólo de cambios en la estructura, sino de cambios en la mentalidad. Lo que realmente busca el TecNM es encontrar el equilibrio, talento individual y colectivo, la innovación y el trabajo en equipo, para llegar a la integración entre las diferentes funciones logrando la totalidad productiva de sus procesos. Implica canalizar las acciones individuales, grupales e institucionales en ambientes de

LOS RETOS ESTRATÉGICOS PARA EL TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO (TecNM) COMO ORGANIZACIÓN INTELIGENTE

trabajos flexibles, adaptables y exitosos, mejorando la calidad de organización. Por último, todos debemos desarrollar la capacidad, no de llenarse de contenidos que cambian y pueden quedar obsoletos dentro de nuestro trabajo, sino de aprender a usar procesos que pueden innovar el quehacer educativo, a superar ciertos malos hábitos, a olvidar información inútil y estar abiertos a nuevos conocimientos.

Por otra parte, Echeverría (1998) menciona que aprendizaje se entiende como la capacidad de autotransformación de una determinada entidad, sea ésta un individuo o una organización, de manera de asegurar su viabilidad y expandir sus posibilidades de éxito. A un nivel mínimo, la entidad debe estar en condiciones de transformarse en consonancia con los cambios de su entorno. Las organizaciones son entidades que actúan en sus respectivos entornos y sus acciones pueden ser más o menos efectivas. Los procesos conducentes a incrementar la capacidad de acción efectiva de las organizaciones se les llama procesos de aprendizaje organizacional. Se plantean dos visiones: 1) el aprendizaje individual constituye la base del aprendizaje organizacional; por tanto, el conocimiento organizacional se basa en la adquisición de conocimiento por parte de sus miembros; y 2) el aprendizaje organizacional se plantea como metáfora del aprendizaje individual: las organizaciones lo mismo que los seres humanos pueden aprender; en este sentido los procesos de aprendizaje individual son utilizados para entender aquél.

A un determinado nivel debemos reconocer que no existen acciones organizacionales que no sean el resultado de acciones individuales. Las organizaciones no actúan por sí solas, con independencia de los individuos que las constituyen y es lo que pasa en la mayoría de las instituciones. Desde su primera formulación, y a partir sobre todo crear conocimiento colectivamente: aprendizaje organizacional y grupal (Argyris y Schön, 1993), el término aprendizaje organizacional cuenta con una aceptación generalizada por parte de los autores, quienes a su vez atribuyen a este proceso de forma considerablemente unánime una gran influencia en el comportamiento estratégico

LOS RETOS ESTRATÉGICOS PARA EL TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO (TecNM) COMO ORGANIZACIÓN INTELIGENTE

de las organizaciones. No obstante, existe una gran disparidad de criterios al analizar su significado y naturaleza; el término ha venido siendo utilizado con diferentes acepciones y el cúmulo de conocimientos aportados por las investigaciones presenta una considerable ambigüedad, confusión y fragmentación, sin apenas modelos teóricos que los integren. Mientras que Edmondson y Moingeon (1996) se hacen eco de la complejidad del aprendizaje organizacional y recuerdan los distintos aspectos que son abordados por la literatura; el aprendizaje organizacional acontece en diferentes niveles: en los individuos (Argyris, 1999), en los grupos (Alcover, 2000; Hinsz, Tindale, y Vollrath, 1997) y en las organizaciones (Levitt y March, 1988), y en todos a la vez tiene lugar a través de diferentes procesos intercambio de información, interpretativos individuales y de comunicación interpersonal (Argyris y Schön, 1993), se considera en algunos casos la base de la teoría descriptiva, documentando factores que influyen o impiden la adaptación de la organización, mientras que en otros casos se considera prescriptivo, y por tanto manipulable (Argyris, 1993; Senge, 1990). Cuando hablamos de la estructura del Tecnológico Nacional de México nos referimos, a los aspectos normativos del sistema, (Manual de Organización, Reglamentos Interiores, Normativas definidas, Organigramas bien definidos, Sistemas de Gestión, Modelos Educativos), que incluyen procedimientos, objetivos, etc., y otros un tanto políticos como las estrategias, toma de decisiones, información y control de la organización; también se cuenta con otros aspectos de tipo funcionales que definen la forma cómo se realiza el trabajo.

Desde que se publicó el decreto de creación, el TecNM ha sufrido muchos cambios, tanto políticos como estructurales y organizacionales y por ende, recaen todos estos cambios en las 254 instituciones que lo conforman, es por ello que cuesta un poco más la adaptación de la organización a estas nuevas formas de trabajo, para lograr ser una organización que aprende. Las organizaciones que aprenden, son aquellas que facilitan el aprendizaje en todos los miembros de la organización, que se adaptan o transforman para satisfacer las exigencias del

LOS RETOS ESTRATÉGICOS PARA EL TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO (TecNM) COMO ORGANIZACIÓN INTELIGENTE

medio. (Senge 1990). Dicho brevemente, los actores del TecNM, con su nueva estructura organizacional, "están construyendo" esas nuevas estrategias que responden más a "modelos mentales" formados por sus creencias, valores, estrategias de acción y supuestos o premisas; mientras que en las organizaciones que aprenden son los compromisos colectivos expresados en la misión, los objetivos, las políticas y estrategias que se enuncian como el pensamiento y la intención de sus integrantes (Argyris y Schön, 1993; Argyris, Putnam y McLain, 1987; Senge, 1990). Mientras las organizaciones tradicionales requieren sistemas de administración que controlen la conducta de la gente, las organizaciones inteligentes invierten en mejorar la calidad del pensamiento, la capacidad de reflexión y el aprendizaje en equipo, así como la aptitud para desarrollar visiones compartidas.

En el TecNM, se está trabajado con proyectos donde se involucran a todos los integrantes del sistema, procurando el mejoramiento de los procesos, proponiendo estrategias nuevas, tanto de liderazgo como organizacionales; pensando en que la capacitación de sus miembros puede apoyar mucho a encontrar esa calidad, buscando la integración e interrelación de los diferentes departamentos (actores) para lograr ser más productivos, trabajando en equipo, adaptándose a los nuevos cambios que requiere la sociedad, los clientes y así mejorar la calidad de los servicios que ofrece la organización. Bajo esta iniciativa es importante destacar la gran necesidad de generar los cambios de forma permanente tanto de forma individual como en la organización a la que pertenecemos. Dichos cambios nos deben de impulsar para lograr permanecer con las habilidades y competencias que son requeridas hoy en día, no tan solo por las exigencias internas sino también por las exigencias externas del entorno. Sin lugar a dudas, el sistema del TNM necesita reestructurar el proceso de aprendizaje tanto de forma individual como organizacional, desarrollando acciones que den respuesta a las exigencias y sobre todo sean más efectivas. El tránsito del aprendizaje individual al organizacional, no es una tarea fácil, y quizá lo complique un poco más los vicios y trabas administrativas de que se han ido gestando a lo largo de los años, así como

LOS RETOS ESTRATÉGICOS PARA EL TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO (TecNM) COMO ORGANIZACIÓN INTELIGENTE

el liderazgo poco funcional que existe. Un punto que en lo particular Echeverría (1998:121) lo expresa: *“Si deseamos producir aprendizaje organizacional éste deberá necesariamente traducirse en cambios en las acciones de los miembros de la organización. El aprendizaje organizacional requiere traducirse en aprendizaje individual. Si los individuos no modifican la manera cómo actúan, tampoco se modificará el actuar de la organización”*. Si bien es cierto, el aprendizaje organizacional se centra en aprovechar todos los recursos que los individuos poseen, sin embargo, algo fundamental y que sale de nuestras manos, son las acciones que la dirección pueda generar y más aún si estas se apegan a políticas fuera de lo común, ya sean internas o externas del entorno. Dentro de las organizaciones de aprendizaje se trabaja con base en la comprensión global que surge de las interrelaciones, del intercambio de información y del manejo de patrones de cambio que aportan capacidad de respuesta para reaccionar ante ellos. Por tal motivo, la misión del TecNM donde impera el interés constante por el aprendizaje bien puede denominarse, organización que aprende.

La organización que aprende es, entonces, aquella que resalta como esencial el aprendizaje para transformarse así misma de manera continua y lo facilita a todos los miembros de la organización (Senge, 2005). Pero Stewart (1998) señala también que una organización aprende cuando optimiza el potencial formativo de los procesos que tienen lugar en su interior y adquiere una función calificadora para los que trabajan en ella, al tiempo que está atenta para responder a las demandas externas. Las instituciones educativas no son una excepción en este campo de evolución. Su misma búsqueda del saber y el continuo ejercicio del aprendizaje generan muchas condiciones que nos permiten tratarlas como organizaciones que aprenden (Senge, 1998). Al respecto (Reig, 2000), señala que toda institución de educación superior, por su tradición y característica, debe ser una organización que aprende, con capacidad de adaptarse a los cambios del entorno y sin temor a competir; debe estar dispuesta a realizar evaluaciones que la lleven a mejorar constantemente.

LOS RETOS ESTRATÉGICOS PARA EL TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO (TecNM) COMO ORGANIZACIÓN INTELIGENTE

Conclusión

Lograr una gestión de conocimiento y convertirse en organizaciones inteligentes no es fácil. Se requiere conocer, practicar e incorporar nuevos esquemas de gestión del Conocimiento, sobre todo en el capital humano que dirigen los niveles estratégicos de la organización. Para empezar, en primer lugar, por adoptar un cambio en el paradigma de una institución tradicionalista basado en la jerarquía de poder, por una empresa basada en multi-equipos según Dr. De La Rica en su artículo Gestión del conocimiento: caminando hacia las organizaciones inteligentes. Finalmente, el conocer las diferentes posturas y teorías planteadas sobre organizaciones inteligentes a través de diferentes análisis ayuda a todo profesional de la educación a conocer lo que ya ha sido probado, lo descartado y lo que falta por probar, trazándole pautas y cuestiones para el mejoramiento continuo durante su ejercicio profesional, incentivándolos a seguir el análisis y la investigación para mejorar el sistema educativo. Para lograr que la organización aprenda, es necesario desarrollar mecanismos de creación, captación, almacenamiento, transmisión e interpretación del conocimiento, permitiendo el aprovechamiento y utilización del aprendizaje que se da en el nivel de las personas y de los equipos. Una organización de aprendizaje apoya la importancia de los desacuerdos, la crítica constructiva y otras formas de conflicto funcional. Y se necesita el liderazgo transformacional para implantar la visión compartida en una organización de aprendizaje (Senge, 1998). Se debe de reflexionar, y analizar lo que se hace cotidianamente y que realiza en forma mecánica, no olvidar la tarea asignada en la formación de estudiantes tiene importantes cambios generados por tendencias mundiales, y muchas veces por cumplir con lo establecido en reglas obsoletas y desacordes a las necesidades actuales, no busquemos nuevas áreas de oportunidad, de mejora continua, que impacte verdaderamente en la formación y habilitación de nuestros estudiantes para que puedan enfrentarse al mundo cambiante en todos los sentidos.

Referencias bibliográficas

TLATEMOANI, No 28, agosto 2018
<http://www.eumed.net/rev/tlatemoani/index.htm>

LOS RETOS ESTRATÉGICOS PARA EL TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO (TecNM) COMO ORGANIZACIÓN INTELIGENTE

- Ahumada F. (2001). *Teoría y cambio en las organizaciones*. México: Editorial de Valparaíso.
- Argyris, C. (1993). *Conocimiento para la acción. Una guía para superar los obstáculos del cambio en la organización*.
- Argyris, C. (1999). *On Organizational Learning*. USA: Wiley-Blackwell.
- De la Rica, E. (s/f). *Gestión del conocimiento: caminando hacia las organizaciones inteligentes. La importancia estratégica de la gestión del conocimiento [On line]*. Consultado en www.bibliotecnic.org/biblioteca_virtual.html
- Nonaka, I. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. México: Oxford University Press.
- PIID TNM (2013-2016). Documento consultado en file:///C:/Users/ITCJ/Desktop/CIIDET/PIID_2013-2018_TECNM_Final.pdf
- Reig, E. (2000). *La gestión del cambio en las organizaciones*. México: C.V. Ediciones.
- Senge, P. (1998). *La quinta disciplina*. México: Granica.
- Senge, P., (1990). *La quinta disciplina*. Barcelona: Granica,
- Senge, P. (2005). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. México: GRANICA.
- Stewart, T. A. (1998). *La nueva riqueza de las organizaciones*. Argentina: Granica.