

APRENDIZAJE Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL BAJO EL ENFOQUE DE LAS TEORÍAS ORGANIZACIONALES*

ORGANIZATIONAL LEARNING AND PERFORMANCE UNDER THE APPROACH OF ORGANIZATIONAL THEORIES

Rebeca Almanza Jiménez^α

Patricia Calderón Campos^β

José G. Vargas Hernández^ρ

Rafael Casas Cárdenas^σ

Felipe Palomares Salceda^ψ

Resumen

El aprendizaje organizacional es un proceso dinámico que involucra a los individuos, a los grupos y a las organizaciones, en un proceso de mejoramiento continuo; es una variable de la perdurabilidad de las mismas y juega un papel importante en la innovación, la estrategia, la productividad, la toma de decisiones y el cambio organizacional. Mediante este, se incrementan el desempeño y los resultados. Es así como el aprendizaje organizacional se convierte en un proceso a fomentar en las organizaciones que buscan mantener la excelencia y altos niveles de competitividad, bajo el enfoque de las teorías de sistemas, de la contingencia y evolucionalista, las cuales adoptan el cambio como parte de su filosofía de acción, y al hombre, como su principal recurso, el más importante y el que mayor valor agregado le añade a sus procesos.

Palabras Clave

Aprendizaje organizacional, desempeño, innovación, mejoramiento continuo y productividad.

* Este artículo fue recibido el 19-01-2016 y aprobado el 09-02-2016.

^α Doctora en administración. Profesora en el Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas, México. Correo – e: itlac_aj@hotmail.com.

^β Doctora en administración. Profesora titular en el Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas, México. Correo – e: calderon7101@yahoo.com.mx.

^ρ Doctor en economía y en administración pública. Profesor investigador y miembro del Sistema Nacional de Investigadores. Universidad de Guadalajara, México. Correo – e: jvargas2006@gmail.com.

^σ Doctor en administración. Profesor en el Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas, México. Correo – e: cacrcpc@hotmail.com.

^ψ Magister en calidad total y competitividad. Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas, México. Correo – e: fpalomares@yahoo.com.mx.

Abstract

Organizational learning is a dynamic process that involves individuals, groups, and organizations in a process of continuous improvement; it is a variable in the durability of them and plays an important role in innovation, strategy, productivity, decision-making, and organizational change, increasing performance and results. Thus, organizational learning becomes a process to be encouraged in organizations seeking to maintain excellence and high levels of competitiveness from the standpoint of the systems, contingency, and evolution theories; they adopt change as part of their philosophy action and man as their main resource, the most important, and the one that will provide greater added value to their processes.

Key words

Organizational learning, performance, innovation, continuous improvement, productivity.

Clasificación J.E.L: D23, D24, L23, M11.

Introducción

Las empresas actuales se enfrentan a un entorno complejo y turbulento, caracterizado por fenómenos como la globalización, las transformaciones tecnológicas, el aumento en los grados de competitividad; así como a los cambios continuos e impredecibles, los cuales han provocado una nueva forma de entender las organizaciones, pasando de una organización estable a una organización mucho más dinámica.

Con el propósito de asumir la inestabilidad del entorno y lograr la competitividad, es necesario aumentar la productividad e incrementar el rendimiento, mediante el aprendizaje organizacional, el cual puede contribuir a la generación de ventajas competitivas sostenibles. Una de las finalidades de la organización es que pueda utilizar el conocimiento como un recurso, además de la capacidad para fomentarlo y desarrollarlo internamente. Considerando lo anterior, en esta investigación se aborda, en primer lugar, el concepto de aprendizaje organizacional, bajo la conceptualización de diversos autores, con el propósito de lograr una mejor comprensión del mismo.

En segundo lugar, se incorporan algunas aportaciones de las teorías de las organizaciones al aprendizaje organizacional, para explicar el funcionamiento y las dimensiones principales de dichos conceptos. En tercer lugar, se describe la relación entre el aprendizaje

y el desempeño organizacional, con el objeto de determinar las relaciones existentes, así como la relación con los resultados empresariales. Por último, se procede a la contrastación empírica, discutiendo los resultados; y, finalizando el ensayo, con las conclusiones y la presentación de algunas limitaciones e implicaciones del estudio.

Aprendizaje organizacional

Las organizaciones aprenden conforme practican lo que hacen, y esto las hace obtener mejores resultados. Y, es a través del aprendizaje de su gente que las hace ser mejores (Muñoz, 2003). Se dice que “el aprendizaje es definido como un proceso mediante el cual la repetición y la experimentación hacen que con el paso del tiempo las tareas se efectúen mejor y más rápidamente, y que nuevas oportunidades se experimenten en forma permanente en las áreas operativas” (Castillo, 2013, p.124).

La organización que aprende es un sitio en el que la gente expande, de manera continua, su capacidad de crear resultados que verdaderamente desean, en donde se nutren de las nuevas y amplias formas de pensar, sentir y actuar, donde se deja libre la aspiración colectiva y donde las personas continuamente están aprendiendo como aprender en conjunto. Al respecto, Senge, (1990) conceptualiza el aprendizaje como un proceso mediante el cual un ser humano o un conjunto de seres hu-

manos incrementan su capacidad, para producir, para generar un resultado que realmente quieren generar.

El aprendizaje organizacional es un proceso dinámico y continuo de adquisición, asimilación e integración de conocimiento, habilidades y actitudes para el desarrollo de recursos hacia la mejora de estos aspectos (Argyris, 1999.). Al respecto, Cohen (1998) considera que aprendizaje es aquel conocimiento que permite a los individuos y organizaciones adquirir conocimientos y destrezas sobre un determinado concepto, o sobre cómo hacer una determinada cosa o porqué se hace, transformando la información que les llega en conocimiento, a través de dicho proceso de aprendizaje; para que este conocimiento se genere en las organizaciones, es necesario que el proceso de aprendizaje se desarrolle a nivel organizacional.

Bajo tal consideración, el aprendizaje depende, en primer lugar, de la capacidad organizativa y de una serie de factores personales, así como del entorno, pues le afecta directamente, tanto a la organización como a los individuos que se integran en ella (Argyris, 1999).

Una organización también aprende si tiene conocimiento de lo que pasa fuera de ella. Sus beneficios pueden ser una ventaja ante la competencia, cuando llega a obtener una excelente información y sabe aprovecharla

(Chiavenato, 2001), ya que los procesos de aprendizaje externos están basados en el análisis de información externa, procedente del comportamiento de los competidores, de los clientes y del resto de las organizaciones, así como del mercado, de la economía, y de la política, entre otros. Se basan en la captación e internalización del exterior, información que transforman en conocimiento, a través del proceso de aprendizaje, y lo integran en el conocimiento de la organización.

En opinión de Peter Senge, autor de *La quinta disciplina* (1988), la organización abierta al aprendizaje cultiva las siguientes disciplinas: dominio personal, modelos mentales, visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico. En cuanto a los factores inhibidores del aprendizaje organizacional, estos son: el legado patriarcal y jerárquico, el dominio masculino, el liderazgo de control y el fuerte individualismo.

El dominio personal consiste en aprender a reconocer las capacidades individuales y las de la gente que nos rodea. Es la expresión del crecimiento y el aprendizaje personal. Las personas con un alto dominio personal “expanden continuamente su aptitud para crear resultados que buscan en la vida”, lo que conlleva a una búsqueda de aprendizaje permanente que es el espíritu de la organización inteligente (Senge, 1998, p. 181-182).

Los modelos mentales son los paradigmas que restringen nuestra visión del mundo y la forma como actuamos. Son las imágenes, supuestos e historias que tenemos acerca de los aspectos específicos que nos llevan a actuar e interpretar las cosas de determinada manera. Pero, el tener dichos modelos no es el problema en sí, sino el que no seamos conscientes de ello y que no podamos removerlos, pues la inercia de estos, impide el aprendizaje (Vargas, 2001).

La visión compartida se refiere a cuando conocemos lo que queremos y lo que somos capaces de hacer; cuando, además de lograr quitarnos nuestras propias barreras y paradigmas, logramos tener una visión propia. Esta, lógicamente, debe de compartirse con quienes nos rodean. Dentro de la organización, dicha visión fomenta la participación activa de todos los miembros de una organización, e implica que sientan mayor interés en elaborar una visión y un sentido compartidos para toda la organización (Vargas, 2001).

Sobre el aprendizaje en equipo, “dos cabezas piensan más que una” es el dicho de esta disciplina (Flores, 1996). El aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean. Vargas (2001), al respecto, afirma que esta disciplina se construye sobre el desarrollo de una visión compartida y el dominio personal, pero lo que realmente importa es que sepan trabajar juntos.

En cuanto al pensamiento sistémico, la empresa debe funcionar como un sistema, en donde todas sus partes sean interdependientes, por lo que Senge (1998) propone que, al interior de la organización, se genere un pensamiento sistémico, considerando a la empresa como un sistema social, pues sus funciones son sistémicas, al igual que el ámbito donde se desarrollan.

Por lo anteriormente mencionado, se concluye que el aprendizaje en las organizaciones está determinado interna y externamente. Sus resultados dependen de qué tanto se aprenda de la práctica, dentro de ella, así como del manejo de la información que se pueda obtener de su entorno.

Una vez expuestos los conceptos más importantes acerca del aprendizaje, se describen las aportaciones de algunas teorías que han contribuido a la generación del aprendizaje organizacional. Esto, con la finalidad de que haya una mejor comprensión del impacto en el rendimiento al interior de las organizaciones.

Aportaciones de las teorías de las organizaciones al aprendizaje organizacional

Teoría de sistemas

El enfoque holístico mediante la concepción de la organización como un sistema abierto, flexible, que depende

de los cambios del entorno y la tecnología, no solamente da respuesta a los problemas de productividad y eficiencia, sino a los de eficacia organizacional (Bertalanffy, 1976).

Todo sistema es efectivo si las partes que la componen están sincronizadas entre sí. Cualquiera de ellas que falle va a dificultar el correcto cumplimiento de sus objetivos. Un sistema es un conjunto estructurado de elementos, cuyo comportamiento no deriva de la simple adición o yuxtaposición de los mismos, sino más bien de su interdependencia e interacción, tanto entre sí como entre estos y su entorno (Castillo, 2013). Un sistema es una unidad completa y organizada, compuesta por dos o más partes interdependientes, componentes o subsistemas, y delineada por límites identificables de supra sistema ambiental.

Desde el enfoque sistémico, un sistema tiene elementos que interactúan entre ellos mismos, con jerarquías, complejos, con metas u objetivos, trabajando como uno para obtener un mejor desempeño, capaz de reaccionar al cambio para mantenerse en equilibrio ante las perturbaciones de su entorno (Castillo, 2013). Existen sistemas abiertos y cerrados. De acuerdo con De La Reza, citado por Castillo (2013), el criterio básico de esta distinción reside en el vínculo que el sistema mantiene con su entorno.

Las organizaciones que actúan como un sistema cerrado, solo están enfocadas a lo que sucede dentro de ellas mismas. El sistema cerrado representa un sistema que no tiene interacción con su entorno (Castillo, 2013). En la actualidad, es muy difícil encontrar organizaciones con este tipo de sistema. Según Elliot (1984), citado por Castillo (2013), ningún sistema es cerrado o perfectamente aislado de su medio ambiente. Entonces, se puede decir que todas las organizaciones se consideran como sistemas abiertos, ya que no se pueden desentender de su entorno, pues de lo contrario tenderían a desaparecer. El sistema abierto representa una entidad que existe en un medio ambiente y que mantiene una relación recíproca con el mismo.

Todo sistema está conformado por una entrada, una de transformación, una de salida y, en la mayoría de las veces, una retroalimentación. Las dimensiones o partes básicas de un sistema son los insumos, el proceso de transformación, los productos y la retroalimentación (Castillo, 2013). Cabe destacar que la tecnología afecta a los tipos de insumos de la organización, la naturaleza de los procesos de transformación, y las salidas del sistema.

Los sistemas organizacionales requieren de gente capaz de realizar las actividades que se requieren, así como de suministros para su proceso de transformación, hasta llegar a un resultado o producto deseado (Bertalanffy, 1976).

Los sistemas sociales, y entre ellos las organizaciones, requieren dos tipos de insumos: los insumos de mantenimiento y los insumos de producción. Los primeros se refieren a las importaciones de energía y de información necesarias para conservar a las personas en el sistema y persuadirlas para realizar actividades. Los otros, por su parte, son aquellos materiales y energía transformados y exportados, según va funcionando el sistema (Castillo, 2013).

El enfoque de sistemas sugiere que el gerente se dedique a situaciones dinámicas, inciertas y frecuentemente ambiguas. Su papel es vital para percibir y determinar las relaciones ambientales y diseñar los subsistemas internos convenientes a los objetivos de eficiencia, eficacia y satisfacción de los participantes.

Teoría de la contingencia

Las organizaciones deben de adaptarse a los cambios que se van produciendo, de acuerdo al entorno en el que viven; de lo contrario, podrían afectar su permanencia. Desde la perspectiva del enfoque de la contingencia, la estructura y el funcionamiento de una organización no pueden comprenderse al margen de su interacción con situaciones o factores con situaciones o factores específicos del ambiente o contexto en el cual opera (Chiavenato, 2001).

Para una organización, son muchas las variables que existen en el entorno, y es necesario que sepa identificar aquellas que más le pueden afectar o de cuales puede obtener un beneficio. Los autores representativos de dicho enfoque han buscado identificar las variables del entorno externo que producen mayor impacto sobre las organizaciones, y establecer las relaciones entre tales variables y la estructura y funcionamiento de la organización (Castillo, 2013).

Dentro de la organización, se debe contar con una estructura que le facilite distribuir a su gente de la mejor manera, para afrontar el entorno cambiante. Su gente debe estar bien preparada y direccionada, para cumplir con el fin requerido. Según Lorsch y Lawrence, citados por Castillo (2013), la organización es un sistema proactivo que trata de adaptarse a la complejidad de su entorno, mediante la división del trabajo y la repartición de tareas entre diferentes especialistas, agrupado en sistemas o departamentos que reaccionan en aquella parte del ambiente, lo cual que es oportuno para cumplir su propia tarea.

Para que la organización trabaje de manera unificada y pueda lograr sus objetivos, es indispensable contar con una coordinación que cumpla con esta intención. La integración o coordinación es el proceso generado por presiones provenientes del ambiente, y cuyo propósito es proveer los medios suficientes para la resolución de con-

flictos, unificar los esfuerzos y coordinar a los miembros de la organización y sus diferentes unidades, con la idea de alcanzar el objetivo común (Castillo, 2013). La teoría de la contingencia se centra en el cambio constante, el cual se genera de manera externa, y el negocio debe cambiar de la forma en que lo hace el mercado.

Teoría evolucionista

La teoría evolucionista tiende a ser visualizada como un enfoque ecléctico que recoge elementos de diversas disciplinas, como son: el conocimiento, las rutinas, los recursos y las competencias (Castillo, 2013). Dicha teoría ofrece la orientación de lo que las empresas deben considerar, para facilitar su desempeño.

El conocimiento y la experiencia de la gente dentro de una organización, es lo que la hace fuerte ante la competencia y los cambios de su entorno. El carácter distintivo de una empresa no deriva de la propiedad de los recursos físicos, sino más bien de los servicios que esos recursos pueden generar con base en la experiencia y el conocimiento acumulados al interior de la empresa y, por tanto, son exclusivos de ella y difíciles de transferir, vender y comunicar (Castillo, 2013).

Según los evolucionistas, existen ciertos atributos que son claves para que las empresas jueguen un buen papel,

tanto en el entorno como en su interior. Uno de ellos es el aprendizaje, a través de la continua ejecución de las rutinas y de la experimentación. Otro es la evolución de su trayectoria dentro del entorno cambiante. Y, por último, se encuentra la naturaleza de selección, la cual permite, a las empresas aptas, desde sobrevivir hasta cambiar de giro si lo consideran necesario (Castillo, 2013). Para los evolucionistas, lo que distingue a una empresa de otra, son sus capacidades y competencias cognitivas organizacionales.

El aprendizaje y el desempeño organizacional

La turbulencia del entorno, los cambios impredecibles y la consecuente incertidumbre organizacional, han provocado el cuestionamiento del análisis estratégico convencional, para entender las diferencias en el desempeño de las empresas. Los beneficios de una planificación en la organización no se derivan solamente de los objetivos y las estrategias, sino también del aprendizaje derivado del mismo proceso de planificación, emergiendo procesos encaminados a una gestión del conocimiento y de aquellos aspectos que faciliten el aprendizaje organizacional como factor de competitividad (Ahumada, 2002).

El impacto del aprendizaje en el desempeño de la organización ha tenido visiones enfrentadas. Hay autores

que relacionan el aprendizaje con una mejora en los resultados obtenidos por la empresa. Fiol y Lyles (1985) afirman que, sin importar las interpretaciones sobre el aprendizaje, se asume que este mejorará el desempeño futuro. Dogson (1993) lo describe como la forma en que las empresas construyen, suplen y organizan el conocimiento, así como las rutinas alrededor de sus actividades y dentro de su cultura, para adaptar y desarrollar su eficiencia organizacional, mejorando el uso de las habilidades de la fuerza de trabajo.

Slater y Narver (1995) asumen que el aprendizaje facilita el cambio y guía hacia la mejora del desempeño. Por su parte, Garvín (1994) lo define como un proceso que toma lugar a través del tiempo, y lidera la adquisición de habilidades que resultan en el aumento del rendimiento. El desempeño requiere conocimiento, y los individuos crearán sus propias interpretaciones de la información entrante, basados en sus experiencias pasadas y en sus expectativas.

El desempeño es afectado por la habilidad individual de incorporar pensamientos simultáneamente. Más aún cuando cada individuo utiliza dos tipos de conocimientos para la mayoría de tareas del pensamiento: el conocimiento procedimental, usado para ayudar a ejecutar tareas; y el declarativo, el cual ayuda a entender cómo trabajar las cosas.

El contexto estratégico direcciona a la organización en la intención del aprendizaje y habilidad, para explotar el conocimiento mejor que la competencia. Esto incluye la visión generalizada de todos los miembros de la organización sobre el conocimiento superior, como fuente de ventaja competitiva, y su vínculo con la estrategia y el desempeño (Castillo, 2013). Las empresas que aprenden y tienen alto rendimiento, cuentan con ciertas características, tales como: un estilo de dirección autónoma y proactiva que transmite confianza a su gente, con objetivos compartidos; y, cuenta con un registro del conocimiento generado, a manera de historial, para que se pueda aprender de ello (Senge, 1990).

Por lo tanto, las organizaciones exitosas son aquellas que articulan la estrategia y las necesidades de los empleados en todos los niveles, teniendo en cuenta lo que requieren conocer, compartir y aprender, para ejecutar dichas estrategias. Dicha articulación guía el despliegue de los recursos organizacionales y tecnológicos, y de las capacidades para aprovechar al máximo el conocimiento, lo cual incrementa las posibilidades de generar valor (Zack, 1999).

Contrastación empírica

Entre las críticas más comunes al enfoque sistémico, se destaca la que considera que tiene un alto nivel de

abstracción y es demasiado conceptual, por lo que resulta muy difícil asignarla en situaciones prácticas. Asimismo, se cuestiona la complicación de su lenguaje y la indiferencia en las causas y consecuencias del cambio organizacional (Castillo, 2013).

Los enfoques de la contingencia permiten relacionar la manera como el entorno o el medio ambiente afecta la estructura organizacional. También se cuestiona su poca precisión respecto de la noción de “medio ambiente”, pues en la mayoría de los casos, esta no permite distinguir las fronteras entre la organización y su medio ambiente. En este sentido, debe de reconocerse que los enfoques contingentes no explican los procesos mediante los cuales ocurre la adaptación entre el medio ambiente y la organización (Castillo, 2013).

Al enfoque evolucionista se le cuestiona dejar de lado las diferencias en las habilidades y esfuerzos de los individuos responsables de la toma de decisiones, suponiendo que todos los tomadores de decisiones están dotados de una motivación, precisión e ingenio similares (Castillo, 2013).

De igual manera, los evolucionistas profundizan en los problemas de la identificación y transferencia del conocimiento, pero no discuten los aspectos de la formación del salario y la repartición de la ganancia, los cuales están fuertemente asociados a

las nociones de control, compromisos y mandos jerárquicos en la empresa (Castillo, 2013). Es necesario alinear las estrategias de la empresa con los principales aspectos que permiten establecer un vínculo entre el aprendizaje y el rendimiento, es decir, una intención de aprendizaje. En esta deben definir qué conocimientos y cómo se necesitan adquirir, compartir y almacenar para alcanzar los objetivos organizacionales.

Las empresas que poseen un alto aprendizaje, están inmersas dentro del modelo de rendimiento superior. Sin embargo, no todo rendimiento sobresaliente está relacionado directamente con el aprendizaje.

Discusión de resultados

Una vez realizado el presente estudio, se puede decir que el aprendizaje no siempre incrementa la eficacia de la persona que aprende (Huber, 1991). Ahora bien, aunque es cierto que el aprendizaje no siempre mejora la eficacia de la persona que aprende, sí es factor clave como organización, ya que esta no solo se compone de una, lo cual permite mejorar su desempeño dentro del mercado donde compete.

Conclusiones

El presente estudio subraya el importante papel que juega el aprendizaje organizacional en el actual

contexto, donde el conocimiento es considerado como un recurso clave en el rendimiento y la mejora de la competitividad de las empresas, por contribuir significativamente a la ventaja competitiva sostenible y a la posición estratégica de las organizaciones. Ello, pues requieren aprender para poder adaptarse a su entorno o, mejor aún, influir en él, de tal manera que se desarrollen las demás capacidades de la empresa, aprovechando el talento y potencial de los recursos que dispone.

El aprendizaje organizacional enfoca su atención en el capital intangible que posee cada organización: las ideas y conocimientos de sus integrantes. La visión del aprendizaje organizacional busca la promoción del aprendizaje como una reformulación del conocimiento anterior con las ideas nuevas, lo cual dotará a las personas, de herramientas para una adecuada toma de decisiones y un mayor rendimiento al interior de las mismas.

Es necesario tener presente que el reto principal de la nueva economía, implica el tener un amplio panorama sobre los acontecimientos; es decir, la habilidad para poder identificar aquello que está cambiando y que cambiará en el lapso de algunos años. Dicho aspecto es de vital importancia para poder, desde ahora, empezar a innovar e implantar estrategias que permitan a las organizaciones seguir teniendo presencia.

Limitaciones e implicaciones del estudio

Una vez revisada la literatura, se ha examinado la problemática de la complejidad respecto al aprendizaje organizacional como proceso de creación de conocimiento. Por ende, existe un número limitado de trabajos de carácter empírico, donde se está experimentando un creciente interés por su desarrollo.

Para que el aprendizaje organizacional se desarrolle de manera eficaz, existe el hecho de que la cultura organizacional está ausente, y el trabajo se da en un ambiente pleno de competitividad.

La dificultad para acceder a la información y poder intercambiar y comunicar, es otra limitante, debido a que la comunicación es clave en este proceso.

Finalmente, cuando la alta gerencia no se compromete ni propicia las condiciones para que, dentro de los procesos de socialización, se genere el conocimiento, difícilmente la empresa será una organización donde esté presente el aprendizaje y facilite un mejor desempeño organizacional.

Bibliografía

AHUMADA, L. (2002). El aprendizaje organizacional desde una perspectiva evolutiva y constructivista de la organización. *Revista de la Universidad de Chile*, 11(1), 139-148.

- ARGYRIS, C. (1999). *Aprendizaje organizativo*. México: Granica.
- BERTALANFFY, L. (1976). *Teoría general de los sistemas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- CASTILLO, V. (2013). *Teorías de las organizaciones*. México: Trillas.
- CHIAVENATO, I. (2001). *Administración*. México: McGraw Hill.
- COHEN, D. (1998) Toward a Knowledge Context: Report on the First Annual U.C. Berkeley forum on knowledge and the firm. *California Management Review*, 40(3), 22-39.
- DE LA REZA, G. (2001). *Teoría de sistemas. Reconstrucción de un paradigma*. México: Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco.
- ELLIOTT, D. (1984). *La organización como sistema*. México: Fondo de Cultura Económica.
- FLORES, F. (1996). *Inventando la empresa del siglo XX*. Santiago: Dolmen Ediciones.
- HARMON, M., & MAYER, R. (1999). *Teoría de la organización para la administración pública*. México: Fondo de Cultura Económica.
- KATZ, D., & KAHN, R. (1989). *Administración de las organizaciones*. México: Trillas.
- MERCADO, E. (1997). *Productividad base de la competitividad*. México: Limusa.
- MERTENS, L. (1997). *Competencia Laboral Sistemas Surgimiento y Modelos*. Montevideo: Organización Internacional del Trabajo.
- MISSISCHIA, B. (2003). Cambio y capacitación laboral. *Revista Ser Humano y Trabajo*, 1(8).
- MORENO, M., & MARTÍNEZ, J. (2003). Individual group learning at Eriksson. *Journal of Organizational Excellence*, 22(2), pp. 65-74.
- MUÑOZ, B. (2003). *Del buen hacer y el bien pensar*. Madrid: McGraw Hill.
- RUBINSTEIN, M., & FIRSTENBERG, I. (2001). *La organización pensante*. México: Oxford University Press.
- SENGE, P. M. (1998). La quinta disciplina. México: Granica.
- _____. (1990). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. México D.F.: Granica.
- VARGAS, J. (2001). La organización aprendiente. *Hitos de ciencias económicas administrativas*, 7 (19), 33-44.