
Perspectivas de cambio organizacional y aprendizaje en las organizaciones, una revisión de autores y teorías.

Resumen

La investigación tiene como objetivo dimensionar el estado del arte en torno a dos ejes teóricos: cambio organizacional y aprendizaje; el primero es el futuro de las organizaciones que buscan adquirir un mayor grado de competitividad y sustentabilidad frente al entorno, mientras que el aprendizaje se convierte en la herramienta que genera el conocimiento necesario para responder de manera eficaz al entorno y su creciente influencia sobre las empresas. Se utilizó una metodología cualitativa, analítico descriptiva para la construcción de esta revisión. Los instrumentos usados para la recolección de información fueron dos fichas: una bibliográfica y otra descriptiva, en las cuales se consignó la información de los ejes planteados. La utilidad de este trabajo es diversa. En primer lugar, la exploración de los procesos de cambio y aprendizaje ayudan a definir acciones en el campo de la gestión. En segundo lugar, se convierte en una herramienta hermenéutica para el entendimiento del desarrollo de las organizaciones. Al considerar el entorno en que se desarrollan las organizaciones, se establece la importancia de contar con procesos de aprendizaje a partir del cambio constante que se sucede en el entorno, como soporte para el desarrollo de la organización.

Palabras Claves: cambio organizacional, aprendizaje, gestión de conocimiento, organizaciones, cambio planeado.

Introducción

El cambio organizacional es un tema que preocupa no sólo a los gestores de las firmas, sino también a los investigadores en dirección y administración de empresas, al ser un elemento que ha estado presente desde los primeros estadios de la organización en todas sus formas. Como consecuencia de la volatilidad del medio, las organizaciones modernas han sido permeadas en las últimas décadas por numerosos cambios en su entorno y por el desarrollo de nuevas tecnologías que sin lugar a dudas impactan a las empresas en su devenir. Este creciente desarrollo tecnológico iniciado en la década de los 80s, hace parte de la nueva concepción ligada al cambio del paradigma administrativo, esta etapa identifica el desarrollo de la organización a partir de la interacción con un entorno dinámico caracterizado por una gran incertidumbre, el desarrollo de las organizaciones modernas se basa en la capacidad administrativa de los directivos, en la manera cómo afrontan el cambio y como aprenden de cada uno de los eventos que se suceden alrededor o al interior de la organización (Bueno, 2002; Hidalgo & Guzmán, 2010)

La llamada revolución de las Tecnologías de la Información, Tics, cambia drásticamente la manera como se desarrolla la empresa y su entorno, igual que en el caso de las otras dos grandes revoluciones tecnológicas que marcaron la historia contemporánea, (Scarabino & Colonnello, 2009). Ante este tipo de transformaciones radicales, los individuos se ven forzados a emprender un costoso, lento y difícil proceso de aprendizaje a fin de no encontrarse en la dinámica de exclusión que esta revolución tecnológica, al igual que en los procesos anteriores, puede generar entre amplios segmentos de la población. Un aprendizaje que, más que nunca, también es colectivo dado que los actores por sí solos se ven incapaces de afrontar los retos planteados de cara al futuro (Suero, 2006; Zornoza & Denia, 2014).

Es por ello que el presente documento aborda referentes teóricos que permiten conocer la interacción entre el cambio organizacional y los procesos de aprendizaje que se generan en las organizaciones, inicialmente se presenta una dimensión del cambio organizacional, sus características y modelos establecidos a partir de algunos autores. Seguidamente, se plantea la perspectiva del aprendizaje al interior de la organización, Lo anterior pretende consolidar las percepciones desde diferentes prismas, con el fin de conocer y comprender la importancia e implicaciones del cambio y el aprendizaje dentro de la organización.

Antecedentes Teóricos

El management, el sistema administrativo moderno, gerencial o de gestión.

Durante las décadas de 1980 y 1990 se ha resaltado el papel que juega el cambio en el mundo de los negocios y de las organizaciones, (Fajardo, 2007, p. 156) . De ahí que el cambio siempre ha estado presente a través de la evolución de las organizaciones, desde el paradigma Taylor-Fordista se gesta un nuevo desarrollo en el modo de ver las empresas y su relación con la sociedad. Particularmente, hacia 1880 el *management* o la *administración moderna*, orientada a mejorar la productividad de las grandes corporaciones de negocios o de las organizaciones modernas, desarrolló una teoría, un conjunto de conocimientos sistematizados que buscaban explicar científicamente el comportamiento directivo de las organizaciones (objeto de estudio) y un conjunto de técnicas, métodos o herramientas para ser aplicadas en procesos de producción, comercialización y expansión de las empresas (Fajardo, 2004).

En efecto, en las últimas tres décadas la estructura de la organización ha mostrado diferentes transiciones, desde los modelos estructurales *taylorfordistas* en su versión tradicional, pasando por modelos matriciales u orientados al mercado, hasta llegar a un nuevo paradigma productivo representado en modelos celulares, de innovación, de integración empresarial entre otros (Daft, 2007; Miles, Snow, Mathews, Miles, & Coleman, 1997; Mintzberg, 1984). Pero cada modelo presenta un cambio y un nuevo desafío para los gestores debido a las diferencias en cuanto a la organización de la producción y del trabajo, los sistemas de relaciones de trabajo, la relación salarial, la estructura y la estrategia y los modos de gestión empresarial; que se deben instaurar para hacer frente a la incertidumbre en cuanto a la demanda, a la posibilidad de incorporar innovaciones y a la competencia. Esto con el fin de producir con calidad bienes o servicios diferenciados y con bajos costos unitarios.

Por consiguiente, esta nueva etapa ha estado enmarcada por las constantes mutaciones del entorno que influyen en la vida de las organizaciones, (Figueroa, 2011, p. 141). En el mismo sentido estas nuevas estructuras productivas implantadas dentro de los sectores económicos serán capaces de producir ventajas competitivas sostenibles para el país (Porter, 1991), generar capacidades (Katz, 2006; Salazar, 2000; Sen, 1996) y ser motores para el desarrollo organizacional (Sen, 2000; Stiglitz, 1998).

El concepto de cambio organizacional

El concepto de cambio organizacional, es relevante a la hora de entender los procesos y la evolución de las organizaciones. Para Katz y Kahn (1978) las organizaciones se encuentran siempre en un constante cambio en la medida que deben adaptar su desempeño, estructura y estrategia a los cambios que día a día se producen en su entorno. Por ello en la actualidad con la aparición de numerosos cambios tecnológicos en lo que se ha podido llamar como revolución de las Tecnologías de la Información, cambia drásticamente la relación de la organización con su entorno, igual que en el caso de las otras dos grandes revoluciones tecnológicas que marcaron la historia contemporánea, la revolución del vapor y la revolución de la electricidad, es importante pensar como la administración debe estar atenta para gestionar cada uno de estos procesos (Rodríguez, 2013).

Por otro lado, el cambio no es ajeno a la organización, Taylor (1911) transformó las organizaciones de su época a través de la implantación de métodos de productividad. Cada paradigma organizacional es un ejemplo del cambio permanente que se cierne sobre las empresas, las modas administrativas implican cambios rápidos en el desarrollo de ciertas actividades, los gobiernos son gestores del cambio, los *stakeholders* impulsan a las organizaciones a nuevos estados para mantener su posición en los mercados. De ahí que autores como Cummings & Worley (2014) describen el cambio organizacional como los ajustes en el carácter de las organizaciones, que de manera significativa modifican su desempeño. Para Pierce (1977), se refiere a la adopción de ideas o comportamientos novedosos en las organizaciones.

Así mismo Van de Ven y Poole (1995, 2005) y Poole (2004) definen el cambio como la diferencia en forma, calidad o estado a lo largo del tiempo en una entidad organizacional. Se consideran tres elementos que dan peso a esta definición:

- *Diferencia*: por el cambio frente a lo establecido con actitudes, preceptos e ideas. En algunas organizaciones las modificaciones deben hacer referencia a elementos relacionados con su direccionamiento estratégico.
- *A lo largo del tiempo*: el cambio busca trascender, debido a que suceden de forma súbita o continua en un espacio de tiempo más o menos amplio.
- *Forma, calidad o estado*: determina el nivel donde ocurre el cambio, su estructura y complejidad.

Además estos autores presentan cuatro escuelas básicas del pensamiento asociadas al cambio organizacional: ciclo de vida, teleología, dialéctica y evolución (Van de Ven & Poole, 1995).

- *Ciclo de vida*: Se caracteriza por describir una secuencia necesaria de sucesos (trayectoria) del desarrollo de la organización, hasta su estado final
- *Teleológico o filosófico*: Propone los objetivos como la causa final de los cambios organizacionales.
- *Dialéctica*: Asume que las organizaciones se mueven en un entorno plural de sucesos, fuerzas y valores contradictorios, lo que impulsa a la organización a pasar de un estado estable al cambio, si esos valores toman suficiente fuerza para alterar el *statu quo*.

- *Evolucionaria*: se concentra en los cambios acumulativos de las estructuras organizacionales, en los procesos de variación, selección y retención.

Por otro lado al referirse al cambio organizacional y el aprendizaje, es necesario considerar el cambio social el cual desde el enfoque sistémico se puede definir como toda alteración en el *estatus quo* o equilibrio cuasi estacionario de un organismo o situación o proceso que afecte a la estructura, a la tecnología y a los recursos humanos de la organización global (Dutton & Duncan, 1987; Rousseau & Tijoriwala, 1999). Por consiguiente, se puede decir que el cambio organizacional es un conjunto de mutaciones que afectan las organizaciones influenciadas por fuerzas externas, que pudieran amenazar su sobrevivencia u ofrecer nuevas oportunidades y fuerzas internas que promueven la generación y adaptación a los cambios del entorno. Su aplicación en la práctica define también la magnitud, relevancia, impacto y la propia cualidad que genera el cambio, en la que el recurso humano desempeña un papel relevante.

Características del cambio organizacional

El cambio en sí mismo, posee unas características que deben ser consideradas, pues independientemente del paradigma con el que se aborde, ejercen influencia sobre la organización. Del Prado (2007) y posteriormente Contreras y Barbosa (2013, p. 155) en sus trabajos describen tres características que están latentes al documentar los procesos de cambio: “la velocidad, la magnitud y la naturaleza del cambio. Por esa razón en el ciclo de vida de las organizaciones actuales la velocidad con que se suceden los cambios en el entorno que afectan las organizaciones es cada vez mayor y por lo tanto las mutaciones o las transformaciones ocurren de manera vertiginosa, esta adaptación de la empresa puede potencialmente generar fatiga e influir negativamente sobre los empleados, incrementando la resistencia al modelo de cambio planteado”.

Igualmente, la magnitud del cambio está constituida por tres elementos: el volumen, la frecuencia y la complejidad. “El primero hace referencia a la cantidad de cambios que se deben enfrentar, no sólo en términos de unidades sino en cuanto a la diversidad; es decir, en un mismo periodo de tiempo se generan cambios en distintos dominios cómo sería el caso de nuevos desarrollos tecnológicos, procesos de integración económica en una

región y adquisiciones de empresas por inversionistas extranjeros” (Contreras & Barbosa , 2013, p. 155 156).

La frecuencia hace alusión a los ciclos de cambio o reposo que se suceden a través del tiempo, depende de la relación con el entorno, el *core* de la organización y su dependencia de las Tecnologías de la información y comunicación. La complejidad finalmente, hace referencia al grado de variables que conforman y/o afectan un determinado cambio; a partir de la Teoría General de Sistemas, se identificó que fuerzas políticas, económicas, sociales, culturales, tecnológicas, ambientales por citar algunas, ejercen influencia sobre el sistema propiciando que este se transforme. Es decir, la naturaleza del cambio guarda estrecha relación con la manera que el individuo percibe las transformaciones, para un colaborador puede ser bueno o malo según su percepción e impacto; mientras que otro lo ve como significativo o sea que transforma de manera radical a la organización (Contreras & Barbosa 2013).

Incluso en términos generales la literatura sobre cambio y transformación organizacional podría clasificarse en los estudios que se centran en el cambio transformacional, el incremental, el no planeado y el planeado. Por consiguiente, el cambio transformacional es aquel que se da como respuesta a un estímulo de alta intensidad en el entorno, afectando y amenazando la supervivencia de la organización en el tiempo, la organización sufre una transformación radical y violenta para lograr su estabilidad frente al entorno, en contraposición el cambio incremental es aquel que se genera de manera pausada y consistente al interior de la empresa, en este tipo de transformación se mantiene la identidad y estructura, sin verse nunca afectada la continuidad de la organización (Schermerhorn, Hunt, Osborn, & de Billy, 2002; Schermerhorn Jr, Hunt, & Osborn, 2005). El cambio radical es percibido como una orientación multidimensional, discontinua, sin un enlace con el pasado. En otras palabras, frente al cambio planeado y no planeado, el primero es aquel proceso de transformación planificado por la organización para mejorar su posición en el mercado y estar preparada para las posibles amenazas que se presenten; es sistemático y calculado, está íntimamente relacionado con la estrategia y se implementa por medio de tácticas perfectamente desarrolladas.

Aprendizaje Organizacional

Para comprender en su correcta dimensión el aprendizaje organizacional es necesario tener en cuenta una serie de conceptos, ya que el aprendizaje es un proceso en el que intervienen distintos tipos de conocimiento, así como capacidades para adquirir sistematizar y transmitir información. En el mismo sentido, en la escalera del conocimiento se debe hacer especial énfasis en relacionar el aprendizaje individual, grupal, organizacional e inter-organizacional como etapas necesarias dentro del ciclo que transita el conocimiento para poder ser gestionado.

Por ejemplo, Ahumada (2001) en su trabajo determina la necesidad de estudiar los trabajos de numerosos autores que pueden ayudar a comprender la necesidad de relacionar el aprendizaje individual con el ámbito organizacional, porque una habilidad aprendida de cierto modo puede ser inejecutable cuando la información se presenta de un modo diferente. En ese sentido, la revisión de la literatura ha permitido determinar; investigaciones sobre las dificultades de transferir conocimientos adquiridos en grupos pequeños al resto de la organización (Brown & Duguid, 1991), o la persistencia de ciertas acciones a nivel organizacional (Argyris, 1993), pueden ser mejor interpretadas utilizando los resultados provenientes de la psicología de la memoria y el aprendizaje a nivel individual (Ahumada, 2001). Por otra parte, como señala Weick (1991) y, Weick y Quinn (1999), gran parte de las definiciones y modelos de aprendizaje organizacional están basados en conceptos y modelos previamente desarrollados en el estudio del aprendizaje individual.

De igual manera, considerando como factor importante la participación del recurso humano, en esta etapa su aporte varía según el tipo de aprendizaje y tipo de conocimiento. Sin embargo, es común a todos los procesos la transformación de los individuos de acuerdo al grado de impacto que el hecho generador de cambio haya influenciado en su percepción de la organización y como esta se transforma a partir de esta influencia. El conocimiento en la organización, depende de cómo este se adquiere y no solo del intercambio de modelos mentales (no que se enseña sino como se enseña). Por ello, la condición de aprender se asume como un “atributo propio de las especies con cerebro y por lo tanto se desarrolla a medida que éste se desarrolla” (Morin, 1986, p. 59). En efecto, los seres humanos disponen de la capacidad de aprender, debido a la condición del aprendizaje innato, es decir, lo establecido desde el desarrollo cerebral y la capacidad de

adquirir saberes. Lo anterior, carece de un tercer elemento, la capacidad de construir. De esta forma se aprende cuando el ambiente externo ha configurado los esquemas innatos en el cerebro, cuando esa condición innata permite adquirir nuevos saberes y cuando se pueden construir otros nuevos dentro del ambiente externo (Morin, 1986, p. 61).

Para Ahumada (2001) el aprendizaje no es un concepto nuevo, siempre ha estado presente a través del tiempo en el devenir de las organizaciones; la administración científica en tiempos de Taylor es un claro ejemplo de ello, al aplicar un método para estructurar y medir una tarea buscando una mayor eficiencia.

Conceptualización del aprendizaje organizacional

A partir de la década de 1970 y en especial durante 1980, se produce un creciente interés en el estudio del aprendizaje organizacional; en este período, según Shrivastava (1983) se desarrollan diferentes perspectivas teóricas, las cuales se pueden resumir en la conceptualización del aprendizaje organizacional como: Proceso de adaptación, Conjunto de significados compartidos, Relación entre proceso y resultados, Resultado de la experiencia institucional.

Precisamente, para Argyris y Schön (1978) el aprendizaje organizacional consistiría en la reconstrucción y evolución de las creencias y suposiciones que llevan a los sujetos de la organización a ver y compartir la realidad organizacional y a establecer las relaciones causales que se derivan de ella. Con el mismo propósito D.H Kim (1998) considera que el aprendizaje organizacional es el resultado de dos tipos de aprendizaje: conceptual y operativo. El primero conduce a un nuevo modo de pensar, y el segundo, al saber hacer. Por consiguiente, el aprendizaje organizativo supone tanto un cambio en el marco de pensamiento organizacional, como en la acción. En otros términos Nonaka y Takeuchi (1998), al definir el aprendizaje organizacional expresan que es el proceso mediante el cual, organizadamente, se amplifica el conocimiento creado por los individuos y se cristaliza como parte del sistema de conocimientos de la organización.

De la misma forma, Garzón y Fisher (2008) toman conceptos de diversos autores y definen el aprendizaje organizacional como: la capacidad de las organizaciones de crear, organizar y procesar información desde sus fuentes, para generar un nuevo conocimiento individual, de equipo, organizacional e inter-organizacional, generando una cultura que

lo facilite y permitiendo las condiciones para desarrollar nuevas capacidades, diseñar nuevos productos y servicios, incrementar la oferta existente y mejorar procesos orientados a la perdurabilidad.

Modelos de aprendizaje organizacional

Para clasificar estos modelos Ahumada (2001) se ha centrado tanto en los aspectos estructurales del aprendizaje organizacional, como en aquellos aspectos referidos al proceso de aprendizaje en sí. A continuación se enunciarán siete de los principales modelos que se han elaborado para dar cuenta del aprendizaje organizacional. Los tres primeros de tipo estructural porque sintetizan aspectos relevantes del modelo y son los desarrollados por March y Olsen (1975), Argyris y Schön (1978) y D. H. Kim (1993). Los tres siguientes, Huber (1991), (Shaw & Perkins, 1991) y Nonaka, Takeuchi y Umemoto (1996), son modelos procesales dado que analizan los pasos subyacentes al aprendizaje organizacional tales como adquisición, distribución, utilización, transformación y almacenamiento del conocimiento. Otro modelo es el de Peter Senge (1990) de aprendizaje en equipo el cual se puede llegar a relacionar con el modelo D.H.Kim (1993). En el mismo sentido en el modelo espiral de aprendizaje (Nonaka, Takeuchi y Umemoto, 1996) se tienen en cuenta los dos tipos de conocimiento tanto tácito como explícito. Es decir, la integración de estos dos tipos de conocimiento, su interacción y conversión son fundamentales en cualquier proceso de aprendizaje y a su vez son uno de los mecanismos generadores de cambio en los individuos, grupos y organizaciones.

Para Nonaka y Takeuchi (1998) la evolución del conocimiento se presenta de cuatro maneras: De tácito a tácito, llamada socialización; De tácito a explícito, o exteriorización; De explícito a explícito, o combinación; De explícito a tácito, o interiorización.

La socialización está relacionada con la teoría de procesos grupales y la cultura organizacional, además de ser un proceso que permite compartir experiencias. La combinación se origina en el procesamiento de información y tiene que ver con el intercambio de información entre los individuos por diferentes medios. La interiorización está relacionada estrechamente con el aprendizaje organizacional y está muy relacionada con el aprender haciendo. La exteriorización es un proceso a través del cual se enuncia el

conocimiento tácito en forma de conceptos explícitos, y adopta la forma de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos. La exteriorización es generada por el diálogo y la reflexión colectiva.

Teniendo estos componentes se puede pensar que el aprendizaje y el cambio organizacional, tienen una estrecha relación como mecanismos que permiten generar respuestas al entorno y a su vez re-estabilizar la organización frente a la desestabilización imperante en un medio en constante movimiento. Por consiguiente, el aprendizaje organizacional debe ser proactivo y constante, tendiente no solo a preparar a las organizaciones para la supervivencia, sino que debe estar acorde con los objetivos y metas dentro de una planeación estratégica, que tenga en cuenta el entorno y la influencia sobre la empresa, lo que permitirá apuntar hacia niveles de prestancia cada día mayores (Sorondo, 1998).

La transmisión del conocimiento para Nonaka, Takeuchi y Umemoto (1996) debe darse en sentido maestro-aprendiz y entre estos debe existir una relación bastante estrecha, en la actualidad este tipo de interacción reviste serias dificultades por cuanto la virtualidad, las limitantes de tiempo y el carácter crítico de la educación. Por otra parte, el modelo no contempla el impacto de la tecnología y las nuevas formas de trabajo, Raghuram (1996) señala que el tener acceso a gran cantidad de información (disponible a través de la utilización del ordenador) puede crear potencialmente gran cantidad de conocimiento explícito, sin embargo, decrece la capacidad para adquirir un conocimiento tácito. Así, los procesos de socialización y formación del personal adquieren gran relevancia, como instancias formales en donde se puede adquirir este conocimiento tácito.

De esta manera los niveles individual, grupal, organizacional e interorganizacional, deberían estar conectados con las características del entorno en el que se encuentra la organización, ya que ellas son las responsables del cambio, adaptación y posterior recentraje. Por este motivo, desde la perspectiva de la competitividad de las organizaciones, un entorno global, dinámico y turbulento exige a estas responder con rapidez a los cambios (Mora, 2006; Porter, 1998). Es aquí donde el aprendizaje organizacional aparece como un factor clave para la supervivencia de la empresa. En efecto, para Garzón (2008) existen diez fuentes de aprendizaje que deben ser consideradas y utilizadas por las organizaciones: crisis, problemas, clientes, unidades especializadas, adquisiciones, competencia, experiencia, practicantes, tecnología, redes, historia y

supuestos. Cada una de estas se encarga de producir los insumos necesarios para generar procesos de cambio y adaptación organizacional.

Conclusiones

Lo fundamental es entender que el cambio y el aprendizaje organizacional, son elementos que están presentes en todas las organizaciones, el cambio organizacional es una respuesta a las interacción entre el entorno y la organización; el aprendizaje no solo involucran manuales, capacitaciones o cursos, se evidencia una relación entre aprendizaje y conocimiento, este último, está presente en la interacción que se da entre los individuos, grupos o comunidades que se encargan de transformar el conocimiento tácito y explícito en fuentes inagotables de aprendizaje.

Esta interacción se puede lograr con procesos eficientes de comunicación, rotación adecuada del personal, programas de capacitación eficaces, creación de comunidades de práctica y aprendizaje, entre otras; que permitan a la organización recobrar la estabilidad necesaria para garantizar su supervivencia y a la vez generar procesos de cambio continuo que pueden ser fundamentales en nuestros días. Desde una perspectiva académica esta investigación se constituye en el punto de partida para la construcción del estado del arte en aquellas investigaciones que se realicen a partir de los dos ejes temáticos planteados: cambio y aprendizaje organizacional, así como, las interacciones y modelos que se identificaron en el proceso.

Bibliografía

- Ahumada, P. (2001). La evaluación en una concepción de aprendizaje significativo. *Universidad Católica de Chile*, 1-30.
- Argyris, C. (1993). *Knowledge for action: A guide to overcoming barriers to organizational change*: ERIC.
- Argyris, C., & Schon, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action approach*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Balandier, G. (1990). El desorden. La teoría del caos y las ciencias sociales. *Gedisa, Barcelona*.

-
- Bauer, R., & Da Mudança, G. (1999). Caos e complexidade nas organizações. *Atlas, São Paulo*.
- Bercovitz, J., & Feldman, M. (2006). Entrepreneurial universities and technology transfer: A conceptual framework for understanding knowledge-based economic development. *The Journal of Technology Transfer, 31*(1), 175-188.
- Brown, J., & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science, 2*(1), 40-57.
- Bueno, E. (2002). Enfoques principales y tendencias en dirección del conocimiento. *Knowledge Management*.
- Contreras, F., & Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: Implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte, 2*(39), 152-164.
- Cummings, T., & Worley, C. (2014). *Organization development and change*: Cengage learning.
- Daft, R. (2007). *Teoría y diseño organizacional*: Cengage learning editores.
- Del Prado, L. (2007). Las dimensiones del cambio. *Boletín de Lecturas Sociales y Económicas, UCA, FCSE, 7*(34).
- Dutton, J., & Duncan, R. B. (1987). The creation of momentum for change through the process of strategic issue diagnosis. *Strategic Management Journal, 8*(3), 279-295.
- Etkin, J., & Schvarstein, L. (2000). *Identidad de las organizaciones: Invariancia y cambio* (Vol. 1): Paidós.
- Fajardo, C. (2004). Gestión y creación de conocimiento. *INNOVAR, revista deficiencias administrativas y sociales*(23), 13.
- Fayol, H. (1987). Administration Industrielle et Generale, Paris, 1916. *Administración industrial y general, Principios de la administración científica. Fayol, H. y Taylor, FW, 10a. ed. Buenos Aires: El Ateneo*.
- Figuroa, L. (2011). El aprendizaje organizacional desde una perspectiva evolutiva y constructivista de la organización. *Revista de Psicología, 11*(1), Pág. 139-148.
- Garzón, M., & Fisher, A.(2008). Modelo teórico de Aprendizaje Organizacional. *Pensamiento y Gestión, 24*, 195 - 224.

-
- Hambrick, D., Geletkanycz, M., & Fredrickson, J. (1993). Top executive commitment to the status quo: Some tests of its determinants. *Strategic Management Journal*, 14(6), 401-418.
- Hidalgo, Á., & Guzmán, L.(2010). La pertinencia de las facultades de administración: un estudio prospectivo al 2015. *Revista Universidad & Empresa*, 9(12).
- Huber, G. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115.
- Katz, D., & Kahn, R. (1978). The social psychology of organizations.
- Katz, J. (2006). Cambio estructural y. *Revista de la CEPAL*, 89, 59.
- Kim, D.(1993). The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*,, 35(1), 37-50.
- Kim, D. (1998). The link between individual and organizational learning. *The strategic management of intellectual capital*, 41-62.
- Kim, J.-Y., & Miner, A. (2009). Organizational learning from extreme performance experience: The impact of success and recovery experience. *Organization Science*, 20(6), 958-978.
- Lemaire, J. (1997). *Stratégies d'internationalisation*. Paris: Dunod.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics II. Channels of group life; social planning and action research. *Human relations*, 1(2), 143-153.
- Lewin, K. (1961). Quasi-stationary social equilibria and the problem of permanent change. *1961*, 238-244.
- March, J., & Olsen, J. (1975). The uncertainty of the past: organizational learning under ambiguity*. *European Journal of Political Research*, 3(2), 147-171.
- Martí, J. (2009). Pero,¿ qué es el management? *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, 12(1), 31-36.
- Miles, R. E., Snow, C. S., Mathews, J. A., Miles, G., & Coleman, H. J. (1997). Organizing in the knowledge age: Anticipating the cellular form. *The Academy of Management Executive*, 11(4), 7-20.
- Mintzberg, H. (1984). La estructura de las organizaciones. *Ariel, Barcelona*.
- Mora, E.(2006). El desafío de la competitividad. *Economistas*, 24(108), 48-56.

-
- Morin, E. (1986). *O método III: o conhecimento do conhecimento*.
- Munné, F. (1995). Las teorías de la complejidad y sus implicaciones en las ciencias del comportamiento. *Revista Interamericana de psicología*, 29(1), 1-12.
- Nonaka, I., Takeuchi, H., & Umemoto, K. (1996). A theory of organizational knowledge creation. *International Journal of Technology Management*, 11(7), 833-845.
- Poole, M. & Van de Ven, A. (2004). Theories of organizational change and innovation processes. *Handbook of organizational change and innovation*, 374-397.
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones* (Vol. 1025): Vergara Buenos Aires.
- Porter, M. (1998). *Clusters and the new economics of competition* (Vol. 76): Harvard Business Review Boston.
- Raghuram, S. (1996). Knowledge creation in the telework context. *International Journal of Technology Management*, 11(7), 859-870.
- Rodríguez, I. (2013). La empresa participativa y las tic. *Revista EAN*(61), 69-72.
- Romero, J., Matamoros, S. y Campo, C.(2013). Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica. *Innovar*, 23(50), 17.
- Rousseau, D. & Tijoriwala, S. (1999). What's a good reason to change? Motivated reasoning and social accounts in promoting organizational change. *Journal of applied psychology*, 84(4), 514.
- Salazar, A. (2000). Modelo de implantación de Gestión del Conocimiento y Tecnologías de Información para la Generación de Ventajas Competitivas. *Universidad Tecnología Federico Santa María. Valparaíso*.
- Scarabino, J. & Colonnello, M. (2009). Innovación empresaria en Argentina. Difusión de TICs en las PyMEs. *Invenio: Revista de investigación académica*(22), 93-108.
- Schermerhorn, J. Hunt, J. Osborn, R. & de Billy, C. (2002). *Comportement humain et organisation*.
- Schermerhorn Jr, J. Hunt, J. & Osborn, R (2005). *Fundamentos de comportamiento organizacional*: Bookman.
- Sen, A. (1996). Capacidad y bienestar. *La calidad de vida*, 54-83.
- Sen, A. (2000). El desarrollo como libertad. *Gaceta Ecológica*(55), 14-20.
-

-
- Senge, P. (1990). *A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*: Best Seller.
- Shaw, R. & Perkins, D. (1991). Teaching organizations to learn. *Organization Development Journal*.
- Shrisvastava, P. (1983). Tipología de los sistemas de aprendizaje organizacional. *Revista de Ciencias de la Gestión & Sociedad*, 20.
- Sorondo, F. (1998). Cultura, cambio y aprendizaje en las Organizaciones. *Prisma*(10), 52-67.
- Stiglitz, J. (1998). Más instrumentos y metas más amplias para el desarrollo. Hacia el consenso post-Washington. *Desarrollo económico*, 691-722.
- Suero, I. (2006). Aliado de las empresas para la implantación de las TICs. *Andalucía Económica*(175), 56.
- Taylor, F. (1911). *The principles of scientific management* (Vol. 202).
- Taylor, F. & Fayol, H. (1981). *Principios de la administración científica*: El Ateneo.
- Van de Ven, A. & Poole, M. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of management review*, 20(3), 510-540.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (2005). Alternative approaches for studying organizational change. *Organization studies*, 26(9), 1377-1404.
- Wagensberg, J. (1993). Adaptación y caos: ¿Hacia una teoría general de la complejidad? *Estrategia empresarial ante el caos*, 8, 189.
- Weick, K. E. (1991). The nontraditional quality of organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 116-124.
- Weick, K. & Quinn, R. (1999). Organizational change and development. *Annual review of psychology*, 50(1), 361-386.
- Zornoza, C. & Denia, A. (2014). Innovaciones y prácticas organizativas como determinantes de la competitividad. *Economía industrial*(391), 59-70.
- Zulauf Sharicz, C. Schulz, K.-P., & Geithner, S. (2010). Between exchange and development: Organizational learning in schools through inter-organizational networks. *The Learning Organization*, 17(1), 69-85.