

PRINCIPALES PERSPECTIVAS DE ESTUDIO DEL APRENDIZAJE ORGANIZATIVO

A continuación, se procede a aclarar cuáles son las diferentes perspectivas desde las que los diversos autores interesados en el estudio del aprendizaje en las organizaciones han abordado el mismo. Esta aclaración concierne a aquellas aportaciones que se sitúan en el ámbito organizativo del aprendizaje, y no en el ámbito individual ni grupal¹. Las principales perspectivas que pueden diferenciarse son dos: la perspectiva del cambio y la perspectiva del conocimiento. Éstas se comentan en las líneas siguientes.

1) LA PERSPECTIVA DEL CAMBIO

Entre el conjunto de autores que concentran sus investigaciones en el análisis del aprendizaje en el plano organizativo, cabe destacar que algunos de ellos vinculan el mismo a la capacidad de cambio de la organización. En efecto, las definiciones del concepto de Aprendizaje Organizativo asumidas por dichos autores, asocian éste a la capacidad de la organización para adaptarse a su entorno (visión adaptativa), o bien, para promover su propia transformación (visión proactiva). Por otra parte, algunos autores identifican la Organización que Aprende con aquélla capaz de cambiar.

Así, dentro de la perspectiva del cambio se pueden diferenciar dos enfoques: el enfoque adaptativo y el proactivo. En lo que concierne al enfoque adaptativo, éste caracteriza las aportaciones de una serie de autores que asocian el concepto de Aprendizaje Organizativo al desarrollo de comportamientos adaptativos por parte de la organización. En esta línea se incluyen aquellos autores que consideran el Aprendizaje Organizativo como un proceso de adaptación al entorno (Cyert y March, 1963; Cangelosi y Dill, 1965; Duncan, 1974; March y Olsen, 1976; Duncan y Weiss, 1979; Hedberg, 1981). Entre éstos, hay que destacar que algunos autores (March y Olsen, 1976; Duncan y Weiss, 1979, Hedberg, 1981), enmarcan su

¹ Se consideran las aportaciones ubicadas en el ámbito organizativo, tanto las que se centran en el análisis del aprendizaje en el plano exclusivamente organizativo, como las que se focalizan en dicho ámbito pero tienen también en cuenta el aprendizaje en los planos individual y grupal (autores que no desvinculan completamente el aprendizaje en el ámbito organizativo del que se produce en el resto de ámbitos). No se consideran las aportaciones que exclusivamente se concentran en los ámbitos individual y grupal del aprendizaje (Honey y Mumford, 1982; Revans, 1982, 1983; Kolb, 1984; Pedler, 1991).

estudio del Aprendizaje Organizativo dentro de un modelo estímulo-respuesta. Así, entienden que la organización aprende en su interacción con su entorno. La primera actúa para adaptarse a este último y analiza, a continuación, el impacto de su acción sobre el mismo. A partir del resultado de dicho análisis la organización corrige y reconduce su acción. En este proceso de ajuste al entorno, la organización aprende (aprende en "bucle simple"). Concretamente, la concepción del proceso de aprendizaje organizativo de March y Olsen (1976), se adecúa al modelo estímulo-respuesta. De acuerdo a este último, la organización aprende a partir de la experiencia, mediante un procedimiento de ensayo-error. Asimismo, Duncan y Weiss (1979) y Hedberg (1981), comparten esta misma perspectiva, asociando el Aprendizaje Organizativo al conocimiento y experiencia generados en la interacción con el entorno, en base a los cuales adaptan su actuación al mismo.

Por otra parte, un amplio número de autores aborda el estudio del Aprendizaje Organizativo desde un enfoque proactivo. En efecto, éstos relacionan el concepto de Aprendizaje Organizativo con la capacidad de la organización para transformarse y cambiar (Shrivastava, 1981, 1983; Swieringa y Wierdsma, 1992; Kim, 1993a, 1993b)². Asimismo, identifican la Organización que Aprende con aquel tipo de organización capaz de provocar su propia transformación (Garratt, 1987, 1990, 1992; Bahlmann, 1988, 1990; Pedler, Boydell y Burgoyne, 1991; Swieringa y Wierdsma, 1992; Landier, 1992³) o bien capaz de construir su propia realidad (Senge, 1990). Por lo tanto, los autores que asumen un enfoque proactivo, no consideran las Organizaciones que Aprenden como aquéllas capaces, simplemente, de

² Swieringa y Wierdsma (1992) asocian el Aprendizaje Organizativo al cambio de comportamiento organizativo de forma explícita. Además, la capacidad de aprender de la organización es vinculada a su capacidad de "aprender a aprender", es decir, a la capacidad organizativa para promover su continuo cambio. Por otra parte, Shrivastava (1981, 1983), no hace referencia explícita al cambio de comportamiento cuando define el concepto de Aprendizaje Organizativo. Sin embargo, sí admite la relación entre aprendizaje y cambio, al afirmar que el Aprendizaje Organizativo implica cambios fundamentales en las "teorías en uso organizativas" que, a su vez, comportan cambios estructurales en la organización. Por lo tanto, ligan el Aprendizaje Organizativo a un aprendizaje en "bucle doble", siendo este último la clave para promover el replanteamiento de las "teorías en uso organizativas" y, como consecuencia de ello, la transformación organizativa. Asimismo, Kim (1993a, 1993b), también asume una visión del Aprendizaje Organizativo alineada con el aprendizaje en "bucle doble", al asociar el primero al cambio de los "modelos mentales compartidos" de la organización.

³ Como ya se ha aclarado anteriormente, Landier (1992) no define de modo explícito el concepto de "Organización Inteligente" u Organización que Aprende, pero identifica ésta, implícitamente, con una organización capaz de cambiar.

adaptarse a su entorno, sino que éstas son, además, capaces de promover su propio cambio, incidiendo con el mismo en dicho entorno.

Además de los autores aludidos en las líneas anteriores, otros autores también conciben la Organización que Aprende desde un enfoque proactivo. Las definiciones que tales autores proponen en relación al concepto de Organización que Aprende, pasan a exponerse a continuación:

En primer lugar, Watkins y Marsick (1993), definen el concepto de Organización que Aprende en los siguientes términos:

"La Organización que Aprende es aquella que aprende continuamente y se transforma a sí misma"⁴

(Watkins, K. y Marsick, V., 1993:8)

Por otra parte, Redding y Catalanello (1994) conciben la Organización que Aprende como:

"Las empresas que agresiva y sistemáticamente trabajan para desarrollar su capacidad de aprendizaje, y por consiguiente su habilidad para continuamente adaptarse y transformarse, es lo que llamamos organizaciones que aprenden"⁵

(Redding, J.C. y Catalanello, R.F., 1994:xi)

Las definiciones del concepto de Organización que Aprende asumidas por Watkins y Marsick (1993) y Redding y Catalanello (1994)⁶, son muy similares a las adoptadas por otros autores (Garratt, 1987, 1990, 1992; Pedler, Boydell y Burgoyne, 1991). Al igual que estos últimos, los primeros entienden la Organización que Aprende como aquella capaz de

⁴ *"The Learning Organization is one that learns continuously and transforms itself"*.

⁵ *"Firms that aggressively and systematically work to develop their learning capacity, and therefore their ability to continuously adapt and transform themselves, are what we call learning organizations"*.

⁶ Además de definir el concepto de Organización que Aprende, estos autores abordan otras cuestiones como las relativas a las Barreras al Aprendizaje (Watkins y Marsick, 1993), y las condiciones organizativas (Watkins y Marsick, 1993) y estratégicas (Redding y Catalanello, 1994) que caracterizan a una Organización que Aprende.

transformarse continuamente. La visión de la organización implícita en dicha concepción de la Organización que Aprende es la de la organización como sistema *autopoietico*. En efecto, este tipo de sistemas se caracterizan por su capacidad para autorrenovarse y cambiar. Se trata de sistemas proactivos, por cuanto el cambio es impulsado por la propia organización, y no por la presión ejercida por el entorno.

Para concluir, procede realizar una breve reflexión sobre la forma en que ha evolucionado el estudio del Aprendizaje Organizativo dentro de la perspectiva del cambio. En esta línea, se constata que éste se sitúa dentro de un enfoque mayoritariamente adaptativo en las décadas de los años sesenta y setenta. Las únicas excepciones son las aportaciones de Gardner (1963), que se ubica en una óptica proactiva, y Argyris y Schön (1978), que se inscribe tanto en una óptica adaptativa como proactiva⁷. Por otro lado, la casi totalidad de los trabajos de los autores de los años ochenta y noventa se enmarcan dentro de un enfoque proactivo. A este respecto, el trabajo de Miles y Randolph (1980)⁸ supone una excepción. Asimismo, muchos de los analistas del Aprendizaje Organizativo en los años noventa, focalizan el estudio del mismo desde una perspectiva distinta a la del cambio. Ésta es comentada a continuación.

2) LA PERSPECTIVA DEL CONOCIMIENTO

Además de asociar el aprendizaje de las organizaciones al fenómeno del cambio en las mismas, algunos autores vinculan el estudio del aprendizaje a aspectos relacionados con la gestión y manejo del conocimiento en las organizaciones. Entre los autores situados en esta línea se encuentran: Amponsem (1991), Huber (1991), Marengo (1991), Quinn (1992), Andreu y Ciborra (1994, 1995, 1996), Revilla (1995), Nonaka y Johansson (1985), Nonaka (1988, 1991), Nonaka y Takeuchi (1995), Nonaka e Ichijo (1997), Nonaka, Reinmoeller y Senoo (1998). La mayoría de las aportaciones centradas en la gestión del conocimiento se

⁷ La diferenciación que Argyris y Schön (1978) establecen entre aprendizaje en "bucle simple" y en "bucle doble", abre la senda para entender el aprendizaje tanto como vehículo de adaptación de la organización a su entorno (aprendizaje en "bucle simple"), como vía de renovación y transformación organizativa (aprendizaje en "bucle doble").

⁸ El trabajo de estos autores se ubica en el marco de un enfoque tanto adaptativo como proactivo, al diferenciar dos tipos de aprendizaje distintos: el aprendizaje que se produce por "ensayo y error" ("*Organizational Learning by Enactment*") -enfoque adaptativo-, y el "aprendizaje proactivo" ("*Organizational Learning by Proaction*") -enfoque proactivo-.

concentran en la década de los noventa, a excepción de la de Nonaka, quien realiza sus primeros trabajos en esta vía en los años ochenta (Nonaka y Johansson, 1985; Nonaka, 1988).

A los trabajos de los autores citados, se añaden los de otros autores, tales como Dodgson (1993) y Sanchez y Heene (1997). A la hora de definir el concepto de Aprendizaje Organizativo, estos últimos identifican el mismo con procesos asociados al manejo de conocimiento por parte de la organización. En concreto, relacionan el Aprendizaje Organizativo con:

*"las formas en que las empresas construyen, aumentan y organizan el conocimiento y las rutinas alrededor de sus actividades y dentro de sus culturas"*⁹

(Dodgson, M., 1993:377)

*"los procesos de creación de nuevo conocimiento en el seno de los individuos y grupos dentro de una empresa, y los procesos para potenciar el conocimiento eficazmente dentro de la organización y entre organizaciones"*¹⁰

(Sanchez, R. y Heene, A., 1997:8)

Para los autores citados, el Aprendizaje Organizativo se corresponde con los procesos o modos a través de los cuales la organización crea o construye conocimiento y, asimismo, amplía la base de conocimiento que posee. En esta misma línea, se sitúa la aportación de Nonaka, quien considera la creación de conocimiento como el núcleo central del Aprendizaje Organizativo (Nonaka y Takeuchi, 1995; Nonaka e Ichijo, 1997; Nonaka, Reinmoeller y Senoo, 1998).

Por otra parte, los restantes autores que relacionan el concepto de Aprendizaje Organizativo con el manejo de conocimiento en la organización lo hacen desde una óptica distinta, centrándose en aspectos diferentes al de la creación de conocimiento organizativo. En particular, Amponsem (1991) asocia el Aprendizaje Organizativo al proceso a través del cual

⁹ *"the ways firms build, supplement and organize knowledge and routines around their activities and within their cultures"*.

¹⁰ *"processes for creating new knowledge within individuals and groups within a firm and processes to leverage knowledge effectively within and across organizations"*.

el conocimiento individual se convierte en conocimiento de toda la organización. A este respecto, Amponsem (1991) propone un modelo del proceso de Aprendizaje Organizativo compuesto por cinco etapas, orientado a asegurar la conversión apuntada. Asimismo, Nonaka también aborda esta cuestión (Nonaka y Takeuchi, 1995). Precisamente, para este autor la integración entre el conocimiento generado en el plano individual y el creado en el organizativo, se logra a través de la "espiral de creación de conocimiento organizativo". Por otra parte, Huber (1991) se centra en la cuestión relativa a la adquisición de conocimiento por parte de la organización. Otros autores, como Marengo (1991) y Andreu y Ciborra (1994, 1995, 1996) consideran el Aprendizaje Organizativo como el proceso de generación de nuevas competencias organizativas. La creación de competencias implica, asimismo, la creación de conocimiento. Dentro de esta línea, Andreu y Ciborra (1994, 1995, 1996) vinculan el Aprendizaje Organizativo al desarrollo de un tipo peculiar de competencias, en concreto, competencias o capacidades nucleares de la organización. Finalmente, algunos autores, como Andreu y Ciborra (1994), Revilla (1995) y Andreu y Sieber (1998), enlazan el Aprendizaje Organizativo con el proceso de resolución de problemas. En opinión de dichos autores, el aprendizaje de la organización es consecuencia de la ampliación de la base de conocimientos de la misma, derivada de la incorporación del conocimiento generado en los procesos de resolución de problemas organizativos.

Por lo tanto, entre los autores que asocian el concepto de Aprendizaje Organizativo al manejo o gestión del conocimiento en las organizaciones, cabe distinguir varias corrientes, que colocan el acento en aspectos diferentes de la gestión del conocimiento: 1) la corriente centrada en la problemática de la creación de conocimiento en las organizaciones (Dodgson, 1993; Nonaka y Takeuchi, 1995; Sanchez y Heene, 1997; Nonaka e Ichijo, 1997; Nonaka, Reinmoeller y Senoo, 1998); 2) la que se preocupa por la conversión del conocimiento individual en organizativo (Amponsem, 1991; Nonaka y Takeuchi, 1995); 3) la focalizada en la adquisición de conocimiento por parte de la organización (Huber, 1991); 4) aquella que vincula el Aprendizaje Organizativo a la creación de capacidades organizativas (Marengo, 1991; Andreu y Ciborra, 1994, 1995, 1996); 5) finalmente, la línea que relaciona el concepto de Aprendizaje Organizativo con el proceso de resolución de problemas organizativos (Andreu y Ciborra, 1994; Revilla, 1995; Andreu y Sieber, 1998).

3) LAS PERSPECTIVAS DEL CAMBIO Y DEL CONOCIMIENTO

Es preciso aclarar que algunos estudiosos del Aprendizaje Organizativo asumen una doble perspectiva - perspectiva del cambio y del conocimiento - al abordar el análisis del mismo. Entre ellos, sobresalen los siguientes:

En primer lugar, asumen la doble perspectiva apuntada algunos autores que sitúan el estudio del Aprendizaje Organizativo dentro de un enfoque adaptativo (Duncan y Weiss, 1979; Hedberg, 1981). En efecto, éstos asocian el Aprendizaje Organizativo al cambio en el comportamiento organizativo que se deriva del proceso orientado a adaptar el mismo al entorno (modelo estímulo-respuesta), así como al conocimiento sobre la relación entre acción organizativa e impacto de la misma en el entorno, generado como resultado de dicho proceso.

Por otro lado, el resto de autores que se ubican en la doble perspectiva indicada (cambio *versus* conocimiento), asumen un enfoque proactivo. Entre éstos, destaca Nonaka. Si bien es cierto que este autor se interesa especialmente por el estudio de la problemática asociada a la creación de conocimiento organizativo, es preciso matizar que dicho autor imputa a las organizaciones que aprenden, no sólo la capacidad de crear conocimiento, sino también una capacidad de cambio. Esta dualidad se refleja en la definición que adopta en relación al concepto de Organización que Aprende (Nonaka, 1988)¹¹.

Por otra parte, otros autores también asumen la doble perspectiva referida. Esto se pone de manifiesto en las definiciones del concepto de Organización que Aprende empleadas por los mismos. A continuación, se exponen las definiciones manejadas por los autores más destacados.

En primer lugar, Schaff-Johnson (1993) identifica la Organización que Aprende con:

"Una nueva forma organizativa emergente (opuesta a la jerárquica tradicional) que reconoce el conocimiento y los trabajadores del conocimiento"

¹¹ "... una organización que evoluciona continuamente es una organización que aprende. Una organización que aprende transforma el flujo de información en un *stock* de conocimiento y, al mismo tiempo, difunde ésta a otros departamentos y estimula la autoorganización sistemática de la información" (Nonaka, I, 1988:70).

como el nuevo recurso principal del planeta, y que produce algo (producto/servicio) además de producirse a sí misma¹²
(Schaff-Johnson, D.K., 1993:29)

Como se deduce de la anterior definición, la autora citada afirma, por una parte, que la Organización que Aprende reconoce el conocimiento como un recurso clave y, por otra, atribuye a la misma la capacidad de "producirse a sí misma". Esto último implica admitir que la Organización que Aprende tiene propiedades autoorganizativas, siendo capaz de impulsar su propio cambio (enfoque proactivo del cambio).

La principal conclusión a la que la citada autora llega en su trabajo, es que una Organización que Aprende posee características de un sistema complejo. Al igual que los sistemas complejos, las Organizaciones que Aprenden son capaces de desarrollar niveles crecientes de desorden a partir del cual generan un nuevo orden. Por ello, no sólo pueden producir, de acuerdo a la definición anterior, determinados productos o servicios, sino que también pueden producirse a sí mismas. Precisamente, debido a su carácter de sistemas complejos, son capaces de configurarse de una forma distinta cuando alcanzan niveles altos de desequilibrio o desorden, es decir, cuando rozan el límite del caos. Para concluir, añadir que Schaff-Johnson se alinea con Nonaka (1988), al ubicar ambos el concepto de Organización que Aprende en la perspectiva de la Teoría del Caos. Ciertamente, Nonaka (Nonaka, 1988, 1991; Nonaka y Takeuchi, 1995) considera que el conocimiento se crea en situaciones próximas al caos y que la creación del mismo implica la recreación de la propia organización¹³. Por lo tanto, de acuerdo a la visión de este autor, la capacidad de generar conocimiento y de transformación que caracterizan a una Organización que Aprende están vinculadas a su condición de sistema complejo y, por consiguiente, caótico.

¹² "A newly emerging organizational form (as opposed to traditional hierarchical) that recognizes knowledge and knowledge workers as the planet's new chief commodity, and that produces something (product/service) and itself".

¹³ "La creación de nuevo conocimiento significa literalmente recrear la empresa y a todas las personas de la misma en un proceso ininterrumpido de autorrenovación personal y organizativa" ("to create new knowledge means quite literally to re-create the company and everyone in it in a nonstop process of personal and organizational self-renewal", Nonaka, I., 1991:97).

Además de Schaff-Johnson y Nonaka, otros autores asumen una doble perspectiva al abordar el estudio del Aprendizaje Organizativo (cambio *versus* conocimiento). Entre éstos destaca Garvin (1993), quien define el concepto de Organización que Aprende como:

"Una organización que aprende es una organización hábil en la creación, adquisición y transferencia de conocimiento, y en la modificación de su comportamiento para reflejar nuevo conocimiento y visiones"¹⁴
(Garvin, D.A., 1993:80)

Asimismo, Mayo y Lank (1994) definen el concepto de Organización que Aprende del siguiente modo:

"Una Organización que Aprende aprovecha toda la capacidad intelectual, el conocimiento y la experiencia disponible para ella, con el fin de evolucionar continuamente en beneficio de todos sus grupos de interés"¹⁵
(Mayo, A. y Lank, E., 1994:7)

Por su parte, Nevis, DiBella y Gould (1995) definen el concepto de Organización que Aprende en los siguientes términos:

"una organización que aprende eficaz persigue diligentemente una base de conocimiento que aumenta constantemente. Este conocimiento permite el desarrollo de las competencias y el cambio incremental o transformacional"¹⁶
(Nevis, E.C., DiBella, A.J. y Gould, J.M., 1995:74)

En la misma línea, Marquardt (1996) entiende el concepto de Organización que Aprende como:

¹⁴ "A learning organization is an organization skilled at creating, acquiring, and transferring knowledge, and at modifying its behaviour to reflect new knowledge and insights".

¹⁵ "A Learning Organisation harnesses the full brainpower, knowledge and experience available to it, in order to evolve continually for the benefit of all its stakeholders".

¹⁶ "an effective learning organization diligently pursues a constantly enhanced knowledge base. This knowledge allows for the development of competencies and incremental or transformational change".

"Una Organización que Aprende, sistemáticamente definida, es una organización que aprende poderosa y colectivamente y se transforma continuamente para recoger, gestionar y utilizar mejor el conocimiento para el éxito de la empresa¹⁷"

(Marquardt, M.J., 1996:19)

Los cuatro autores citados (Garvin, 1993; Mayo y Lank, 1994; Nevis, DiBella y Gould, 1995; Marquardt, 1996), se encuadran dentro de las perspectivas del cambio y del conocimiento. Todos ellos coinciden en atribuir a la Organización que Aprende la capacidad de utilizar su base de conocimiento para evolucionar y cambiar. Por lo tanto, de acuerdo a los mismos, el aprendizaje de la organización está tanto asociado al cambio del comportamiento organizativo, como a la creación de una base de conocimiento que lo soporte.

Finalmente, procede aclarar que, además de los autores anteriormente referidos, Probst y Büchel (1995) asumen una doble perspectiva en el estudio del Aprendizaje Organizativo. Efectivamente, estos autores asocian dicho concepto al cambio en el sistema de conocimiento de la organización, así como a la modificación del marco común de referencia asumido por los miembros de la misma. Es decir, el Aprendizaje Organizativo implica el replanteamiento de la "teoría en uso organizativa" y, como consecuencia del mismo, el cambio profundo del comportamiento de la organización. Se adopta, por lo tanto, una perspectiva que coincide con la noción de aprendizaje en "bucle doble", base de la capacidad de transformación organizativa (perspectiva del cambio/enfoque proactivo). Por otra parte, el aprendizaje implica una mutación de la base de conocimiento organizativa (perspectiva del conocimiento).

¹⁷ "A learning organization, systematically defined, is an organization which learns powerfully and collectively and is continually transforming itself to better collect, manage, and use knowledge for corporate success".

BIBLIOGRAFÍA

AMPONSEM, H. (1991): Organizational Learning through Internal Systems, Strategic Alliances and Networks. Tesis Doctoral. Queen's University at Kingston. Canadá.

ANDREU, R. y CIBORRA, C. (1994): "Information Systems for the Learning Organization", ponencia presentada en la conferencia sobre Information Technology and Organisational Change. Nijenrode University.

ANDREU, R. y CIBORRA, C. (1995): "The Role of IT in Creating an Effective Knowledge Base for the Learning Organization", EFMD Forum, nº1.

ANDREU, R. y CIBORRA, C. (1996): "Core Capabilities and Information Technology: An Organizational Learning Approach". En: Moingeon, B. y Edmondson, A., Organizational Learning and Competitive Advantage. Sage.

ANDREU, R. y SIEBER, S. (1998): Knowledge and Problem Solving: a Proposal for a Model of Individual and Collective Learning. Working Paper, nº 99/1. IESE.

ARGYRIS, C. y SCHÖN, S. (1978): Organizational Learning: a Theory in Action Perspective. Addison-Wesley.

BAHLMANN, T. (1988): Thinking and Doing: a Study of Organizational Development and Strategic Reorientation Before, During and After a Crisis in Six Dutch Corporations. Tesis Doctoral. Eburon. Delft.

BAHLMANN, T. (1990): "The Learning Organization in a Turbulent Environment". European Journal of Management Research, vol.9, nº4, p.167-182.

CANGELOSI, V.E. y DILL, W.R. (1965): "Organizational Learning: Observations toward a Theory". Administrative Science Quarterly, vol.10, p.175-203.

CYERT, R.M. y MARCH, J.G. (1963): A Behavioural Theory of the Firm. Prentice-Hall. Englewood Cliffs, N.J..

DODGSON, M. (1993): "Organizational Learning: A Review of Some Literatures", Organization Studies, vol.14, nº3, p.375-394.

DUNCAN, R.B. (1974): "Modifications in Decision Structure in Adapting to the Environment: Some Implications for Organizational Learning", Decision Sciences, p. 705-725.

DUNCAN, R.B. y WEISS, A. (1979): "Organizational Learning: Implications for Organizational Design". En: Straw, B.M. y Cummings, L.L.(eds). Research in Organizational Behaviour, p. 75-123. JAI Press. Greenwich CT.

Extraído de la Tesis Doctoral: *Un Estudio del Aprendizaje Organizativo desde la Perspectiva del Cambio: Implicaciones Estratégicas y Organizativas*. © Nekane Aramburu Goya. Universidad de Deusto. San Sebastián, 2000.

GARDNER, J.W. (1963): Self-Renewal: The Individual and The Innovative Society. Harper & Row. Nueva York.

GARRATT, B. (1987): The Learning Organization: and the need for directors who think. Gower.

GARRATT, B. (1990): Creating a Learning Organisation: a guide to Leadership, Learning and Development. Director Books. London.

GARRATT, B. (1992): "Continuar Aprendiendo". Formación y Empresa, nº33, p.6-7.

GARVIN, D.A. (1993): "Building a Learning Organization". Harvard Business Review, July-August, p.78-91.

HEDBERG, B. (1981): "How Organizations Learn and Unlearn". En: Nystrom, P.C. y Starbuck, W.H., Handbook of Organizational Design, vol. 1, p.3-27. Oxford University Press. Oxford.

HONEY, P. y MUMFORD, A. (1982): Manual of Learning Styles. Honey. Maidenhead.

HUBER, G.P. (1991): "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures". Organization Science, vol. 2, nº1, p. 88-115.

KIM, D.H. (1993a): A Framework and Methodology for Linking Individual and Organizational Learning: Applications in TQM and Product Development. Tesis Doctoral. Massachusetts Institute of Technology.

KIM, D.H. (1993b): "The Link between Individual and Organizational Learning". Sloan Management Review, vol.35, nº1, p.37-50.

KOLB, D.A. (1984): Experiential Learning. Prentice-Hall.

LANDIER, H. (1992): Hacia la Empresa Inteligente: Guía para la Gestión del Cambio. Ediciones Deusto, S.A..

MARCH, J.G. y OLSEN, J.P. (1976): "Organizational Learning and the Ambiguity of the Past". En: March, J.G. y Olsen, J.P. (eds.), Ambiguity and Choice in Organizations, p.54-68. Universitetsforlaget. Bergen. Noruega.

MARENGO, L. (1991): Knowledge, Coordination and Learning in an Adaptive Model of the Firm. Tesis Doctoral. Sussex University. Sussex. U.K..

MARQUARDT, M.J. (1996): Building the Learning Organization. McGraw-Hill.

MAYO, A. y LANK, E. (1994): The Power of Learning. Institute of Personnel and Development. London.

MILES, R.H. y RANDOLPH, W.A. (1980): "Influence of Organizational Learning styles on Early Development". En: Kimberly, J.H. y Miles, R.H. (eds.), The Organizational Life Cycle, p. 11-82. Jossey-Bass. San Francisco.

NEVIS, E.C., DIBELLA, A.J. y GOULD, J.M. (1995): "Understanding Organizations as Learning Systems", Sloan Management Review, Winter, p.73-85.

NONAKA, I. y JOHANSSON, J.K. (1985): "Japanese Management: What about the "Hard" Skills?", Academy of Management Review, vol.10, nº2, p.181-191.

NONAKA, I. (1988): "Creating Organizational Order out of Chaos: Self-Renewal in Japanese Firms", California Management Review, Spring, p.57-93.

NONAKA, I. (1991): "The Knowledge-Creating Company", Harvard Business Review, vol.69, nº6, p.96-104.

NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. (1995): The Knowledge-Creating Company. Oxford University Press.

NONAKA, I. e ICHIJO, K. (1997): "Creating Knowledge in the Process Organization". En: Shrivastava, P., Huff, A.S. y Dutton, J.E. (eds.), Advances in Strategic Management, vol.14, p.45-52. JAI Press, Inc..

NONAKA, I., REINMOELLER, P. y SENOO, D. (1998): "The "Art" of Knowledge: Systems to Capitalize on Market Knowledge", European Management Journal, vol.16, nº6 (versión en castellano: "El "Art" del Conocimiento: Sistemas para Rentabilizar el Conocimiento del Mercado", Harvard-Deusto Business Review, nº 92, p.6-21, 1999).

PEDLER, M., BOYDELL, T. y BURGOYNE, J. (1991): The Learning Company. Mc.Graw-Hill. Londres.

PROBST, G. y BÜCHEL, B. (1995): La Pratique de l'Entreprise Apprenante. Les Éditions d'Organisation. Paris (versión en inglés: Organizational Learning. Prentice-Hall. 1997).

QUINN, J.B. (1992): Intelligent Entreprise. Free Press.

REDDING, J.C. y CATALANELLO, R.F. (1994): Strategic Readiness. Jossey-Bass. San Francisco.

REVANS, R.W. (1982): Origins and Growth of Action Learning. Chartwell-Bratt.

REVANS, R.W. (1983): The ABC of Action Learning. Chartwell-Bratt.

Extraído de la Tesis Doctoral: *Un Estudio del Aprendizaje Organizativo desde la Perspectiva del Cambio: Implicaciones Estratégicas y Organizativas*. © Nekane Aramburu Goya. Universidad de Deusto. San Sebastián, 2000.

REVILLA, E. (1995): Factores Determinantes del Aprendizaje Organizativo: un Modelo de Desarrollo de Productos. Tesis Doctoral. Universidad de Valladolid.

SANCHEZ, R. y HEENE, A. (1997): Strategic Learning and Knowledge Management. John Wiley and Sons. Nueva York.

SCHAFF-JOHNSON, D.K. (1993): Learning Organizations: Towards an Evolutionary Paradigm/Chaos Development Model. Tesis Doctoral. Walden University. Minnesota.

SENGE, P. (1990): The Fifth Discipline. Doubleday. Nueva York (versión en castellano: La Quinta Disciplina, Ed. Granica, S.A., Barcelona, 1992).

SHRIVASTAVA, P. (1981): Strategic Decision Making Process: The Influence of Organizational Learning and Experience. Tesis Doctoral. Pittsburgh University. Pittsburgh.

SHRIVASTAVA, P. (1983): "A Typology of Organizational Learning Systems", Journal of Management Science, vol.20, p. 2-24.

SWIERINGA, J. y WIERDSMA, A.F. (1992): Becoming a Learning Organization. Addison-Wesley Publishing Company, Inc. (versión en castellano: La Organización que Aprende. Addison-Wesley. 1995).

WATKINS, K.E. y MARSICK, V.J. (1993): Sculpting the Learning Organization. Jossey-Bass. San Francisco.