



CONCEPTUALIZANDO EL DIÁLOGO ENTRE CULTURA Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Conceptualizing dialogue between
organizational culture and learning

Perla Esperanza Rostro Hernández*
Oliva Solís Hernández**



*Magíster en Administración Educativa y en Fiscal, Universidad Tecnológica de Salamanca, Salamanca-México,
perlarostrohernandez@yahoo.com.mx

**Doctora en Administración, Universidad Autónoma de Querétaro, Querétaro-México, osolish2@hotmail.com

Fecha de recepción: 04 de marzo de 2015

Fecha de aceptación: 10 de junio de 2015

Cómo citar / How to cite

Rostro Hernández, P.E. y Solís Hernández, O. (2015). Conceptualizando el diálogo entre cultura y aprendizaje organizacional. *TRILOGÍA. Ciencia, Tecnología y Sociedad*, 7(12), 95-103.

Resumen: en la revisión de las investigaciones actuales, se ha discutido cómo es que una organización genera una dinámica de competitividad diferente a otra, vinculándose con la capacidad de aprender. Se han discutido ampliamente aspectos ontológicos y epistemológicos de aprendizaje organizacional, materializándose en la praxis que lleva a la gestión del conocimiento, sin embargo es esencial enfatizar el papel que tiene el enfoque sociocultural en el desarrollo de estrategias más adecuadas para inducir procesos de aprendizaje en las organizaciones. El presente artículo revisa, analiza y propone algunas posibles conexiones entre los constructos de aprendizaje y cultura organizacional, como base para la gestión de conocimiento, reconociendo a la organización como unidad de difusión de conocimiento.

Palabras clave: cultura, aprendizaje organizacional, gestión del conocimiento.

Abstract: in reviewing current research, it has been discussed how an organization creates competitiveness dynamics different from other, linking with the ability to learn. It has been widely discussed ontological and epistemological aspect of organizational learning, materializing in practice that leads to knowledge management, however, it is essential to emphasize the role of sociocultural approach in learning processes in organizations, in order to find the best model to trigger organizational learning processes. This paper reviews, analyzes and proposes possible links between learning constructs and organizational culture as a basis for knowledge management, recognizing the organization as a knowledge diffusion unit.

Keywords: culture, organizational learning, knowledge management.

INTRODUCCIÓN

En este artículo se propone reflexionar sobre el papel que tiene la cultura organizacional en el impulso de procesos de aprendizaje en las organizaciones, partiendo de la idea central de que la personas no son un recurso sino que son la organización (Senge, 2006),

y que potenciar esta implica visualizar a las personas como agentes del conocimiento y del cambio.

Para tal efecto, es pertinente analizar cómo es que en las organizaciones puede gestionarse procesos que impulsen una dinámica de aprendizaje. Para cumplir con este objetivo, resulta relevante discutir sobre la posibilidad y origen del conocimiento en las organizaciones, a través de un proceso de producción y reproducción del conocimiento, que se determina en los diferentes niveles de la organización: individual, grupal y organizacional e inter-organizacional.

Una vez que se han identificado diversos niveles de aprendizaje organizacional es esencial responder: ¿qué tipo de conocimiento se genera en las organizaciones?, con el fin de generar las estrategias adecuadas para las necesidades y contexto de la organización.

Es relevante desarrollar el constructo de cultura organizacional porque nos permite enfatizar el enfoque sociocultural en los procesos, no solo de generación del conocimiento sino también de gestión, como base para generar el aprendizaje en la organización.

Los cambios del entorno económico global han generado modificaciones en los patrones culturales, que a su vez han sacudido los esquemas organizacionales. Las nuevas formas de trabajo (trabajo a distancia, trabajo virtual, flexibilidad laboral), el fin del estado benefactor (que incluye las reformas laborales y la introducción de nuevos esquemas de contratación y servicios), la precariedad laboral, han movilizado una serie de cambios sociales que a su vez se concretizan en las organizaciones, enfrentándose con problemas como alta rotación laboral, la falta de compromiso, la necesidad de documentar todos los procesos y la sensación generada entre los trabajadores de que son prescindibles, por mencionar solo algunas de sus consecuencias.

Varios autores plantean, de manera metafórica, la idea de que las organizaciones son pequeñas sociedades, que como sistemas sociales (Allaire y Firsirotu, 1984) tienen procesos, normas y estructuras, las cuales, en conjunto, forman parte de una cultura organizacional. La cultura se constituye como una metáfora fundamental

(Smircich,1983) que transmite sentido de identidad al individuo, incrementa la estabilidad del sistema social, pero sobre todo, para las organizaciones opera como artefacto para modelar la conducta y generar un compromiso más amplio en el individuo como parte de ella. Sin embargo, los cambios globales por los que atraviesan las organizaciones, evidencian que las culturas son cada vez más laxas en tanto que hay una gran movilidad de los trabajadores, los equipos de trabajo son móviles, en muchas ocasiones formados a distancia y existen pocas expectativas de permanencia por mucho tiempo, lo cual impacta en los niveles de compromiso y cohesión.

Derivado de lo anterior, se pretende reflexionar sobre el papel que tiene la cultura organizacional como variable independiente en el proceso del aprendizaje organizacional. Interesa reflexionar sobre la forma en que la cultura organizacional define los supuestos básicos potenciadores o inhibidores para el aprendizaje organizacional.

El artículo se compone de una reflexión sobre la cultura organizacional. En un segundo momento, se aborda el estudio del aprendizaje organizacional, donde se analizan los niveles en que el aprendizaje puede llevarse a cabo, las formas de conocimiento y las capacidades de aprendizaje organizacional. Finalmente, se analiza la idea de que la cultura puede moldear los supuestos básicos que se comparten en la organización, propiciando o inhibiendo la disposición al aprendizaje.

DESARROLLO

Cultura organizacional

A partir del siglo XIX, los estudios sobre la cultura comenzaron a tomar auge, sobre todo desde la perspectiva antropológica, pues el creciente imperialismo obligó a muchos científicos sociales a tratar de explicar las diferencias existentes entre diversos grupos humanos. Sin embargo, fue hasta la segunda mitad del siglo XX que se incorporó el estudio de la cultura al ámbito de las organizaciones, al reconocer que en estas, al igual que en las sociedades, se construyen significados que van formando un patrón.

Para Geertz (2000), la cultura es definida como un subsistema de concepciones heredadas y expresadas en formas simbólicas por medio de las cuales los hombres comunican, perpetúan y desarrollan su conocimiento y sus actividades en relación con la vida. La cultura, como una metáfora fundamental, transmite sentido de identidad al individuo, incrementa la estabilidad del sistema social, pero sobre todo, para las organizaciones, opera como artefacto para modelar la conducta y generar un compromiso más amplio en el individuo como parte de la organización, por lo tanto, la cultura tiene funciones de transmisora y estabilizadora (Smircich, op.cit; Magallón, 2004).

Para Shein (1988) la cultura organizacional se define como un conjunto de patrones compartidos por un determinado grupo, conforme al cual aprende a enfrentar los problemas de adaptación e integración y que, cuando considera que ha funcionado bien, se transmite a los nuevos miembros como la forma correcta de hacer las cosas, por lo tanto, en la organización se van transmitiendo conocimientos que se constituyen en manifestaciones culturales, como las expresiones o productos de un sistema cultural que reflejan las creencias y los valores básicos de sus miembros.

La cultura organizacional va moldeando los supuestos básicos compartidos que definen la disposición al aprendizaje en la organización: a nivel individual y grupal, impacta en la motivación e interacción, así como en la percepción e interpretación de la realidad. Dentro de la organización existen una serie de valores, políticas, prácticas, normas, rutinas, ritos, rituales, supuestos, pautas, tradiciones y creencias que se manifiestan en comportamientos, constituyéndose en un marco de referencia para aquellos que recién ingresan.

Basado en lo anterior, la *gestión del conocimiento*, definida como la identificación, optimización y administración dinámica de los activos intelectuales, en forma de conocimiento tácito o explícito, poseído por personas o comunidades (Snowden, 2000) es la herramienta organizacional que debería servir de base para direccionar las prácticas, rutinas, percepciones, valores y supuestos básicos que forman la cultura de la organización, enfocada a propiciar experiencias de aprendizaje que permitan a la organización el logro de sus objetivos de desempeño, en cada uno de sus niveles (individual, grupal, organizacional) y más aún, realizando transferencias de conocimiento si es posible, interactuando con otras organizaciones.

Para lograr esta dirección se requiere que las organizaciones generen un sistema de gestión que implique, además de metodologías para almacenar y desarrollar conocimiento o herramientas tecnológicas para la utilización del mismo, un enfoque sociocultural, en donde se trabajen los elementos de cultura organizacional, para disponer las voluntades de las personas hacia un supuesto compartido de aprendizaje. Esta perspectiva integral debe ser analizada desde la fase de diagnóstico, desarrollo y establecimiento de indicadores para la evaluación del sistema, lo cual implica contar con objetivos claros sobre el tipo de conocimiento que es importante para la organización y comunicarlo con la estrategia más adecuada.

A continuación se analiza el concepto de conocimiento y qué tipos de aprendizaje se pueden encontrar en las organizaciones.

Aprendizaje organizacional

El conocimiento ha sido objeto de estudio en todos los tiempos. Su estudio sistemático dio lugar a la gnoseología o teoría del conocimiento, así como a la filosofía del conocimiento. Tomando como referencia a la antigua Grecia; Sócrates, como fundador de la filosofía occidental, centra su interés en la trascendencia del ser humano al espíritu cognoscente. Platón desarrolla en el *Teeteto*, un cuestionamiento sobre la naturaleza del saber y las posibilidades del conocimiento científico, arguyendo que los sentidos nos engañan y que por tanto la verdad solo es una percepción imperfecta, pues la *realidad real* habita en el mundo de las ideas. Aristóteles, discípulo de Platón, parte de la vía contraria y señala que el conocimiento empírico es posible, que la ciencia requiere de un instrumento de pensamiento adecuado y que su naturaleza es deductiva. John Locke (1690), siguiendo la propuesta aristotélica, aborda el estudio sistemático de las cuestiones del origen, esencia y certeza del conocimiento, siendo refutado por Leibniz en su obra *Nuevos ensayos sobre entendimiento humano* (1765), en donde propone, al igual que Platón, que el conocimiento es innato, pues no existe comunicación alguna de las mónadas con el mundo. En 1781, Immanuel Kant, en un intento por sintetizar ambas posturas, desarrolla su obra maestra *Crítica de la razón pura*, en donde se cuestiona la validez del conocimiento científico y sus alcances (Hessen, 2008).

Las reflexiones anteriores nos muestran que el conocimiento como objeto de estudio puede ser abordado desde diversas perspectivas, las cuales pueden visualizarse en la Tabla 1.

Tabla 1. Acercamiento al fenómeno del conocimiento

| Pregunta | Problema del conocimiento |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| ¿Puede el sujeto aprehender el objeto? | Posibilidad del conocimiento humano |
| ¿Es la razón o la experiencia la fuente y base del conocimiento? | Origen del conocimiento |
| ¿Es el sujeto el que determina al objeto o es el objeto el que determina al sujeto? | Esencia del conocimiento |
| ¿Qué tipos de conocimiento existen? | Formas de conocimiento |
| ¿Cuál es el criterio que nos indica cuando un conocimiento es o no verdadero? | Criterio de verdad |

Fuente: Elaboración propia a partir de Hessen, 2008.

Posibilidad del conocimiento, origen del conocimiento, formas de conocimiento y validez del conocimiento son, pues, problemas que hay que resolver. Para los fines de este trabajo, se parte de la idea de que el conocimiento es posible, que su origen está, fundamentalmente, en las experiencias cotidianas y que su veracidad está dada más que por un criterio ontológico por uno pragmático, en donde las cosas son buenas y verdaderas en tanto que son útiles para algo.

Posibilidad y origen del conocimiento

El aprendizaje organizacional ha recibido un aumento gradual de atención en el campo de los estudios organizacionales, primero, para conceptualizarlo y, segundo, para identificar ciertas características de organizaciones con capacidad de aprender, adaptarse o cambiar (Mayorca, Ramírez, Vilorio y Campos, 2007), lo cual puede hacer posible replicar aquellas prácticas que resulten provechosas.

En el desarrollo de los estudios referentes al aprendizaje organizacional, se enfatiza la idea de que la organización es un sistema complejo (Alok, 2012) en el que la interacción con el ambiente y otros agentes resultan determinantes para la generación, adaptación y difusión del conocimiento.

El proceso de aprendizaje organizacional resulta complejo, ya que el conocimiento no es producto exclusivo de la razón, pues se encuentra fuertemente asociado a conjuntos de valores, creencias, significados e incluso emociones (Guillén, Montaña, Rendón y Montaña, 2002), las cuales a su vez forman parte de lo que se ha denominado «cultura organizacional».

Se parte del supuesto de que en la organización se vive un proceso de reproducción social del conocimiento, proceso que está fuertemente asociado a la cultura organizacional y a los procesos de socialización que se viven al interior, los cuales potencian o inhiben el aprendizaje.

El análisis de la posibilidad de conocer lleva a proponer una serie de niveles de aprendizaje en la organización (Crossan, Lane y White, 1999; Vera

y Berdrow, 2003; Vera y Crossan, 2006; Crossan, M.; Maurer, C. White, R., 2011), enfatizando los procesos por lo que pasan los sujetos en cada nivel. A partir de estos autores se han distinguido cuatro niveles.

1. *El primer nivel de aprendizaje se gesta en los individuos.* Es importante trabajar con el compromiso del individuo, ya que es visualizado como agente cambio para las organizaciones. El aprendizaje en este nivel se asocia con tres elementos de la acción humana (Polanyi, 2009; Nonaka, 1994; Gurlay, 2006): intencionalidad, autonomía e interacción, por lo tanto, el proceso de aprendizaje es esencialmente social y voluntario.

El aprendizaje individual puede evolucionar hasta llegar a ser un pensamiento y acción compartida con la organización, lo que puede conducir a un proceso de institucionalización. Cuando esto ocurre, el conocimiento es sumido en repositorios no humanos denominados rutinas, sistemas, estructuras, cultura y estrategia. En este caso, los constructos de aprendizaje y conocimiento se traslapan e incluso alcanzan hasta el de capital intelectual (Vera y Crossan, op. cit.).

Los individuos aprenden del contexto en el que las consecuencias son formadas, mantenidas y alteradas, a lo que se denomina deuteroprendizaje (Visser, 2007). Los individuos aprenden a discernir los patrones que condicionan la interrelación y adaptan sus respuestas a estos patrones, incorporándolos a sus prácticas, rutinas, percepciones, creencias y valores.

2. *El segundo nivel de aprendizaje es el que se da a nivel grupal.* Los grupos aprenden cuando sus miembros cooperan para conseguir propósitos comunes, por lo tanto, si el aprendizaje es tanto individual como colectivo será importante atender a lo que aprende el grupo y a cómo se desarrolla la competencia colectiva (Gairin, 2000). Curiosamente, esta competencia colectiva no está garantizada por el mero aprendizaje individual de las personas ni equivale a la suma de competencias individuales.

El aprendizaje grupal es equiparado por Offenbeek (2001) al aprendizaje en equipo o aprendizaje compartido, como un proceso iterativo de equipo en el que la información es 1) adquirida, 2) distribuida, 3) interpretada de manera convergente y divergente y 4) almacenada y recuperada, con el fin de generar un cambio en el grupo. En este proceso se distinguen procesos de percepción, integración e interpretación, y es la organización quien genera de manera formal un proceso de institucionalización.

En relación con aprendizaje organizacional a nivel grupal, Cook y Seely (1999) desarrollan las bases teóricas sobre las comunidades de práctica, en la idea central de que todo trabajo debe ser soportado, enriquecido y dirigido, pero sobre todo legitimado por la participación periférica.

3. En el tercer nivel tendríamos el aprendizaje organizacional. La organización, en su totalidad, aprende al obtener retroalimentación del ambiente y anticipar cambios posteriores. Nonaka y Takeuchi (1999) definen el conocimiento organizacional como la capacidad de una compañía para generar conocimientos, diseminarlos entre los miembros de la organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas, resultando de la socialización de los conocimientos tácito y explícito de las personas en la organización.

4. Finalmente, existe un cuarto nivel. A nivel inter organizacional, Easterby-Smith, Lyles y Tsang (2008), hacen un análisis de la transferencia de conocimiento, enfatizando que las organizaciones aumentan significativamente su conocimiento y nivel de innovación, siendo parte de un proceso de transferencia entre empresas del mismo grupo y entre empresas de firmas diferentes, con base en una dinámica inter organizacional de confianza, percepción de riesgo, poder de las relaciones, vínculos sociales, estructuras y mecanismos. Los elementos

culturales de dos organizaciones interactúan para generar un proceso de transferencia de conocimiento.

En las organizaciones se ponderan procesos de aprendizaje con base en la experiencia sensible, psicológica e intuitiva que lleva al individuo, en primera instancia, a tener contacto con el objeto. Esta relación es esencial para construir una dinámica de aprendizaje organizacional, ya que el individuo pasa por un proceso de intuición, percepción e interpretación de la realidad, potenciándose, en algunos casos, el aprendizaje a nivel de grupo.

Un segundo supuesto del aprendizaje organizacional es que los individuos aprenden como parte de sus actividades diarias, especialmente cuando interactúan con otros y con el medio exterior (Crossan, Lane y White, op.cit; Argyris y Schön, 1978; Argyris, 2001), sin embargo, no siempre estos aprendizajes son sistematizados y socializados. Derivado de lo anterior, dos acciones cobran importancia: desarrollar una cultura organizacional que como unidad de difusión, permita homologar supuestos compartidos de aprendizaje y gestionar el conocimiento por medio de estrategias que permitan transitar del conocimiento individual al conocimiento organizacional o inter organizacional.

La propuesta de estos niveles de aprendizaje implican para los gestores del conocimiento el supuesto de que es deseable para una organización pasar del conocimiento tácito al explícito y del individual al organizacional o interorganizacional. Sin embargo, asumir este supuesto implica la idea de que los trabajadores son repositorios de conocimientos que deben ser extraídos para el beneficio de una colectividad en la que el propio trabajador no se visualiza al ser prescindible.

Formas de conocimiento organizacional

¿Qué tipo de conocimiento se pretende compartir en las organizaciones?, ¿qué elementos deben desarrollarse como base para la gestión del conocimiento? Para las organizaciones es indispensable la movilización del conocimiento, que desde una esfera individual se comparte a una esfera grupal u organizacional.

Polanyi (op.cit.) se enfoca en el estudio del conocimiento individual, distinguiendo dos tipos de conocimiento: tácito (generado en un contexto específico, conocido también como conocimiento individual incorporado). En esta dimensión del conocimiento se encuentran los supuestos y creencias del individuo. El conocimiento explícito es transmitido a través de un lenguaje sistemático. Es ese lenguaje la base para establecer estrategias en la gestión del conocimiento dentro de las organizaciones pues el lenguaje, en sus diversas funciones (referenciales, conativas o apelativo), implica ya una complejidad cultural.

Habermas (1982) distingue el conocimiento técnico (relacionado con la forma de operar, el cual, normalmente, se adquiere por medio de la capacitación); el conocimiento interpretativo (el cual se adquiere por medio del involucramiento e interacción de los individuos al vincularse los valores individuales con los organizacionales) y el conocimiento crítico o estratégico (que se basa en la discusión colectiva y el intercambio de ideas).

En ambientes de turbulencia, como los actuales, se busca constantemente el equilibrio a través de capacidades que son definidas como dinámicas. Easterby-Smith y Prieto (2008) diferencian las capacidades operativas que se materializan en rutinas que garantizan el funcionamiento operativo de la organización y las capacidades de aprendizaje que facilitan la creación de capacidades dinámicas.

Para el aprendizaje de tales tipos de conocimiento en las organizaciones, Grandío y Alegre (2008) establecen un modelo teórico de procesos de aprendizaje adaptativo y generativo basado en dos conceptos relacionados con las teorías de la complejidad, auto-organización y orden implicado, haciendo una diferenciación entre sistemas complejos adaptativos y sistemas complejos generativos.

A nivel individual, el aprendizaje adaptativo se lleva a cabo a través de un proceso lógico deductivo y, a nivel grupal, a través de la discusión. En el aprendizaje generativo, a nivel individual, se lleva

a cabo un proceso de intuición; y a nivel grupal, el aprendizaje genera diálogo.

Por lo tanto, para movilizar el conocimiento de lo individual a lo grupal es esencial generar en las organizaciones diálogo e interacción constante, el cual rompa las barreras de jerarquía y poder, así como definir procesos que impacten en la identidad y compromiso de los colaboradores. El énfasis de la perspectiva sociocultural pone de manifiesto al individuo como hacedor de cultura y transmisor de la misma.

CONCLUSIONES

Al estudiar la complejidad de las organizaciones, es fundamental comprender la forma en que estas se estructuran y reestructuran en un entorno de constante cambio. Dos variables de análisis se ven impactadas: la cultura organizacional, que se torna en herramienta esencial para propiciar las directrices sobre las cuáles se fomenta el aprendizaje organizacional, por lo que se concluye:

El aprendizaje es un proceso continuo que puede ser gestionado por las organizaciones.

El aprendizaje supone una serie de niveles que van desde el aprendizaje individual hasta el inter organizacional, pasando por el grupal y el organizacional.

La base del conocimiento organizacional se lleva a cabo a un nivel individual y puede ser a través de un proceso de intuición, percepción e interpretación de la realidad, lo cual se traduce en prácticas, rutinas y comportamientos. El aprendizaje, a nivel grupal, obedece a la interacción y el diálogo entre sus miembros. El aprendizaje es tanto individual como colectivo.

Existe una vinculación preponderante entre cultura y aprendizaje, ya que en la dimensión tácita del conocimiento se encuentran los supuestos, creencias y valores del individuo, los cuales finalmente se traducen en acciones, prácticas y rutinas en las organizaciones, las cuales pueden ser potenciadas o inhibidas.

La cultura organizacional impacta las prácticas de desarrollo y transferencia entre los agentes individuales, la interacción en grupo, al sistema organizacional y a la forma en que se llevan a cabo los procesos de aprendizaje interorganizacional, definiendo la predisposición al aprendizaje.

Finalmente, en las organizaciones se deben institucionalizar los procesos de aprendizaje y potenciar el uso de un lenguaje (variable que no se ha estudiado en este desarrollo) más apropiado para el aprendizaje organizacional. Al establecer procesos internos que propicien el aprendizaje, a través de herramientas definidas como el tipo de comunicación formal, los procesos de aprendizaje en los grupos de trabajo trascienden de un plan de interpretación a un plano dirigido, organizado, controlado, el cual puede ser medido y controlado.

Es esencial revalorar el papel de los colaboradores como parte de una organización. Visualizar el nivel individual del conocimiento permite contar con agentes de cambio y potenciadores del conocimiento, lo que implica que la organización sea vista no solo como una entidad económica o productiva sino como un conjunto de personas que se comprometen en su labor cotidiana, cuyos valores, lenguaje, prácticas y rutinas se orientan a las capacidades dinámicas de conocimiento.

REFERENCIAS

- Allaire, Y. y Firsirotu M. (1984). *Theories of organizational culture*. Organization studies. 5(3), 193-226.
- Argyris, C. (2001) *Sobre el aprendizaje organizacional*. 2ª. ed., México: Editorial Oxford University Press,
- Argyris, C. y Schön, D. A. (1978). *Organizational learning II. Theory of Action Perspective*. Adisson-Wesley.
- Alok, K. (2012). *Organizational Learning: Trends in the Social Construction of a Field*. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 48(2), 247.-258.
- Chiva, Grandío, Alegre (2008). *Adaptive and generative learning: Implications from complexity theories*. *International Journal of Management Reviews, Journal Compilation*. Blackwell Publishing Ltd and British Academy of Management, 114, 129.
- Cook, S. y Seely, J. (1999). Bridging epistemologies: The generative dance between organizational knowledge and organizational knowing. *Organization Science*, 10(4), 381-400.
- Crossan, M.; Lane, H. y White, R. (1999). An Organizational Learning Framework: from Intuition to Institution. *Academy of Management Review*, 24(3).
- Crossan, M.; Maurer, C. White, R. (2011). Reflections on the 2009 AMR decade award: do we have a theory of organizational learning? *Academy of Management Review*, 38(3), 446-460.
- Easterby-Smith, Lyles y Tsang (2008). Interorganizational Knowledge Transfer: Current Themes and Future Prospects. *Journal of Management Studies*, 45(4), 677-690.
- Easterby-Smith, M. y Prieto, I. (2008). Dynamic capabilities and knowledge management: an integrative role for learning? *British Journal of Management*, 19, 235-249.
- Gairín, J. (2000). Cambio de culturas y organizaciones que aprenden. *Educar*, 27, 31-85.
- Geertz, C. (2000). *La interpretación de las culturas*. 10ª Edición. España: Gedisa
- González, W. (2003). *Racionalidad, historicidad y predicción en Herbert A. Simon*. España: Josman Press.
- Gourlay, S. (2006). Conceptualizing Knowledge Creation: A Critique of Nonaka's Theory. *Journal of Management Studies*, 43(7), 1415-1436.

- Guillen, I.; Montoya, M., Rendón, M. y Montaña, L. (2002). Aprendizaje y cultura en las organizaciones. Un acercamiento al caso mexicano. *Administración y Organizaciones*, 4(9), 53-83.
- Habermas, J. (1982). *Conocimiento e interés*. Madrid: Ed. Taurus.
- Hessen, J. (2008). Teoría del conocimiento. México: Ed. Época.
- Mayorca, R., Ramírez, J. Viloría, O. y Campos, J. (2007, julio-diciembre). Evaluación de un cuestionario sobre organizaciones que aprenden: adaptación, validez y confiabilidad. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, XIII(002).
- Magallón, M. (2004). *La figura del cambio organizacional en la construcción de la teoría de la organización. Evolución y nuevas perspectivas*. Los estudios organizacionales en México. Universidad Autónoma Metropolitana.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, Ikujiro y Hirotaka Takeuchi (1999). *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. 1ª. Ed., México: Editorial Oxford University.
- Offenbeek, M. (2001). Process and outcomes of team learning. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 303-317.
- Polanyi (2009). *The tacit dimension*. The University Chicago press.
- Senge, P. (2006). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Granica.
- Shein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Ed. Plaza and Janes.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quaterly*, 28(3), 339-358.
- Snowden, D. J. (2000). Organic Knowledge Management. *Knowledge Management*, 3(7, 9 y 10).
- Vera, M. y Berdrow, I. (2003). Organizational learning and strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 24, 1087-1105.
- Vera, D. y Crossan, C. (2006). *Organizational Learning and Knowledge Management: Toward and integrative framework*. Chapter 7. Handbook of organizational learning and knowledge management. Ed. Easter-by Smith, M. y Lyles, M.
- Visser, M. (2007). Deutero-learning in organizations: a review and a reformulation. *Academy of Management Review*, 32(2), 659-667.