

## APRENDIZAJE Y PERFORMANCE ORGANIZACIONAL

Ofelia Barrios Vargas  
Rafael Casas Cárdenaz  
Adán Rubio Cuevas  
Sergio Mercado Torres  
Jesús Rafael García Serna

### RESUMEN

La idea central de este trabajo es la relación entre performance y aprendizaje organizacional. Se aborda el performance, las teorías organizacionales: de relaciones humanas, de los sistemas, de contingencias y el aprendizaje organizacional. En la evolución de las organizaciones se han presentado diferentes concepciones que sustentan la razón de ser de las mismas, entre otras la supervivencia de las organizaciones, asegurar la satisfacción de las necesidades del mercado y de los que trabajan en la organización. Las teorías permiten identificar de dónde provienen las ideas acerca de las organizaciones y la gente que las integra. Por otra parte se contempla el aprendizaje organizacional. Finalmente, la posición de las teorías en relación al performance.

**Palabras clave:** Aprendizaje organizacional, performance, teorías organizacionales.

**JEL:** M1, M11, M16, M51

### INTRODUCCIÓN

Una de las primeras contribuciones a lo que se conoce hoy en día como la teoría de las organizaciones de Adam Smith con la división del trabajo, Max Weber uno de los más influyentes en su época, propuso la burocracia como la forma ideal de la organización, fue una alternativa racional y eficiente a la organización. Posteriormente la escuela clásica de Frederick Taylor se centró en la racionalización de los trabajos en los niveles inferiores de la organización. Henry Fayol se centró en el estudio de un modelo racional de la alta dirección de una organización. Estos dos enfoques hacen dos cosas en común: Propuesta de la mejor forma de dirigir, e intentaron desarrollar técnicas racionales que en su momento ayudaron a construir la estructura y los procesos necesarios para coordinar las acciones en una organización.

Las teorías dan la oportunidad de considerar diferentes maneras de ver y hacer las cosas. Deben asumirse, por tanto, como estímulos al pensamiento, es decir la acción de “organizar empresas”, cuyo problema fundamental radica no sólo en la racionalidad y el incremento de la productividad, como planteaba en su época Frederick W. Taylor, y en la formación de estructuras racionales de mando, según el pensamiento de Henri Fayol, ni tampoco en el énfasis en las relaciones humanas y la motivación como señalaran Elton Mayo, Abraham Maslow y otros, sino que constituye un proceso complejo que requiere de un enfoque de sistemas (Chiavenato, 2003).

La teoría de las relaciones humanas, le dio importancia a la estructura racional de autoridad de las organizaciones y en su intento de desarrollar una única forma óptima de dirigir. Así es como los investigadores comenzaron a examinar los aspectos sociales o humanos de las organizaciones.

Por otra parte, ignorar la necesidad de examinar la organización o “amoldarse” ante cambios significativos u oportunidades, puede provocar una inercia y una pérdida de terreno que sería muy difícil de recuperar más tarde (Crosby, 1989). El éxito del performance organizacional tiene que ver con la disciplina de la propia organización, de los grupos, como de los sistemas y de diseñar sistemas y procesos para mejorar su productividad, efectividad y por ende los resultados.

### **Planteamiento y delimitación del problema**

Este trabajo se focaliza en la identificación por parte de las organizaciones en la necesidad de adoptar una mentalidad abierta, democrática y participativa, con orientación hacia la administración de personas, dando un enfoque humano que propicie una renovación y revitalización de las organizaciones. Lo anterior como una respuesta para enfrentar un entorno en que la dinámica de los cambios sucede de manera vertiginosa, en que el performance y aprendizaje organizacional, son una alternativa de sobrevivencia y competitividad, al permitir mejorar el valor de un resultado, el costo de las tareas, las actividades implícitas y el proceso de los recursos para lograrlo.

**Objetivo de la investigación.** Analizar las teorías organizacionales y su relación con el performance y el aprendizaje organizacional.

### **Preguntas de investigación.**

¿Las organizaciones mediante la aplicación del performance lograrán una renovación y revitalización que les permita la sobrevivencia en un entorno globalizado?

¿Si las organizaciones capitalizan el aprendizaje organizacional mediante el performance, lograrán la sobrevivencia en un entorno globalizado?

### **Oportunidad y pertinencia de la investigación**

Para la elaboración del presente trabajo, se efectuó una revisión en la literatura teórica y empírica existiendo escasa información sobre el performance aplicado al aprendizaje organizacional. Por lo tanto, la existencia de este hueco en la literatura organizacional, permite incursionar en el análisis del aprendizaje y su relación con el performance como una nueva forma de alcanzar la investigación en las organizaciones.

## **JUSTIFICACIÓN**

En el entorno actual, es de vital importancia que las organizaciones se preocupen por crear una cultura orientada al aprendizaje y sobre todo, se comprometa a difundirla y reforzarla. Así mismo facilitar los procesos para desarrollar las capacidades, habilidades, destrezas y experiencias, que se reflejen en el desempeño de los individuos. Para adoptar esta cultura, es necesario crear un ambiente de confianza, en donde se logre que se intercambie la información y se valore el talento humano. Lo anterior permitirá a las organizaciones adaptarse rápidamente a los cambios, lograr una mejora en el desarrollo de las actividades de los miembros de la organización, derivado del aprendizaje acumulado en sus procesos, obteniendo mejores resultados.

Lo anterior conduce a una mejor comunicación en la organización, permite que se establezcan mecanismos funcionales en todos los niveles, que se conformen equipos de trabajo colaborativo y participativo, en una identificación eficaz de las necesidades, oportunidades y amenazas por atender. Con ello el enriquecimiento del aprendizaje multidisciplinario permita certeza en la toma de decisiones en un clima de confianza, derivado de la interacción del equipo de trabajo.

El enfoque de sistemas ve la organización como un todo, en que cada parte juega un papel importante, de tal manera que cualquier decisión impacta toda la estructura por la relación que existe, lo que se denomina causa y efecto. Lo anterior propicia un aprendizaje continuo, se presenta entropía para pasar a un estado de homeostasis. Así se facilita la creación de una mentalidad abierta, participativa, y democrática, con un enfoque hacia la administración de personas, quienes son los que generan el aprendizaje, la mejora continua y comparten la capitalización del conocimiento.

En la actualidad las organizaciones a medida que acumula el capital humano, las competencias, habilidades y destrezas, enriquecen el aprendizaje lo cual las convierte en organizaciones competitivas, diferenciándose en el mercado, ofreciendo bienes o servicios de calidad y manteniendo una filosofía de cambio continuo. El enfoque en la necesidad del aprendizaje como estrategia competitiva, logra el desarrollo de competencias laborales de sus empleados y así fortalece el equipo

de trabajo de la organización, alcanzando el éxito sostenido en un entorno en que sobran competidores.

## METODOS DE INVESTIGACIÓN

El desarrollo del presente trabajo, tiene un enfoque de análisis cualitativo, que considera la revisión empírica de fuentes electrónicas, literarias y científicas. Selecciona la información a efecto de considerar aquella que ayudara a responder la problemática planteada. Se considera que es un estudio analítico – descriptivo de carácter exploratorio, pues “analiza cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes” (Hernández, 2000) del performance y el aprendizaje de las organizaciones.

## DISCUSIÓN DE RESULTADOS

### A. Teorías de las organizaciones.

Los principales enfoques de las teorías organizacionales, la primer teoría es el de la contingencia, la segunda la teoría de las relaciones humanas y la tercera el enfoque de sistemas.

1. **La Teoría de la contingencia.** Centra su atención en el ambiente externo de la empresa, otorgándole importancia a lo que ocurre fuera de la organización, antes de enfocarse en los elementos internos de la estructura organizacional, (Lawrence y Lorsh, 1987). El enfoque situacional o de contingencia describe la organización administrativa basada en situaciones externas a la empresa, el ambiente y la tecnología. En la actualidad existe un contexto muy inestable y variable, en que nada, es estático. Este enfoque significa que requiere de diferentes relaciones organizacionales y medios ambientes y para lograr una óptima efectividad. Es a partir de la teoría situacional que se pone énfasis en el mundo exterior de las organizaciones, es decir; observar desde el exterior al interior y no desde el interior al exterior, como otras teorías lo habían planteado. Es por esto que se descubre que no hay solo una manera de organizarse.
2. **Teoría de las relaciones humanas.** Su principal precursor es George Elton Mayo, su idea central fue la modificación del modelo mecánico del comportamiento organizacional y sustituirlo por otro que toma en cuenta los sentimientos, actitudes, complejidad motivacional, entre otros aspectos del ser humano. Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración. La teoría de las relaciones humanas surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente. La falta de recompensas económicas impacta significativamente en la motivación de los trabajadores. Factores tales como el reconocimiento, la aceptación del grupo, el status, el prestigio, conlleva a los comportamientos no deseados de las personas, lo cual logra conseguir mejores salarios. (Chiavenato, 2003).
3. **Teoría de los sistemas.** Esta surgió con los trabajos del alemán Ludwig Von Bertalanffy, publicados entre 1950 y 1968. La teoría de los sistemas no buscaba solucionar problemas o intentar soluciones prácticas, pero sí producir teorías y formulaciones conceptuales que pueden crear condiciones de aplicación en la realidad empírica. De ahí se deducen dos conceptos: propósito u objetivo y globalismo o totalidad. Esta teoría contempla los ambientes e interacciones de la estructura organizacional, cuya naturaleza diferencial radica en su propia organización, con determinados equilibrios internos, modalidades de alimentación y conservación. También revolucionó los enfoques administrativos existentes. Esta concibe a las empresas como sistemas sociales inmersos en sistemas que se interrelacionan y afectan mutuamente. También replantea los retos de rediseñar y repensar las organizaciones con nuevos modelos mentales y diferentes instrumentos para hacerlo (Lilienfeld, 1991).

Lo anterior incluye entre otras cosas, la necesidad de redescubrir la importancia de una visión compartida de la organización junto con nuevas formas de enfrentar desafíos respecto de la comprensión de lo que está funcionando mal y de la superación del temor y la ansiedad ante la necesidad de cambiar (Senge, 2000). En esta teoría se puede hablar de la sinergia que significa, que el todo es mayor a la suma de sus partes. Este se enfoca a administrar a la organización contemplando como un todo, como un sistema único que tiene un propósito y está compuesto por partes interrelacionadas que incluyen el medio ambiente externo.

## **B. Aprendizaje organizacional**

Por aprendizaje se comprende el proceso en el que los conocimientos y habilidades se construyen, complementan y organizan, con la finalidad de adaptar y mejorar capacidades del individuo. El aprendizaje organizacional contempla un proceso dinámico en el que las habilidades teóricas y prácticas conocidas por cada miembro de la empresa son orientadas a la mejora y desarrollo de capacidades individuales, grupales y organizacionales logrando ser competitivos. La aportación del aprendizaje organizacional, se hace necesaria para la mejora continua en toda la organización, para estar inmerso en una sociedad de conocimiento, que promueva la consolidación de competencias a nivel laboral, gerencial y empresarial.

Para Peter Senge, citado por Alonso (2009), menciona que el aprendizaje organizacional radica en la comprensión global de la organización y de las relaciones entre sus partes componentes; enmarca su concepción en una perspectiva sistémica. Senge entiende el aprendizaje de un modo peculiar: "el verdadero aprendizaje llega al corazón de lo que significa ser humano, a través del aprendizaje nos recreamos a nosotros mismos, a través del aprendizaje nos capacitamos para hacer algo que antes no podíamos, a través del aprendizaje percibimos nuevamente el mundo y nuestra relación con él, a través del aprendizaje ampliamos nuestra capacidad para crear, para formar parte del proceso generativo de la vida (Alonso, 2009).

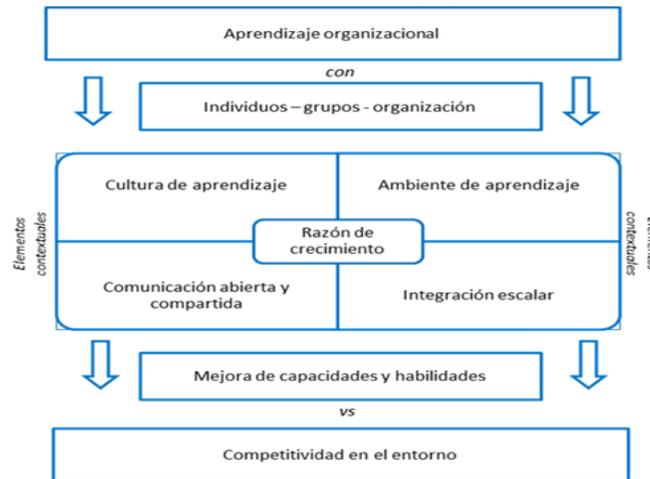
El proceso organizacional, como un proceso de transferencia de conocimiento del individuo para el grupo y del grupo para la organización, coloca al individuo en el centro del proceso, como factor causante y hasta como el resultado de este proceso. La persona debe ser entendida como autónoma, libre, detentora del conocimiento. A la organización le cabe propiciar la cultura y el ambiente adecuados (Teles, 2010). Considerar el desarrollo de aprendizaje organizacional dentro de una empresa, obedece a la necesidad de: afrontar cambios, impulsar el desarrollo económico y productivo, promover el incremento de las capacidades de los empleados, además de crear una diferenciación de servicio.

Para lograr lo anterior se requieren varios elementos, que en conjunto, contribuyan a las acciones necesarias para que la empresa sea competitiva en su entorno. En primera instancia, es importante involucrar a cada miembro de la entidad, a cada grupo de trabajo que la integra y finalmente a toda la colectividad de la empresa, que de manera coordinada e institucional realizan esfuerzos conjuntos para lograr los objetivos estratégicos. Otro aspecto de gran importancia es el reconocimiento del logro, con la finalidad de estimular el esfuerzo individual y grupal, buscando los mecanismos que contribuyan a certificar las habilidades y capacidades que los empleados acumulen.

Cada miembro asume una responsabilidad en la organización, por lo que al estar desempeñando sus funciones, van habilitando sus capacidades, destrezas y conocimientos para ser enriquecidas sus experiencias. Éstas, se hacen potencialmente mayores al momento de compartirse con sus compañeros de trabajo y en el instante en que se establecen, a nivel empresa, se logra empoderamiento, confianza, comunicación, motivación y compromiso laboral.

Se puede definir la *capacidad de aprendizaje* de las organizaciones según Prieto, (2004), citado por (Garzón & Luiz, 2008), como el potencial dinámico de creación, asimilación, difusión y utilización del conocimiento por medio de numerosos flujos de conocimiento que hacen posible la formación y evolución de las memorias organizacionales de conocimiento que capacitan a las organizaciones y sus agentes de conocimiento para actuar intencionalmente en entornos cambiantes. Es necesario involucrar varios elementos contextuales que finalmente institucionalicen el aprendizaje de la

organización, y permitan generar mayores posibilidades para mejorar y desarrollar capacidades que potencialicen el rendimiento de los colaboradores para enfrentar el entorno competitivo. Antes de mencionar estos elementos, se ilustra en la figura, el contexto del aprendizaje en una organización (Mintzberg, 1991).



**Figura 1. Elementos contextuales del aprendizaje organizacional.**

Fuente: Chávez, (2013)

Los elementos contextuales que contribuyen a la aplicación del aprendizaje organizacional:

- 1) **Una cultura del aprendizaje.** Como se conoce, el conjunto de creencias, normas, hábitos y valores enmarcan una imagen distintiva de una sociedad, la cual permite identificar rasgos característicos que fortalecen la apropiación de elementos que la conforman, y es manifestada en actividades que generan valor.
- 2) **Un ambiente para el aprendizaje.** La consolidación de esta cultura de aprendizaje, requiere de la creación de un ambiente en el que la confianza, el empoderamiento, la información compartida y valoración del talento humano, sean constantes en el desarrollo de actividades.
- 3) **Una comunicación abierta y compartida.** La formación de un ambiente para el aprendizaje con las características arriba mencionadas, debe complementarse con la clave de todo hecho de interacción y la comunicación. Compartir la información pertinente entre los niveles jerárquicos y áreas de trabajo, crea un panorama más objetivo sobre las necesidades, oportunidades y amenazas por atender.
- 4) **Una integración escalar de sus miembros.** El flujo de información se enriquece gracias al trabajo compartido entre cada colaborador, equipo, área y organización en conjunto, a lo que llama integración escalar.
- 5) **Una razón de crecimiento.** La necesidad de una organización está orientada a cubrir objetivos: financieros, comerciales, productivos, de mercado, etc., para lograrlos en un entorno impredecible, los factores ambientales (tanto internos como externos) se convierten en la razón de crecimiento.

Al respecto, hablar de capacidad de aprendizaje, implica tomar en cuenta las aportaciones de los colaboradores a la empresa, quienes van generando madurez en sus actuaciones, siempre y cuando la organización se preocupe por involucrarlos en una cultura para crear, asimilar, difundir y utilizar los conocimientos antiguos y nuevos, dentro de la dinámica procedimental y operativa de las jornadas de trabajo. Como puede observarse, el centro de un aprendizaje organizacional es el talento humano, ya que es la fuente que aporta conocimientos, experiencias y comportamientos para desarrollar la competitividad de la empresa (Chávez, 2013).

Hoy es posible aprender, dentro de la organización o entidad, si existe la cultura del compartir, entendida como el intercambio de información y conocimiento; infortunadamente, aunque para unos

compartir es una oportunidad de desarrollo y para otros es un riesgo asociado con la pérdida de poder (Garzón & Luiz, 2008),

“Desde Mintzberg se ha venido elaborando un modelo, el cual señala que toda actividad humana organizada implica dos requerimientos centrales: La división del trabajo entre varias tareas que deben ser realizadas, la coordinación entre estas tareas y llevar a cabo la labor colectiva” Rodríguez (2008).

Henry Mintzberg, desde la mirada de Ramírez (1999) “Sostiene que los elementos de la estructura deben ser seleccionados para lograr una consistencia interna o armonía, tanto como una consistencia básica con la situación de la organización: su dimensión, antigüedad, el tipo de ambiente en que funciona, los sistemas técnicos que usa, etc. Para Mintzberg la estructura se define como la suma total de las formas en que un trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda la coordinación entre esas tareas” Para lograr la coordinación se involucran varios recursos, los que podemos llamar Mecanismos Coordinadores.

### C. Performance

El objetivo del performance es introducir una mentalidad abierta, democrática y eminentemente participativa, orientada mucho más hacia la administración de personas que hacia la administración de bienes y técnicas, destacar los cambios ambientales y el rol de la cultura organizacional en el proceso de cambio organizacional, esto da una idea del desarrollo organizacional, sus supuestos básicos y su proceso, los cambios estructurales, de comportamiento, o en ambos, permitir una visión crítica de las diversas modalidades de intervención en las organizaciones (Mintzberg, 1991)

El performance es un desdoblamiento práctico y operacional de la teoría del comportamiento hacia el enfoque sistémico. No es una teoría propiamente dicha, sino un movimiento que congrega varios autores que buscan y aplican las ciencias del comportamiento a la administración. Manifiesta Brethower (1998) citado por Bernárdez (2005) llama performance a la relación entre el valor de un resultado o producto y el coste de las tareas, actividades, procesos o recursos requeridos para lograrlo. Continúa su comentario señalando que a partir de esta definición preliminar, se puede observar que la mejora del performance puede basarse en dos estrategias principales: incrementar el valor de los resultados o reducir el coste de los procesos y actividades.

### Características del performance

- 1) **Focalización sobre la organización:** El desarrollo organizacional (DO) toma la organización como un todo para que el cambio pueda ocurrir efectivamente. El DO es un programa amplio que busca asegurar que todas las partes integrantes de la organización funcionen de modo coordinado e integrado.
- 2) **Orientación sistémica:** Se orienta hacia las interacciones de las diversas partes de la organización, las relaciones laborales entre las personas y la estructura y los procesos organizacionales. El objetivo básico del DO es lograr que todas esas partes trabajen en conjunto con eficacia.
- 3) **Agente de cambio:** El DO utiliza uno o más agentes de cambio que son las personas que desempeñan el papel de estimular y coordinar el cambio dentro de un grupo o de la organización.
- 4) **Solución de problemas:** El DO no solo analiza los problemas en teoría, sino que hace énfasis en las soluciones. Mediante la investigación - acción el DO se dedica a resolver problemas reales.
- 5) **Aprendizaje experimental:** Significa que los participantes reconocen por la experiencia en el ambiente de entrenamiento los diversos problemas que deben enfrentar en el trabajo.
- 6) **Procesos grupales y desarrollo de equipos:** El DO se basa en procesos grupales como discusiones en grupo, confrontaciones, conflictos intergrupales y procedimientos de cooperación.
- 7) **Retroalimentación:** El DO busca proporcionar información de retorno y retroalimentación a los participantes para que fundamenten sus decisiones en datos concretos.

- 8) **Orientación situacional:** El procedimiento del DO no es rígido ni inmutable, sino situacional y orientado hacia las contingencias. Es flexible y pragmático y adapta las acciones para adecuarlas a las necesidades específicas y particulares diagnosticadas previamente (Bennis.1973)

Existe una variedad de modelos de DO, algunos de los cuales se basan en alteraciones estructurales en la organización formal, y otros, en alteraciones del comportamiento, como el desarrollo de equipos, suministro de información adicional, análisis transaccional, reuniones de confrontación, tratamiento del conflicto intergrupal y laboratorio de sensibilidad. El performance es una alternativa democrática y participativa muy interesante para la renovación y revitalización de las organizaciones.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se concluye que el enfoque de sistemas, es el recomendado, porque permite describir las características y funciones y comportamientos sistémicos. Desarrolla un conjunto de leyes aplicables a todos estos comportamientos. También establece formulaciones conceptuales que pueden crear condiciones de aplicación en la realidad empírica y analítica. Esta teoría representa a cada organización de manera global comprensiva y objetiva, se puede afirmar que ve a la organización como un todo, tiene un propósito: los elementos y las relaciones. Aunque viéndolo de manera global, cualquier estímulo en una unidad del sistema, afectará a todas las demás, debido a la relación que existe entre ellas, es decir; hay una causa efecto. Así mismo experimenta cambios y un ajuste sistémico continuo, habrá entropía (tendencia natural a perder el orden), homeostasis (conservación del estado de equilibrio).

La importancia de la teoría de sistemas es que aborda el problema de la complejidad a través de un pensamiento basado en la totalidad y sus propiedades que complementa el reduccionismo científico. Esta teoría se puede ver como una metodología que trata de organizar el conocimiento para dar más eficacia a la acción. Este enfoque estudia los elementos por separado, aislando interacciones y componentes del resto del todo que forma, identificando los efectos que produce en los demás elementos, evitando tomar decisiones basadas en sucesos aislados que en ocasiones no son la solución a los problemas. Existen sistemas cerrados y abiertos, eligiéndose el abierto, porque este es un conjunto de partes en constante interacción en un todo sinérgico, orientado a un determinado propósito y en permanente relación de interdependencia con el ambiente externo, es además el que mejor aplica a una organización empresarial.

También se contempla que el aprendizaje organizacional está implícito en la teoría de sistemas. Por ende debe considerarse como parte del portafolio de estrategias a ser consideradas en aquellas organizaciones que desean participar con ventajas competitivas sostenibles en un entorno cambiante. Para tomar en cuenta el aprendizaje organizacional, se requieren establecer actividades para adquirir, estudiar, asimilar y transmitir información, mediante experiencias, comportamientos y procesos individuales, grupales y organizacionales. Como consecuencia de estas acciones, permite aprender, adaptar y cambiar frente a un ambiente empresarial turbulento, volátil e inesperado. En el personal de estas organizaciones, hay un mejor desarrollo de capacidades para obtener resultados realmente deseados, puesto que el compartir conocimientos entre los miembros de trabajo, enriquecer sus habilidades de desempeño.

En el contexto actual, el performance y el aprendizaje organizacional bajo el enfoque de las teorías organizacionales, es una estrategia que permite a las organizaciones ser competitivas, pues tienden a mejorar el valor de un resultado, el costo de las tareas, las actividades implícitas y el proceso de los recursos para lograrlo, recomendándose su aplicación. El aprendizaje por sí solo no garantiza efectividad en los resultados, aun y con que este se dé, los resultados pueden ser negativos. Lo anterior es de gran importancia para todas las organizaciones, pequeñas, medianas y grandes que operan en el mercado local, nacional y principalmente para aquellas interesadas en incursionar en el mercado internacional y mantenerse competitivos.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Alonso, G. M. (2009). Obtenido de Biblioteca virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales, Universidad: Vladimir Llich Lenin de Las Tunas, Cuba <http://www.eumed.net/libros-gratis>.
- Bernárdez, M. (2005). Formación en Tecnología de la Performance. Tecnología del Desempeño Humano, 2-210.
- Bertalanffy, L. V. (1978). Historia y situación de la teoría general de sistemas, en G.J. Klir ed., Tendencias. Alianza Universidad, Madrid.
- Bennis, W. G. (1973). Desarrollo Organizacional, su Naturaleza, sus Orígenes y sus Perspectivas, México Fondo Educativo Interamericano.
- Chávez Hernández Noé. *El aprendizaje organizacional, una estrategia para la competitividad* <http://www.degerencia.com/noechavez> [31/08/2014]
- Chiavenato, I. (2003). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Quinta Edición, Bogotá, Editorial McGraw-Hill Latinoamericana.
- Crosby P. (1989). *La Organización, permanente exitosa*, México D.F: Editorial Mc. Graw Hill.
- Garzón, C. M. & Luiz, F. A. (2008). *Modelo Teórico de Aprendizaje Organizacional. Pensamiento y gestión, 195-224*.
- Hernández Sampieri, R. (2000). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Lawrence P.R. y Lorsch, J.W. (1987). *Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration*, Harvard Business School Press, 1967. Cambridge, edición española: la empresa y su entorno. Plaza / Janés, Barcelona.
- Lilienfeld, R. (1991). *Teoría de sistemas, Orígenes y aplicaciones en ciencias Sociales*, México, editorial Trillas.
- Mintzberg H. (1991). *Diseño de organizaciones eficientes*. Editorial El Ateneo: Argentina.
- Ramírez C. (1999). *Modelo de las Configuraciones de Henry Mintzberg*. Apunte de clases: Organización y métodos de la Universidad de Chile.
- Rodríguez D. (2008). *Gestión organizacional*. Ediciones Universidad Católica de Chile: Santiago.
- Teles L. (2010). Desarrollo de Liderazgo y aprendizaje Organizacional. Red de Revistas de América Latina, el Caribe, España y Portugal; 101-118