

ORGANIZACIONES APRENDIENTES

Una Nueva Filosofía

Lic. OLINDA EGÚSQUIZA PEREDA ()*
*Dr. CARLOS A. EGÚSQUIZA PEREDA (**)*

RESUMEN

Hoy en día, debido a la globalización surge el problema de cómo mejorar el proceso de **enseñanza-aprendizaje** en las instituciones educativas y en las organizaciones en general –negocios y otros–. Cada vez nos enfrentamos a una verdadera avalancha de información y conocimiento que amenaza con aniquilarnos. Por ello, debemos estar preparados para viabilizar los cambios y aprovechar sus bondades, caso contrario, nos hundiremos en los **tentáculos monstruosos de la globalización**.

En este nuevo siglo de **competitividad y excelencia**, la forma más ventajosa de lograr organizaciones eficientes será **aprender y dominar** una técnica o una disciplina con mayor rapidez y capacidad de aprovechamiento y acumulación de conocimientos.

Las sociedades experimentan cambios más rápidos o lentos para pasar del subdesarrollo al crecimiento. El desarrollo económico (bienestar) dependerá del **enfoque moderno del proceso de aprendizaje**; en otras palabras, estará sujeto a la concepción de **organizaciones aprendientes**.

Las **organizaciones aprendientes** propiciarán el desarrollo del talento humano, ampliando su capacidad de crear e innovar, generarán un ambiente de mayor libertad

para experimentar, correr riesgo y evaluar sin temor a los resultados permitirá una mayor integración y respeto por las ideas de los demás.

Las organizaciones tradicionales inspiradas o enfocadas en el rendimiento a corto plazo han creado las condiciones ideales para generar un desempeño mediocre. Todo ello implica un reto impostergable y un nuevo rol para los **líderes empresariales**; construir una visión compartida, desarrollar e implementar estrategias de aprendizaje en todos los niveles de la organización, a través de una **comunicación asertiva**, buscando altos estándares de calidad en productos o servicios, optimizar el desarrollo individual de sus trabajadores, propiciar trabajos en equipo, etc.

Entonces podemos reflexionar ¿cómo enfrentar esta enorme tarea en nuestras comunidades, escuelas, universidades y cualquier otra organización?

La Comisión de las Naciones Unidas sobre la Educación para el siglo XXI, con motivo de la tercera reunión en París (noviembre 1994) concluye que existen cuatro tipos de aprendizaje necesarios para lograr la **Nueva Filosofía de las Organizaciones Aprendientes**: "Aprender a aprender, aprender a hacer, aprender a ser, y aprender a convivir".

(*) Docente Auxiliar de la Facultad de Ciencias Contables de la UNMSM

(**) Docente Principal de la Facultad de Ciencias Contables de la UNMSM

La nueva concepción y praxis de las organizaciones o management requieren de un aporte o complementación para su desarrollo y aplicación eficiente, pues las últimas concepciones filosóficas de **gestión** moderna, lo que serán las **organizaciones aprendientes**.

ORGANIZACIÓN APRENDIENTE

Mucho se habla en estos días de las organizaciones aprendientes, sin que dejen de surgir ciertas preguntas acerca de que sea eso exactamente, además de constituir tal vez una expresión en boga como lo han sido antes la calidad total, la reingeniería, downsizing, el benchmarking y otros tantos términos, cuando fueron enfocados superficialmente o no entendidos en su real dimensión.

¿Qué es una organización aprendiente?

La primera distinción que debemos efectuar es entre capacitación y aprendizaje. Así como implementar un programa de capacitación no garantiza que se produzca un real aprendizaje de los participantes, tampoco tener un departamento de capacitación, presupuesto y programas de entrenamiento significa ser una "organización que aprende". Aquí el punto central es muy diferente.

Ser una organización que aprende es una actitud y un estilo de vida diferente, y es el resultado de haber comprendido que la ventaja competitiva ya no se encuentra solamente en la superioridad de un producto, en la excelencia de un servicio, en el desarrollo tecnológico, etc. Si bien estas pueden constituir "ventajas competitivas" en determinado momento, la organización como tal excede el producto y para mantenerse rentable debe ocuparse en forma continua de su superación. **La filosofía del aprendizaje**

permanente está presente en cada decisión y en cada proceso.

Una organización **aprende** cuando captura, comparte y usa el conocimiento que se genera en ella, de modo tal que sus miembros puedan trabajar juntos para cambiar el modo en que esa organización responde a los problemas y a los desafíos. Las personas deben cuestionar las formas antiguas de pensar que fueron construidas socialmente y mantenidas a lo largo del tiempo. Aprender, entonces, no significa asistir a cursos, sino reflexionar sobre lo cotidiano, para hallar la relación entre lo actuado y el resultado obtenido. Un excelente ejemplo de ello es la experiencia de la Fuerza Armada en EE.UU., que para convertirse en una organización que aprende, plantearon las siguientes cuatro preguntas, empleadas entre sus simulacros y prácticas:

- ¿Qué quise hacer?
- ¿Qué sucedió realmente?
- ¿Por qué sucedió lo que sucedió?
- ¿Qué tendría yo que hacer diferente la próxima vez?

Algo tan simple como estas preguntas genera toda la diferencia entre quienes actúan y actúan; y/o quienes actúan, reflexionan y aprenden para actuar mejor la próxima vez. Porque aprender significa incorporar información nueva y experimentar con ella.

Muchos ejecutivos entienden la competitividad como la velocidad de reacción ante el mercado, la competencia, las tendencias globales y los avances tecnológicos, etc. Esta velocidad de reacción, sin embargo, está sólo raras veces ligada a la reflexión; más bien se conecta con la acción y entonces, escuchamos. Nosotros no tenemos tiempo de detenemos, tenemos que actuar, y rápido. Es como esa escena del film "Thelma y Louise", con las protagonistas manejando a

alta velocidad rumbo al precipicio, incapaces de detenerse.

¿APRENDEN LAS ORGANIZACIONES?

Desde que Peter Senge popularizara en 1990 el concepto de organización aprendiente se ha dicho mucho sobre el tema. A pesar de ser un concepto ampliamente abordado en los últimos diez años, parecería que aún no lo llegamos a entender del todo. Sabemos bastante acerca de su importancia, pero desconocemos en gran medida cómo aplicarlo.

La respuesta a esta interrogante quizás sea el mejor punto de partida. De acuerdo a Senge, la organización como tal no aprende. En efecto, si nos detenemos a pensar en quién lleva a cabo la acción de aprender descubriremos que no existe ente social capaz de hacerlo. Eso sí, podemos aludir figuradamente a la organización aprendiente como aquella que dispone de una capacidad de aprendizaje superior.

¿Cómo es que una organización puede aprender mejor que otra?

La respuesta es muy simple: debe estar integrada por gente con una capacidad de aprendizaje superior o aprendizaje acelerado, al menos por un tiempo. En algún momento de su historia, las mejores empresas de las que hoy conocemos como organizaciones extraordinarias estuvieron compuestas por aprendientes notables.

¿Cómo hacer que una organización tenga gente que aprende mejor?

Naturalmente, todas las personas poseen una capacidad de aprendizaje dada. Entonces, una buena empresa buscará atraer, seleccionar y mantener a los mejores aprendientes.

En otras palabras, se preocupará en forma prioritaria del personal. Establecerá óptimos sistemas de reclutamiento y selección, procurará compensar equitativamente a su gente. Organizará sólidos programas de capacitación y desarrollo, planificará y evaluará de manera cuidadosa el desempeño de cada persona, etc. Entonces, ¿se reduce todo a tener un buen departamento de recursos humanos? claro que como todos sabemos muchas compañías están integradas por personas muy capaces pero su talento es desaprovechado y por lo tanto, su capacidad instalada jamás logra desplegarse en el trabajo. A pesar de los esfuerzos realizados, la organización desperdicia el valor acumulado de su personal. Pero ¿qué hace falta para que la gente despliegue su potencial y lo incremente? La respuesta es obvia, se necesita que al estilo de dirección de todos aquellos que supervisan el trabajo de otros, se oriente a establecer unas condiciones apropiadas para el aprendizaje, al gerente le corresponde lograr mejoras continuas en el futuro, él debe despertar en sus colaboradores un sentimiento de insatisfacción con los resultados actuales. Así de simple, sólo hace falta que cada directivo empiece a crear un clima propicio para que ese talento aflore a la superficie, se convierta en desempeño de primera.

Pero, ¿cómo lograr que los directivos se conviertan en líderes? Por encima de todo necesitamos tener en la organización individuos que dirijan de otra manera, personas, dispuestas a aprender del fracaso. Personas comprometidas con lograr mejoras continuas en el futuro, es decir, abiertas para reconocer aquello que se puede cambiar, y que sean íntegras para tratar bien a los demás.

APRENDER DEL PASADO

Examinar el fracaso, "El obstáculo empresarial más difícil de superar es el éxito" (MIALCOM FORBES).

Siempre se habla del éxito, de la eficacia, de la eficiencia, de la efectividad, de la excelencia, etc. Muchas escuelas de negocios practican la misma apología del éxito, sin advertir que éxito y fracaso son parte de una misma realidad. Toda decisión y resultado puede constituirse en éxito o fracaso. El éxito es una probabilidad y también un fracaso.

Entonces, si realmente queremos aprender, debemos adoptar una actitud positiva, examinando el fracaso de manera desaprensiva.

Muchos gerentes dejan de analizar el fracaso por cuatro motivos principales:

- **Burocracia.**- Los subalternos tienden a mostrar buenos resultados a su jefe para congraciarse con ellos, merecen su apoyo y obtener alguna ventaja. Disfrazan los errores y esconden los fracasos.
- **Obsesión.**- Los gerentes se concentran tanto en el éxito, que pasan por alto el fracaso. Están más preocupados por el éxito ajeno que por el propio.
- **Miedo.**- Además del miedo a fracasar, existe el miedo de analizar el fracaso. Temor a enfrentarse, sólo se analiza el fracaso para buscar responsables. No se identifican las causas ni se toman las medidas necesarias.
- **Incapacidad.**- Generalmente hay una reacción cuando se llega a una situación extrema, ante la cual ya poco se puede hacer. Se carece de un sistema para analizar y eliminar gradualmente cada fracaso. De allí, la importancia de medir periódicamente el valor percibido por el cliente. En otras palabras, necesitamos saber cuánto hemos fracasado.

APRENDER PARA EL FUTURO

"La gente y la forma cómo la dirigimos, se está volviendo más importante porque las otras fuentes del éxito competitivo son ahora menos poderosas de lo que una vez fueron" (JEFFREY PFEFFER).

Al gerente le corresponde lograr mejoras permanentes en el futuro, él debe despertar en sus colaboradores un sentimiento de instalación con los resultados actuales. Asimismo, cultivar ese sentimiento para contrarrestar la tendencia humana a la complacencia. Esta es una poderosa fuerza que se opone a todo intento de mejora, por ejemplo, muchas personas se justifican diciendo: "lo hice igual que la vez pasada, es decir lo mismo".

La tendencia a la "complacencia" es enteramente aprendida, al contrario de lo que algunos piensan, el ser humano nace con el deseo de aprender. Como lo sostiene Senge: "Los pequeños llegan al mundo, animados de un insaciable impulso de explorar y experimentar". Lamentablemente, las instituciones primarias de nuestra sociedad se orientan hacia el control más que hacia el **aprendizaje**, recompensan a los individuos por el trabajo hecho bajo inspiración ajena y no por cultivar curiosidad e impulso de aprender. El niño que entra en la escuela pronto descubre el juego que consiste en dar la respuesta precisa y evitar los errores, un mandato no menos compulsivo para el gerente con aspiraciones. Así es como las personas dejan de aprender. Simplemente, se limitan a hacer lo que se les pide. Y lo harán así porque su progreso depende del grado de cumplimiento de lo solicitado, así nace la conducta sumisa, otras personas pueden oponerse a todo exhibiendo un comportamiento rebelde. En este caso, tampoco ocurre el aprendizaje y la socialización se frustra, sólo cuando la gente actúa en forma madura se crean las condiciones

necesarias para el aprendizaje que conduce a la innovación, sólo así tendrá éxito la socialización.

Hay tres posibles resultados de la socialización:

- **Conformidad.**- Se reprime la creatividad impulsando a la organización hacia una estéril burocracia, se acepta todos sus valores y normas.
- **Rebeldía.**- La persona rebelde despedida de la organización y, si permanece, dedica sus esfuerzos y energías a frustrar las metas de ésta.
- **Individualismo creador.**- Se aceptan los valores y normas fundamentales, pero se mantiene a distancia frente a lo accesorio. Entonces, si existe una tendencia natural para aprender, la labor del gerente, no consistirá tanto en actuar sobre la gente para que explore y cambie, sino, más bien, en quitar las trabas que ahora dificultan o impiden que ese aprendizaje tenga lugar. En otras palabras, el papel del líder no consiste en empujar para que otros aprendan sino en facilitar el camino para que lo puedan hacer.

APRENDER A RECONOCER LA REALIDAD

"Si siempre haces lo que siempre has hecho, siempre obtendrás lo que siempre obtuviste" (KARL ALBRECHT).

Se necesita personas con criterio amplio para examinar la realidad y distinguir lo que se puede cambiar de aquello que no se puede.

Un buen directivo es capaz de enfrentar la realidad de los hechos en forma despre-

juiciada. Es decir, identificada cuáles son las restricciones que la situación presenta y cuáles son las posibilidades disponibles para cambiarla.

La metodología de escenarios, desarrollada recientemente, facilita la labor del ejecutivo interesado en enfrentar racionalmente las principales incertidumbres que su entorno le plantea.

A través de un adecuado ejercicio de planeamiento estratégico, los gerentes aprenden a reconocer las reales restricciones bajo las cuales operan sus negocios, dejando de lado lo irrelevante. De esta manera, los gerentes aplican un pensamiento más flexible, discuten opciones antes no imaginadas y deciden estrategias innovadoras para el futuro de sus organizaciones. Pero ¿cómo hacerlo? El método de estrategia consiste simplemente en cuestionar los supuestos prevalecientes con una sola pregunta: ¿por qué? Y repetir esa pregunta una y otra vez a las personas responsables de la actual forma de hacer las cosas.

En conclusión, lo que se necesita es una actitud mental abierta para enfrentarse una y otra vez a los nuevos escenarios; es decir, de manera paulatina, empezar a pensar estratégicamente.

¿APRENDER ES TOMAR MAYORES RIESGOS?

El mayor desafío es atreverse a hacer o pensar las cosas de otro modo. Así las formas habituales son tranquilizadoras, porque ya han sido probadas durante años. Aprender supone permitir el cuestionamiento, y propiciar la posibilidad de que haya otras formas de actuar.

En ese sentido, es un riesgo, porque implica experimentar de un modo diferente,

ensayar y propiciar la posibilidad de que haya otras formas de actuar. Incluye el riesgo de la creatividad, que nos inspira ver las cosas desde otro ángulo.

No obstante, el aprendizaje no se produce cuando uno ensaya algo sino recién cuando hay un espacio de reflexión sobre lo que sucedió. Solamente entonces es cuando podemos "capturar" el conocimiento, apropiárnoslo, y capitalizarlo como un aprendizaje. Sin la reflexión posterior, una experiencia es sólo una anécdota, o una simple vivencia. No un aprendizaje.

Cuando una organización se transforma en "aprendiente", cualquier experiencia se convierte en una fuente de conocimiento, lo que hace progresar al conjunto.

¿QUÉ ES EL CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN?

Los miembros de una organización crean valor a través de sus tareas en una forma que puede parecer "individual" pero que al conectarse con el resto de la misma, termina siendo una forma colectiva de producción de valor.

El conocimiento de la organización puede ser explícito. Explícito es aquel que está contenido en los manuales de procedimientos, en las especificaciones de producción, en los diferentes sistemas de archivo que guardan la historia de "¿cómo lo hacemos?". El conocimiento implícito es aquel que se refiere a los valores compartidos, a la cultura corporativa, al estilo, a las reglas no escritas de interacción. Es el conocimiento que indica de qué modo se hace, piensa, decide, comunica y como es conveniente no hacerlo. También es el conocimiento no escrito que señala cómo hacer las tareas y por qué y es transmitido verbalmente cuando alguien nuevo se incorpora.

Cuando el entorno se transforma, las organizaciones deben adaptarse a estos cambios, y lo que significa aprender formas diferentes de hacer las cosas, de un modo nuevo, mejor, más eficiente y veloz. En ese momento, el conocimiento de la organización se hace más visible, porque es necesario generar un nuevo conocimiento para reemplazarlo.

¿QUÉ SE REQUIERE PARA CONVERTIRSE EN UNA ORGANIZACIÓN APRENDIENTE?

Son varios los requisitos. En primer lugar, es necesario que el líder haya comprendido que es posible que todos puedan actuar diariamente, sin aprender nada de los éxitos ni de los fracasos, pero que si en realidad desea marcar una diferencia con los competidores, es necesario detenerse a pensar en lo que sucede. Este detenerse a pensar, es el momento en que las personas aprenden, pueden evitar cometer los mismos errores y repetir los éxitos porque descubrieron qué los generó y también buscar formas mejores de hacer lo mismo. Cuando un líder entiende esto, comienza a funcionar como "modelo" para el resto de la organización e incentiva a otros a generar formas de rescatar los máximos aprendizajes de cada día.

Esto significa también alentar un clima de ensayo y experimentación donde los errores no sean sancionados sino transformados en formas de aprender. Pero atención: la sola falta de sanción no alcanza, si no implementan formas de reflexionar sobre lo sucedido. Otra condición es que haya conciencia de que algo debe ser mejorado. Esto se logra cuando hay comprensión de la situación actual, un buen "autodiagnóstico" de la organización, y existe una visión de "lo que queremos ser" para confrontar la realidad con esa imagen. Las organizaciones

complacientes; es decir, las personas complacientes de la organización, especialmente cuando están en roles de liderazgo, que se esfuerzan por mostrar lo "excelente" carecen de esta "tensión" entre los que se tiene y lo que se quiere lograr. Esto significa que ni tiene conciencia de lo que podría ser mejorado ni, por supuesto, de la energía para lograrlo. Naturalmente esta situación no es duradera, y si los líderes de la organización no logran anticiparse, es la realidad del entorno la que embiste finalmente, es decir, las convicciones de "perfección", terminarán destruyéndolas. Al mismo tiempo, si no existe una visión, una imagen de lo que se desea lograr, no hay aprendizaje posible, pues por más que se reflexione sobre lo que sucede, no hay horizonte hacia el cual proyectarse: falta el rumbo.

UNA ORGANIZACIÓN NECESITA CAMBIAR

Cualquier iniciativa o conjunto de ellas que intenten "cambiar" una organización no son más que acciones circunstanciales espasmódicas, adaptables a una nueva situación. En un mundo en que "la única forma de mantenerse es aprendiendo a cambiar".

Algo así como la diferencia entre aprender a tocar un instrumento y aprender música. Instaurar en una organización una atmósfera de aprendizaje permanente es asegurar su supervivencia, cualesquiera que sean los acontecimientos que el entorno produzca.

Finalmente, ingresar en el mundo de las organizaciones que aprenden implica tantas decisiones y acciones, que es inevitable que la organización se verá "cambiada".

¿CUÁLES SON LOS PASOS PARA CONVERTIRSE EN UNA ORGANIZACIÓN APRENDIENTE?

Son cuatro, los puntos que deben ser considerados:

- Individual
- Grupal
- Organizacional
- Global

En cada uno de ellos los pasos a seguir son:

a) En el plano individual.- Es necesario crear oportunidades de aprendizaje permanente. Por ejemplo, a través de programas de desarrollo personal, capacitación informal, entrenamiento en el puesto de trabajo, etc. Asimismo, promover el cuestionamiento y el diálogo, creando una cultura de reflexión y ensayo.

b) En el plano grupal.- Se trata de alentar la cooperación y el aprendizaje grupal creando equipos interdepartamentales, grupos de tarea y de trabajo auto-dirigidos, "action learning" y capacitación formal en negociación, manejo de conflictos, toma de decisiones por consenso, así como manejo eficaz de reuniones.

c) En el plano organizacional.- Hay que implantar sistemas para capturar y compartir información y aprendizajes. Por ejemplo, a través de sistemas informáticos que permitan accesos cruzados hacia la información, "diarios" de aprendizajes, historiales de mantenimiento o de producción, reuniones para la creación conjunta de nuevas visiones y celebraciones, entre otros. "Empoderar" las personas en la dirección de una visión colectiva. Por ejemplo, mediante la creación conjunta de la visión, la formación de grupos de trabajo autodirigidos, pago por performance, task forces, etc.

Una forma de medir en qué grado se alcanza esta meta, es detectar cuántos miembros de la organización conocen y comparten la visión, y pueden enumerar cuáles de sus tareas contribuyen directamente a materializarla.

d) En el plano global.- Finalmente, es importante conectar la organización con el entorno. Por ejemplo, aplicar un mejor servicio al cliente, entrenar a los clientes y los proveedores, analizar el clima interno, efectuar benchmarking, desarrollar líderes globales por medio de programas de "acción-aprendizaje", en los que los futuros líderes deben resolver problemas reales y significativos en diferentes geografías, etc.

¿DÓNDE SE REGISTRA EL APRENDIZAJE Y EL CONOCIMIENTO DE UNA ORGANIZACIÓN?

El "conocimiento" generado en una organización se almacena en los manuales de procedimientos, en las bases de datos, en los archivos electrónicos, en los historiales; pero ante todo y por encima de todo esto, se articula entre las personas de la empresa, como un saber compartido y disponible. Es por eso, que cuando se procura llevar una organización a transformarse en «aprendiente», el acento estará puesto en desarrollar el trabajo en equipo y la comunicación: ASERTIVA.

CONCLUSIONES

1.- El aprendizaje en las organizaciones tradicionales significa cambiar la actitud relativamente estable del trabajador. La conducta debe ser reforzada varias veces para que se produzca **aprendizaje**.

2.- La organización aprendiente moderna, nace cuando captura, comparte y usa el conocimiento que se genera en ella; de modo tal, que sus miembros puedan "trabajar juntos" para cambiar el modo en que esa organización responde a los problemas y a los desafíos. Por otro lado, cuestiona las formas antiguas de pensar (paradigmas).

3.- Las organizaciones por sí solas no aprenden, sino tienen que interactuar el potencial humano.

4.- El aprendizaje en las organizaciones se presenta en diversas formas:

- Aprender del pasado
- Aprender para el futuro
- Aprender a reconocer la realidad
- Aprender a tomar mayores riesgos, etcétera.

5.- Los principales pasos para convertirse en una organización aprendiente son cuatro:

- Individual
- Grupal
- Organizacional
- Global

6.- En toda organización se necesita contar con personas dispuestas a aprender del fracaso. Personas comprometidas con lograr mejoras continuas en el futuro abiertas para reconocer aquello que se puede cambiar que sean íntegras para tratar bien a los demás.

7.- Toda organización que quiere aprender debe adoptar una actitud positiva, examinando el fracaso de manera desaprensiva.

8.- Muchos gerentes dejan de analizar el fracaso por cuatro motivos principales:

- Burocracia
- Obsesión
- Miedo
- Incapacidad

9.- Aprender a tomar mayores riesgos porque implica experimentar de un modo diferente, ensayar y propiciar la posibilidad de que hay otras formas de actuar.

10.- Elemento clave en las organizaciones es la **comunicación asertiva**, que implica una adecuada escucha activa y una expresión racional.

BIBLIOGRAFÍA

ANDIZUJAVE, Maná
1980. "Conducta organizativa". Ed. Deusta S.A. Bilbao, España.

CORNEJO, Miguel Ángel
1994. "Compromisos para su líder". Ed. Grad., México.

CORNEJO, Miguel Ángel
1995. "Calidad total y liderazgo". Ed. Grad. México.

DAVIS, Keith
1990. "Conocimiento humano en el trabajo". Ed. Mc Graw Hill Interamericana de México.

DISTCHTER, Ph. Ernest
1990. "Es usted un gerente". Ed. Mc Graw Hill Interamericana de México.

FISCHMAN, David
2000. "El camino del líder". Fondo Editorial UPC, enero. Lima, Perú.

FORBES, Malcom
1992. "La empresa consagrada al cliente". Ed. Javier Vergara. Buenos Aires, Argentina.

FLORES GARCÍA RADA, Javier
1992. "El comportamiento humano en las organizaciones". Ed. Universidad del Pacífico. Lima, Perú.

GONZÁLES, Luis
1997. "Aprender a trabajar en equipo: Clave de las organizaciones que aprenden". Ed. Alta Dirección. Barcelona.

INTERNET:
<http://www.easyspace.com>

JUCH, Bert
1987. "El desarrollo del personal para ejecutivos". Ed. Inuesa, México.

ROBBINS, Stephen
1999. "Comportamiento organizacional". Ed. Prentice Hall Pearson. Universidad de San Diego.

SENGE, Peter
1992. "La quinta disciplina". Ed. Granica, Barcelona.

TARIN, Luis
1997. "El aprendizaje en las organizaciones". Ed. Alta Dirección, México.