

# El Aprendizaje Organizacional desde una Perspectiva Evolutiva y Constructivista de la Organización

## Evolutionary and Constructive Perspectives of Organization in Organizational Learning

Luis Ahumada Figueroa<sup>1</sup>

### *Resumen*

El objetivo del presente trabajo de revisión teórica es ampliar el marco de análisis del aprendizaje organizacional situándolo en su relación con el entorno organizacional. Desde una perspectiva evolutiva y constructivista de la organización con énfasis en los procesos emergentes, se desarrolla y discute la idea que la habilidad para aprender más rápido que los competidores será la única fuente de ventaja competitiva sustentable en el tiempo. Asimismo, se analiza el concepto de lógica dominante como un marco teórico útil de cara a una explicación de como se conforma la estrategia empresarial y de como el aprendizaje organizacional supone una modificación de esta lógica con el fin de lograr una mejor adaptación a los cambios en el entorno. Finalmente, se plantea que el principal desafío para las empresas y organizaciones hoy en día, es la creación de una cultura y un clima que faciliten el aprendizaje organizacional en un entorno turbulento.

**Palabras claves:** *Teoría Organizacional, Aprendizaje Organizacional, Cambio Organizacional.*

### *Abstract*

The main objective of this paper is to expand the organizational learning analysis framework according to the relationship between the organizational learning and organizational environment. From a constructivist and evolutionist perspective of the organization with emphasis in the emerging processes, it is developed and discussed that the ability to learn faster than the competitors would be the only source of competitive advantage sustainable in time. On the other hand, it is analyzed the

---

<sup>1</sup> Psicólogo. (Doctor en Psicología) Escuela de Psicología. Universidad Católica de Valparaíso. lahumada@ucv.cl

concept of "dominating logic" as a useful framework for an explanation about how the management strategy and the organizational learning suppose a modification of this logic in order to obtain a better adaptation to the environment changes. Finally, it is stated that the main challenge for firms and organizations nowadays, is the creation of culture and climate that facilitate the organizational learning in a turbulent environment.

**Key words:** *Organizational learning, organizational theory, organizational change.*

### *Antecedentes Teóricos*

#### *La creciente complejidad y turbulencia del entorno*

Durante las décadas de 1980 y 1990 se ha resaltado el papel que juega el cambio en el mundo de los negocios y de las organizaciones. La turbulencia del entorno, caracterizada por cambios discontinuos e impredecibles, ha contribuido a provocar un cuestionamiento de las premisas utilizadas para entender el funcionamiento organizacional (Cyert y March, 1963; Handy, 1990; March y Simon, 1961; Morgan, 1990; Mintzberg, 1994).

En el último tiempo, por ejemplo, se ha cuestionado el modelo clásico mecanicista de la organización cuyo énfasis estaba puesto en el control. Obviamente, a mayor incertidumbre y turbulencia en el entorno mayor es la dificultad de mantener el control tanto de los procesos como de las personas involucradas en ellos, por lo que dicho modelo pierde en parte su poder explicativo.

La planificación estratégica, otro foco importante de la teoría organizacional, también ha entrado en crisis cuestionándose la metodología, el contenido y la función que ésta debe cumplir en la organización. En un entorno turbulento, cambiante e impredecible, la idea de un análisis detallado del medio ambiente con el fin de fijar objetivos y tomar las acciones correspondientes se ve debilitada.

Son muchos los factores que han contribuido a la turbulencia del entorno y la consiguiente incertidumbre organizacional. La liberalización de los mercados, el creciente número de fusiones y adquisiciones, el surgimiento de bloques de libre comercio, los cambios tecnológicos, entre otros, son frecuentemente citados como factores desestabilizadores del entorno organizacional (Levitt, 1983). El incremento del conocimiento científico y tecnológico, por ejemplo, facultó a las organizaciones a identificar y explotar diversas tecnologías y diversos mercados o «nichos» en los cuales desarrollar sus actividades (Hannan y Freeman, 1978; Huber, 1996), por lo que la competencia global es algo que está presente en todas las organizaciones.

Es esta creciente rapidez e impredecibilidad de los cambios en el entorno y, por ende, las consiguientes demandas de adaptación, las que hacen que el tema del cambio y el aprendizaje organizacional preocupe cada vez más a la teoría y práctica empresarial.

El presente trabajo, asume una perspectiva evolutiva y constructivista de la organización con énfasis en los procesos emergentes. Desde esta perspectiva, se analiza el concepto de aprendizaje organizacional situándolo en su relación con el entorno organizacional. Asimismo, se revisa el concepto de lógica dominante como un marco teórico útil de cara a una explicación de como se conforma la estrategia empresarial y de como el aprendizaje organizacional

supone una modificación de esta lógica con el fin de lograr una mejor adaptación a los cambios en el entorno.

### ***La teoría del caos y el énfasis en los procesos emergentes***

La creciente complejidad y turbulencia del entorno, ha significado un cambio paradigmático en la forma de entender las organizaciones, pasándose de una visión lineal en donde existe una relación clara de causa y efecto, a una no lineal. En este nuevo enfoque paradigmático, pequeñas acciones traen consigo consecuencias impredecibles, lo que supone una forma distinta de enfocar la gestión directiva. Prahalad y Bettis (1995) y Glass (1996), entre otros, sostienen que la manera de pensar y de actuar de los directivos es completamente distinta en un sistema lineal, caracterizado por un equilibrio estable, a un sistema no lineal caracterizado por una inestabilidad limitada. En un equilibrio estable los directivos están constantemente intentando volver la situación al estado preplaneado, mientras que en una inestabilidad limitada los directivos tienen objetivos pero están también observando las pequeñas acciones positivas que puedan acarrear resultados inesperados (amplificaciones).

Este cambio paradigmático ha llevado a diversos autores (Bahlmann, 1990; Espejo, 1996; Glass, 1996; Prahalad y Bettis, 1995) a incorporar la «teoría del caos» al mundo del management y de la estrategia empresarial. La incorporación de esta teoría en el ámbito organizacional, de acuerdo a Glass (1996), supone asumir que:

1. las organizaciones son sistemas complejos, profundamente influenciados por su entorno,
2. el entorno cambia tan rápido (nuevas oportunidades y amenazas) que la di-

rección no puede esperar a tener demasiada seguridad de lo que esta pasando para formular sus estrategias,

3. los modelos lineales de causa efecto deben ser reemplazados por modelos causales no lineales donde una pequeña acción puede llevar a una consecuencia totalmente inesperada.

En términos de estrategia empresarial, asumir la inestabilidad del entorno («teoría del caos») en el ámbito organizacional supone un cambio de un modelo estratégico, caracterizado por planes muy detallados generalmente elaborados por agentes externos, a un modelo mucho más flexible en donde la organización debe continuamente adaptarse a las amenazas y oportunidades que se le presentan. En el fondo, para Bueno (1989) y Glass (1996) supone un cambio del modelo de la planificación estratégica al modelo de la dirección estratégica.

DeGeus (1988) y Stata (1989) señalan en este sentido que los beneficios de una planificación en la organización no se derivan sólo de una explicitación de los objetivos y las estrategias, sino también del aprendizaje derivado del mismo proceso de planificación. Se habla así de una dirección estratégica encaminada a una gestión del conocimiento y de aquellos aspectos que faciliten el aprendizaje organizacional.

Este modelo de dirección estratégica, entendido como un proceso emergente que surge de las representaciones que tiene la organización de su entorno como resultado de una influencia recíproca (Prahalad y Bettis, 1995; Menguzzato y Renau, 1991), permite indagar en torno a la importancia del aprendizaje organizacional como factor de competitividad.

### ***El aprendizaje organizacional como factor de competitividad***

Se ha señalado que el principal desafío para las empresas y organizaciones hoy en día, es la creación de una cultura y un clima que facilite el aprendizaje organizacional. Esto, debido a que la habilidad para aprender más rápido que los competidores será la única fuente de ventaja competitiva sustentable en el tiempo (DeGeus, 1988; Nonaka, 1991; Dickson, 1992; Slater y Narver, 1995), especialmente en industrias que requieran de la utilización intensiva de sus conocimientos (Stata, 1989).

Prahalad y Hamel (1991) señalan que los fundamentos de una ventaja competitiva están en la capacidad de generar valor mediante el desarrollo y aprovechamiento de una competencia distintiva, ya que en ellas radica la capacidad de la empresa para sobrevivir en un entorno competitivo. Según estos autores, los requisitos que debe cumplir una competencia distintiva para ser realmente fuente de competitividad son: proporcionar acceso a múltiples mercados, añadir valor al producto, y ser difícil de imitar por los competidores.

Es en esta perspectiva donde el conocimiento y el aprendizaje organizacional aparecen como la principal fuente de competitividad de la empresa, dado que los conocimientos que posee una empresa son producto de un complejo entramado social, difícil de comprender, de imitar o de interiorizar por los competidores (Barney, 1991; Karnoe, 1996; Nonaka, 1991, 1996). En efecto, al ser una propiedad emergente producto de la forma que tiene una organización de conceptualizar ciertos problemas y, por consiguiente, de dar respuesta a ellos, el aprendizaje organizacional aparece como la principal herramienta capaz de generar dichas ventajas competitivas, ya que en él radica la identidad misma de la organización (Bierley y Hämäläinen, 1995). El aprendizaje organizacional se refiere pues no sólo a lo que la organización sabe hacer, sino tam-

bién a lo que potencialmente podría llegar a ser gracias a sus conocimientos y sus competencias idiosincrásicas (Romme y Dillen, 1997).

Este hecho, ha llevado a resaltar la importancia del conocimiento y del aprendizaje organizacional como recursos indispensables con que debe contar la empresa a la hora de hacer frente a los requerimientos del entorno. Estos recursos serían todas aquellas habilidades, conocimientos y características organizacionales que se van acumulando a lo largo del tiempo en forma de «stocks» o «competencias distintivas» al servicio de la organización (Barney, 1991; Dierickx y Coll, 1989; Mahoney y Pandian, 1992; Prahalad y Hamel, 1991).

De todas las habilidades y competencias de que dispone la organización probablemente la más importante es la referida a la capacidad de cambiar aquellas prácticas que en el pasado le fueron útiles pero que ya no lo son. Esta habilidad, se refiere a la capacidad de cambiar la lógica que hasta ahora ha caracterizado el decidir de la organización.

### ***Concepto de lógica dominante y aprendizaje organizacional***

El concepto de lógica dominante de la organización ha ido sufriendo importantes modificaciones desde su formulación inicial (Prahalad y Bettis, 1986), a como es entendido en la actualidad (Prahalad y Bettis, 1995). En un principio, la lógica dominante de la organización fue definida como «la manera en que los directivos conceptualizan el negocio y realizan decisiones críticas respecto a la asignación de los recursos» (Prahalad y Bettis, 1986:490). Sin embargo, la conceptualización en donde los directivos se representaban la organización y el entorno, y decidían y obraban de acuerdo a dichas representaciones, ha sido modificada por una donde la lógica dominante surge como una propiedad emergente de la organización en donde las representacio-

nes son una construcción social (Krogh y Roos, 1996).

En efecto, Prahalad y Bettis (1995) señalan que los principales aspectos de esta lógica dominante son:

- a. los datos seleccionados y atendidos selectivamente dentro de la lógica dominante,
- b. el conocimiento nuevo depende del conocimiento que ya se posee en la organización,
- c. el conocimiento organizacional es históricamente dependiente,
- d. la organización y su entorno interactúan de forma dinámica transformándose mutuamente,
- e. la lógica dominante permite a la organización anticiparse a los requerimientos del ambiente,
- f. la organización tiene la capacidad de ir generando su propio entorno,
- g. el entorno no es una realidad dada a la organización sino que es una realidad creada,

g. la lógica dominante es una propiedad emergente de un sistema que busca la adaptación.

En resumen, de acuerdo al concepto de lógica dominante la atención de la organización se focaliza sólo en los datos catalogados como relevantes mientras que otros datos son completamente ignorados. Es decir, existe un conjunto de decisiones y acciones que se validan como legítimas o se descartan por ilegítimas dado su facultad de caer dentro o fuera de la lógica que domina la organización.

Debe existir, sin embargo, un estado de equilibrio óptimo entre las condiciones actuales del entorno y la lógica que guía el decidir y el accionar de la organización (Pralhad y Bettis, 1995). Este punto de equilibrio debe cambiar (nueva lógica dominante) cuando las condiciones cambian, siendo necesario desaprender el antiguo estado de equilibrio (Figura 1).

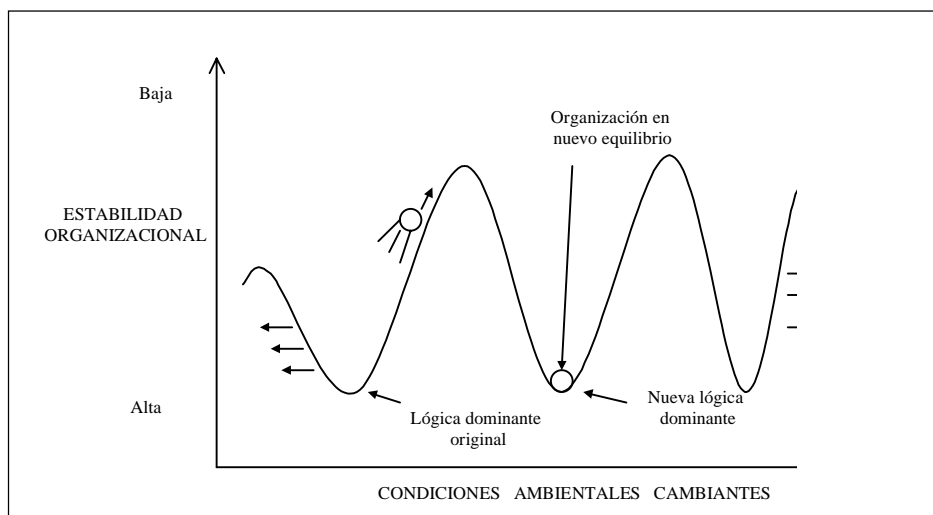


Figura 1. Cambio de la lógica dominante de la organización  
Fuente: Adaptación de Prahalad y Bettis (1995)

Volviendo al tema del aprendizaje organizacional, Ahumada (2001) define éste como el proceso mediante el cual se incorporan nuevas distinciones, lo que trae como consecuencia un cambio en la lógica dominante de la organización. La incorporación de nuevas distinciones implica una apertura o modificación del margen de posibilidades viables y/o significativas del decidir organizacional. Cuando la incorporación de nuevas posibilidades de distinción tiene como resultado una modificación de la lógica dominante de la organización, es cuando se desencadena un proceso de aprendizaje organizacional.

En efecto, una apertura o la incorporación de nuevas distinciones, generalmente producto de un quiebre en el curso de la acción (desequilibrio), abre la posibilidad de un nuevo aprendizaje. Sin embargo, para que las nuevas distinciones se traduzcan realmente en una modificación de la lógica dominante debe acontecer un cambio en la estructura de poder, en el curso de las decisiones y las acciones, o en el contexto en el cual se encuentra la organización. Sólo en este caso, la incorporación de nuevas distinciones se traducirá en un cambio de la lógica organizacional. Es aquí cuando nos encontramos en condiciones de hablar de la ocurrencia de un aprendizaje de la organización, aprendizaje que necesariamente ha implicado un desaprendizaje de la antigua lógica dominante.

El desaprendizaje de la antigua lógica dominante abre las puertas hacia nuevas experiencias, lo cual es condición necesaria para producir futuros aprendizajes. Esto, requiere que tanto los directivos como la organización en su conjunto abandonen aquellas prácticas que han resultado útiles y que han funcionado en el pasado (McGill y Slocum, 1993; Prahalad y Bettis, 1995; Starbuck, 1996).

Para el análisis de este proceso, es fundamental la incorporación de una perspectiva

evolutiva mediante la cual se comprendan mejor no sólo aquellos factores que facilitan o dificultan el aprendizaje de una organización, sino el cambio que puede acontecer en un conjunto de organizaciones (población).

### *Análisis y Discusión*

#### *El aprendizaje organizacional desde una perspectiva evolutiva y constructivista*

La perspectiva evolutiva-ecológica entiende que la organización forma parte de una población de organizaciones en donde se comparten ciertas características y un destino común con respecto a las circunstancias del ambiente. Tales circunstancias, proveedoras de recursos a la organización, son descritas utilizando conceptos tomados de la ecología y de la teoría evolutiva, tales como «nicho», «tasa de nacimiento», «tasa de mortalidad», «disponibilidad de recursos», «evolución», «extinción», «selección», «variación», «retención», etc..

Hannan y Freeman (1978), principales representantes de esta perspectiva, señalan que no se puede pensar en términos de una organización en sí misma sino en un conjunto de organizaciones con características comunes a todas ellas (población). Para estos autores, la unidad de análisis es la población, y el énfasis debe estar puesto en la relación recíproca de un conjunto de organizaciones con su entorno más que en el análisis de la organización individual.

Tal como ocurre en las teorías de selección natural, la supervivencia de las especies no se explica en función de la adaptación de animales aislados sino en términos de la selección del más apto en un nicho determinado. La unidad de análisis no es la organización aislada sino la población a la que pertenece dicha organización, que en su conjunto se adapta a las condiciones del entorno.

Por tanto, la diferencia más importante de este enfoque evolutivo-ecológico y la teoría organizacional clásica se refiere a la unidad de análisis (individual o poblacional) y, por ende, a la explicación que se da respecto al cambio organizacional. En la teoría organizacional clásica el cambio en la estructura organizacional se debe básicamente a un esfuerzo adaptativo por parte de la organización, mientras que para el enfoque evolutivo-ecológico este esfuerzo adaptativo tiene un límite que viene determinado por unos factores de inercia que dificultan el cambio o la inserción en un nuevo «nicho ecológico».

Para Hannan y Freeman (1978) las normas e historia de la organización, las presiones legales y fiscales, las barreras para entrar y salir de los mercados, la información restringida, etc., son factores que hacen difícil el aprendizaje y el cambio organizacional. Todas estas barreras (internas y/o externas) generan una inercia que limitan el esfuerzo adaptativo de la organización.

Las organizaciones tendrían un límite en cuanto a su capacidad de cambio, crecimiento y modificación de su estructura. Cuando ese límite es sobrepasado, las leyes de la “adaptación” de la organización al entorno dan paso a las leyes de la “selección natural”. En consecuencia, desde esta perspectiva, las organizaciones compiten por recursos escasos en un entorno que selecciona a aquellas que cuentan con más y mejores capacidades para hacer frente a sus demandas, eliminando a las menos competentes.

En efecto, para Hannan y Freeman (1978), una organización nace, crece, declina y muere, más en función del «nicho» en el que se halla ubicada que en función de sus propias acciones de carácter adaptativo. Las organizaciones toman dinero, gente, tecnología, energía, clientela y cuanto recurso necesitan, de un ambiente determinado que es su «nicho ecológico», sin embargo, no les es fácil cambiar de nicho dado

que existen presiones hacia la inercia que dificultan el cambio.

La perspectiva evolutiva de la organización, sin embargo, ha sido duramente criticada debido a que propiciaría un cierto determinismo ambiental. Morgan (1986), por ejemplo, nos señala que si aceptamos al pie de la letra la tesis de que el ambiente selecciona las organizaciones que van a sobrevivir, debemos aceptar que las empresas sobresalientes, que han aprendido a adaptarse bien a su ambiente, fracasarán cuando se produzcan cambios ecológicos que influyan en la estructura de su nicho de recursos.

Respecto a esta dicotomía de adaptación o selección natural, Carroll (1995) sostiene que perfectamente pueden coexistir ambos planteamientos debido a que los objetivos que persiguen y la unidad de análisis que se considera son diferentes. De hecho, para Hannan y Freeman (1978), una teoría completa de la organización y su ambiente, deberá considerar ambos aspectos, la adaptación y la selección, reconociendo que ambos son procesos complementarios. Lo importante es definir claramente la unidad de análisis, el objetivo de la investigación y el período que se pretende considerar en el análisis.

Levinthal (1991) realiza en este sentido una interesante investigación en orden de aclarar la relación entre adaptación y selección. Para este autor, ambos procesos son interdependientes. Por un lado, el aprendizaje organizacional contribuye, en parte, a conformar la inercia organizacional que, a su vez, es la base para el proceso de selección. Por otro lado, la inercia sería un requisito importante para la adaptación, dado que el cambio constante puede traer como consecuencia la pérdida de identidad de la organización.

Al parecer, a juicio de Bruderer y Singh (1996), la dicotomía selección - adaptación puede ser perfectamente entendida como un proceso interdependiente, en donde el

proceso de selección influye en el desarrollo de distintas habilidades de aprendizaje, las cuales hacen que la organización cuente con mejores probabilidades de adaptarse y sobrevivir en un entorno competitivo y turbulento.

Desde esta perspectiva, el cambio organizacional estaría marcado por períodos de cierta estabilidad en donde se desarrollarían estas habilidades, seguidos de períodos de cambio y transformación en donde se pondrían a prueba estas habilidades (Colarelli, 1998). La habilidad para cambiar la lógica dominante de la organización y, por tanto, la capacidad de aprendizaje organizacional entendida como un proceso emergente sería la clave del éxito de la supervivencia organizacional dado la dificultad de saber con anticipación la dirección que tomarán los cambios del entorno organizacional.

Al parecer, las organizaciones que aprenden a estar más adaptadas a las restricciones impuestas por el ambiente logran sobrevivir y las que no mueren o son eliminadas, permitiendo la entrada de nuevas organizaciones a ese espacio o «nicho ecológico» que ha quedado desocupado. El conocimiento y el aprendizaje organizacional se transforman así en un importante factor de competitividad, debido a que la oferta de recursos es escasa y debido a que las organizaciones más débiles son eliminadas (Davenport y Prusak, 2001).

Es así como la construcción de significados compartidos (Weick, 1982; Fernández-Ríos y Sánchez, 1997), los cuales se materializan en la lógica dominante de la organización, constituyen la gran estrategia selectiva que le permite a la organización reducir la complejidad y mantener «latente» un mundo de posibilidades que pueden emerger como significativas en su decidir (Luhmann, 1991; March, 1988).

El aprendizaje organizacional estaría limitado por estos significados y por esta lógica dominante, pero su transformación y el hecho de que la organización está constantemente construyendo y reconstruyendo la realidad en la cual está inserta sería lo que daría lugar a nuevos aprendizajes. Este aspecto, ligado sin duda al carácter evolutivo de la organización, es lo que nos hace pensar que el cambio y la adaptación si son posibles en la organización.

Estimamos que en el análisis de una organización en particular, sí es posible investigar y encontrar un esfuerzo adaptativo siempre y cuando las presiones hacia la inercia no sean extremas y el período de observación sea breve. Por otra parte, si lo que se pretendemos es comprender el porqué del fracaso o éxito de un conjunto de organizaciones en un nicho determinado, nos encontramos frente a un análisis poblacional como el planteado por Hannan y Freeman (1977). Este análisis requiere sin duda de un período de observación mucho mayor. En el primer caso, el aprendizaje es a nivel organizacional mientras que en el segundo el aprendizaje se daría a un nivel poblacional, no teniendo porqué ser incompatibles ambos tipos de análisis.

### *Conclusiones*

La modificación de la lógica dominante de la organización está conectada con el espacio de distinciones de la misma. Un cambio en la lógica dominante implica necesariamente la incorporación de una nueva distinción, sin embargo, no siempre esta incorporación se traduce en un cambio en la lógica dominante de la organización. En este sentido, observamos la necesidad de desaprender ciertos aprendizajes antes de incorporar otros nuevos, dado que un cambio en la lógica dominante supone el abandono de la antigua visión del mundo y de la propia organización.



En definitiva, el aprendizaje organizacional es más que la simple incorporación de una nueva distinción o «insight». El aprendizaje organizacional supone el tomar conciencia de la lógica que domina la organización y desarrollar la capacidad de cambiar dicha lógica. La incorporación de una perspectiva evolutiva y constructivista de la organización, a nuestro juicio, nos ayuda a comprender mejor los procesos de cambio organizacional y los verdaderos límites de estos cambios.

### Referencias

- AHUMADA, L. (2001). *Teoría y cambio en las organizaciones: un acercamiento desde los modelos de aprendizaje organizacional*. Chile: Ediciones Universitarias de Valparaíso.
- BAHLMANN, T. (1990). The learning organization in a turbulent environment. *Human Systems Management*, 9, 249-256.
- BARNEY, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 1.
- BIERLY, P. E. Y HAMALAINEN, T. (1995). Organizational learning and strategy. *Scandinavian Journal of Management*, 11(3), 209-224.
- BRUDERER, E. Y SINGH, J.W. (1996). Organizational evolution, learning and selection: a genetic-algorithm-based model. *Academy of Management Journal*, 39, 1322-1349.
- BUENO, E. (1989). *Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos*. Madrid: Pirámide.
- CARROLL, G. R. (1995). On the organizational ecology of Chester Barnard. En Williamson, O. (Ed.) (1995). *Organizational Theory: from Chester Barnard to the present and beyond*. New York: Oxford University.
- COLARELLI, S.M. (1998). Psychological interventions in organizations: an evolutionary perspective. *American Psychologist*, 53 (9), 1044-1056.
- CYERT, R.M. Y MARCH, J.G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall. (Traducido al castellano (1965) *Teoría de las decisiones económicas en la empresa*. México: Herrero Hermanos Sucesores.).
- DAVENPORT, T. Y PRUSAK, L. (2001). *Conocimiento en acción: cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires: Pearson Education.
- DE GEUS, A.P. (1988). Planning as learning. *Harvard Business Review*, 66, 70-74.
- DICKSON, P. (1992). Toward a general theory of competitive rationality. *Journal of Marketing*, 56, 69-83.
- DIERICKX, I. Y COLL, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504-1511.
- ESPEJO, R. (1996). Requirements for effective participation in self-constructed organizations. *European Management Journal*, 14(4), 414-422.
- FERNÁNDEZ-RÍOS, M. Y SÁNCHEZ, J.C. (1997). *Eficacia organizacional: concepto, desarrollo y evaluación*. Madrid: Díaz de Santos.
- GLASS, N. (1996). Chaos, non-linear systems and day to day management. *European Management Journal*, 14(1), 98-106.
- HANDY, C. (1990). *The age of unreason*. New York: Harvard Business School Press. Versión en Castellano (1995). *La era de la sinrazón*. Barcelona: Parramón.
- HANNAN, M. Y FREEMAN, J. (1978). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82 (5), 929-963.
- HUBER, G.P. (1996). Organizational learning: a guide for executives in technology critical organizations. *Int. J. Technology Management*, Special Issue on Unlearning and Learning for Technological Innovation, 11(7/8), 821-832.

- KARNOE, P. (1996). The social process of competence building. *Int. J. Technology Management, Special Issue on Unlearning and Learning for Technological Innovation*, 11(7/8), 770-789.
- KROGH, G. Y ROOS, J. (1996). A tale of the unfinished. *Strategic Management Journal*, 17, 729-737.
- LEVINTHAL, D. (1991). Organizational adaptation and environmental selection--interrelated processes of change. Special Issue: Organizational learning: Papers in honor of (and by) James G. March. *Organization Science*, 2(1), 140-145.
- LEVITT, T. (1983). La globalización de los mercados. *Harvard Deusto Business Review*. 4º Trimestre., 49-64.
- LUHMANN, N. (1991). *Sistemas sociales: lineamientos para una teoría general*. Madrid: Alianza.
- MAHONEY, J.T. Y PANDIAN, J. (1992). The resource based view within the conversion of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13.
- MARCH, J.G. (1988). *Decisions and organizations*. Oxford: Basil Blackwell.
- MARCH, J.G. Y SIMON, H. (1961). *Teoría de la organización*. Barcelona: Ariel.
- MCGILL, M. Y SLOCUM, J. (1993). Unlearning the organization. Special Issue: The learning organization. *Organizational Dynamics*, 22(2), 67-79.
- MENGUZZATO, M. Y RENAU, J.J. (1991). *La dirección estratégica de la empresa: un enfoque innovador del management*. Barcelona: Ariel Economía.
- MINTZBERG, H. (1994). Los peligros de la planificación estratégica. *Harvard Deusto Business Review*. 60, 4-17.
- MORGAN, G. (1990). *Imágenes De La Organización*. Madrid: Ra-Ma.
- NONAKA, I. (1991). *The knowledge creating company*. Harvard Business Review, Nov-Dec., 96-104.
- NONAKA, I., TAKEUCHI, H. Y UMEMOTO, K. (1996). A theory of organizational knowledge creation. *Int. J. Technology Management, Special Issue on Unlearning and Learning for Technological Innovation*, 11(7/8), 833-845.
- PRAHALAD, C.K. Y BETTIS, R.A. (1986). The dominant logic: a new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, 7(6), 485-501.
- PRAHALAD, C.K. Y BETTIS, R.A. (1995). The dominant logic: retrospective and extension. *Strategic Management Journal*, 16 (1), 5-14.
- PRAHALAD, C.K. Y HAMEL, G. (1990). The core competence of the corporation. Harvard Business Review, 90, 3. Versión en castellano (1991). La organización por unidades estratégicas de negocio ya no sirve. *Harvard-Deusto Business Review*. 1º Trimestre, 47-64.
- ROMME, G. Y DILLEN, R. (1997). Mapping the landscape of organizational learning. *European Management Journal*, 15(1), 68-78.
- SLATER, S. Y NARVER, J. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59, 63-74.
- STARBUCK, W. (1996). Unlearning ineffective or obsolete technologies. *Int. J. Technology Management, Special Issue on Unlearning and Learning for Technological Innovation*, 11(7/8), 725-737.
- STATA, R. (1989). Organizational learning: the key to management innovation. *Sloan Management Review, Spring*, 63-74.
- WEICK, K.E. (1982). *Psicología social del proceso de organización*. Colombia: Fondo Educativo Interamericano.