

## **Pensamiento estratégico y redes de trabajo: dos enfoques vigentes de las organizaciones que aprenden**

*Lenin José Torres Silva\* y Joscellym Thais Díaz Ferrer\*\**

### **Resumen**

En una organización abierta a aprendizaje, cada colaborador, cada miembro líder o seguidor, tiene la obligación de aprovechar los medios a su alcance para desarrollar su inteligencia y transmitir sus conocimientos. Por tanto una empresa que estimule el desarrollo de la inteligencia, crea un ambiente de reto y experimentación, y estimula la aplicación de nuevas ideas sin penalizar los errores inherentes a ello. Es por ello que el presente ensayo tiene como objetivo central el analizar como el pensamiento estratégico y las redes de trabajo son dos enfoques vigentes de las organizaciones que aprenden, todo ello a partir de postulados teóricos, que ofrecen a los gerentes beneficios orientados al entendimiento y adaptación a esta nueva sociedad de la información y conocimiento. Así mismo, cabe mencionar que la metodología utilizada fue la cualitativa, bajo la revisión documental y bibliográfica de expertos, mediante un análisis desde una perspectiva crítica interpretativa, por parte de los investigadores. Los resultados evidenciaron que en las organizaciones que aprenden, las estrategias deben ser proactivas y no reactivas, y que a la vez contribuyan a promover el cambio de la organización y del propio entorno. De ahí que se trate de un mecanismo para garantizar la evolución y desarrollo de la organización, y no su continuidad, es decir organizaciones que estén enmarcadas en la sostenibilidad y sustentabilidad.

**Palabras clave:** Red, aprendizaje, holográfico, multifuncional, equipo.

\* Administrador. Esp. en Seguridad, Higiene y Ambiente, MSc en Organización y Sistemas, Mención Gestión Administrativa. Especialista en Desarrollo de Múltiples competencias en Psiconeurolingüística. Practitioner en PNL. Doctor en Ciencias Sociales, mención Gerencia en la Universidad del Zulia. Candidato a Magíster en Orientación de la Conducta. Director de FAME. Consultores Gerenciales. E-mail: Ltorresvenezuela@hotmail.com, Ltorresvenezuela@gmail.com; fameconsultoresgerenciales@gmail.com.

\*\* Lcda. Publicidad y Relaciones Públicas, Candidata a Magíster en Gerencia de Mercadeo, en la Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Consultora Gerencial de FAME. Consultores Gerenciales. Docente del Instituto Universitario de Tecnología READIC. E-mail: joscellym@hotmail.com, joscellym@gmail.com.

## *Strategic Thought and Labor Networks: Two Current Approaches for Learning Organizations*

### **Abstract**

In an organization open to learning, each collaborator, each member, whether leader or follower, has the obligation to take advantage of the means at his disposal to develop his intelligence and transmit his knowledge. Therefore, a company that stimulates the development of intelligence creates an environment of challenge and experimentation and stimulates the application of new ideas without penalizing the errors inherent in them. The central objective of this essay is to examine how strategic thought and labor-related networks provide two current approaches for organizations that learn, all based on theoretical postulates that offer managers benefits oriented toward understanding and adapting to this new information and knowledge society. The methodology is qualitative, classified as a documentary and bibliographical review of experts, using analysis from a critical interpretative perspective on the part of the researchers. Results showed that, in organizations that learn, strategies should be proactive, not reactive, and at the same time contribute to promoting change in the organization and its surroundings. A learning organization has to do with a mechanism to guarantee the evolution and development of the organization, not its continuity; that is, organizations within the framework of sustainability.

**Key words:** Network, learning, holographic, multifunctional, team.

### **Introducción**

Actualmente, las sociedades del mundo aparecen sobre un escenario caracterizado por el cambio continuo, donde las importantes innovaciones que día tras día, tienen lugar en materia de las ciencias, la tecnología, las variaciones en la economía mundial, en la política, el conocimiento, así como la transformación de las estructuras demográficas, impactan de manera significativa el dinamismo de estas.

En ese sentido, se destaca que al hablar de sociedad es importante hacer mención a las organizaciones, las cuales como una sociedad donde cada uno de su miembros, intercambian información, conocimiento y además se mantiene en constante interrelación por el dinamismo que a estas las caracteriza al igual que el resto de grupos sociales, son impactadas por los cambios que ocurren a diario en este mundo global, los cuales vienen acelerando el futuro, concretamente, en cuanto a la capacidad para dar respuesta a las crecientes exigencias que representan los desafíos de un mundo rápidamente cambiante, cuya dinámica responde a la

interacción de aspectos inherentes a la creatividad del hombre, sus valores, así como determinación para desempeñarse con eficiencia y eficacia en los campos productivos para generar tanto bienes como servicios.

En este orden de ideas, es innegable el papel protagónico que tienen los estados de las naciones latinoamericanas en la modernización progresiva de los sistemas empresariales. Sin embargo, ha sido hasta ahora un proceso largo, difícil y complejo, debido a la existencia de múltiples obstáculos que van desde la formación hasta la integración y el aprendizaje, con el fin de darle pertinencia a los avances de las ciencias y la tecnología, e igualmente establecer un sentido de congruencia de la realidad social con las políticas de una organización para afrontar lo inherente a la competitividad empresarial. Obviando así, que el éxito de las organizaciones va a depender de la capacidad de aprender concebida como un proceso interactivo incorporado en la trama social- y el desarrollo de competencias en los líderes y seguidores.

Por lo tanto, las competencias de los individuos, su capacidad de aprender y la puesta en práctica de su creatividad en las organizaciones, son los que hacen la diferencia de una organización a otra, por tanto el presente ensayo buscó analizar el pensamiento estratégico y las redes de trabajo como dos enfoques vigentes de las organizaciones que aprenden, puesto que en esta nueva sociedad donde predomina la información, el aprendizaje es adquirir experiencia y transformarla.

## **El pensamiento estratégico. Una competencia necesaria en los líderes**

El desempeño de las actividades dentro de una organización pública o privada, se torna inadecuada cuando se deben tomar decisiones, lo cual implica contar con líderes que manifiesten tener competencias, para estimular a los miembros, influir en ellos y atraer sus tareas hacia el logro de la excelencia.

En ese sentido, Haygroup (2004) plantea que al hablar de competencia, se hace referencia a las características subyacentes en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo. Igualmente señalan que las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo (actitudes o valores), contenido de conocimientos y capacidades cognitivas y de conductas; esto es, cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable y que puede diferenciarse de una manera significativa, entre los individuos con un desempeño laboral excelente de los trabajadores adecuados.

No obstante a lo anterior, Boyatzis, Goleman y Mc Kee (2003), por su parte, define las competencias cómo como aquellas características subyacentes en una persona que está causalmente relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo. De allí que para los investigadores, las competencias no son más que la aptitud de un individuo para

desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer, el saber-hacer y el saber convivir.

Al respecto, Alles (2006) establece que el término competencias define aquellas características de personalidad devenidas en comportamientos que generan un desempeño exitoso o superan el puesto de trabajo. La clave está precisamente que se trata de comportamientos observables, de conductas; porque es allí donde se actúa cuando se implementa un modelo de desarrollo de competencias.

Estos aspectos, se encuentran intrínsecamente vinculados a las actuaciones de los individuos en sus puestos de trabajo, en relación a la personalidad y su función dentro de la organización en las relaciones de liderazgo o subordinación que desarrolla en su diaria interacción, para cumplir con las metas propuestas con un máximo de eficiencia en su desempeño laboral, en una organización, cuya acción tiene una función social indeclinable.

En ese sentido, se tiene pues que al hablar de competencia, el pensamiento estratégico, puede considerarse como una de esas competencias necesarias de toda persona y líder debe desarrollar, no solo a nivel profesional, sino también en lo personal, puesto que representa una estrategia para planificar y dirigir desde un punto de vista donde los negocios se ven de modo diferente. La persona que desarrolla un pensamiento estratégico, ve las actividades de los negocios tal como se desarrollan en el mercado competitivo.

De igual forma, Morrisey (2005) destaca que el pensamiento estratégico en el contexto organizacional es considerado como la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permita a una organización avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos.

En ese contexto, para Garrido (2007) el pensamiento estratégico resulta un catalizador que involucra los sujetos y les abre espacios de aportes, además de funcionar como un motor facilitador de la implantación estratégica. Así mismo, dicho autor considera que uno de los objetivos centrales del pensamiento estratégico es estimular a los líderes para la toma de decisiones. El cual cobra validez en un ambiente dinámico y caótico y va de la mano con la teoría del caos, puesto que la misma ayuda a confrontar las ideas de negocios, ante la escasez de recursos humanos y financieros, para llevar a cabo una idea.

En ese respecto puede destacarse, la posición del autor antes citado, el cual hace referencia al pensar estratégicamente, se opone a la concepción de la planificación por asignación de recurso y control, elementos propios del paradigma de la era industrial, puesto que estos actúan como un marco que limita de entrada el abordaje de la complejidad em-

presarial. En tal sentido, se asigna el pensar estratégico a una competencia de creatividad enfocada, es decir, un acto creativo, la cual está orientada a la captura de una idea o solución, inesperada para la competencia bajo ambientes de incertidumbres, pero que tiene justificación para la organización.

Asimismo, señala Garrido (2007), que el pensar estratégicamente conlleva, a la búsqueda de quiebre de reglas preestablecidas y rígidas, y propios de la predictibilidad posible de ser leídas por los competidores globales del entorno empresarial. De lo expuesto puede considerarse, que dicho planteamiento es fundamental para los líderes de las organizaciones actuales, los cuales buscan crear cohesión en las empresas, lo que contribuye a cristalizar mayores coherencias en el actuar, agregando así valor a la gestión en un entorno caracterizado por su dinamismo actual.

Por consiguiente, Morrisey (2005) expresa que el pensamiento estratégico se concibe como la convergencia de todos los puntos de vista de los agentes de la organización, resultando un pilar de equilibrio generador de resultados satisfactorios en concordancia con los objetivos, cultura y valores organizacionales. Por tanto, puede resaltarse que un líder que mantenga claro este planteamiento trabajará arduamente por mantener su identidad dentro del ámbito empresarial, y a la vez logrará así su adaptación y proyección de manera global, con un sólido camino hacia visualizar los escenarios futuros, para que luego en conjunto con los demás miembros de la organización, se tomen decisiones.

## **Redes de trabajos: elementos claves para el desarrollo de una organización**

Todo equipo de trabajo que se conforme en una organización o institución constituye una herramienta de trabajo de todos los miembros, para llevar acciones que proporcionen beneficios al momento de tomar decisiones bajo un espíritu de flexibilidad, cordialidad y así, cubrir las necesidades e interés del colectivo donde le corresponde actuar.

En ese sentido, Gil (2007), destaca que los equipos de trabajo “son aquellos constituidos por un grupo de personas que los une un fin común, bajo un espíritu dinámico, flexible, donde cada miembro cumple un cometido que va en función de sí mismo y del grupo, proporcionan agilidad y eficacia en las acciones que debe ejecutar para beneficio de la institución que representan” (p. 44). Por lo tanto, la existencia de equipos de trabajo en definitiva aporta beneficios significativos como la integración de la persona a desear alcanzar un bien común.

Por su parte, Winter (2000) manifiesta que los equipos de trabajo son aquellos que se conforman con un ciertos números de personas que por razones organizacionales funcionan dentro de una empresa con la finalidad de trabajar en pro de un bienestar común, bajo objetivos y metas establecidas en función de lograr un mejor desempeño de las actividades a desarrollar y lograr beneficios óptimos.

En función a ese concepto, los equipos de trabajo son la conformación de personas bajo criterios e ideales comunes, como es el lograr un beneficio en pro de resolver las diversas situaciones que puedan presentarse en forma justa, equitativa para obtener el éxito deseado, con respecto a los objetivos y metas establecidas, las cuales puede diferir según las necesidades del logro de proyecto, metas y objetivos.

A través del tiempo, el trabajo en equipo en sus distintas formas se ha presentado como una de las soluciones más viables en la búsqueda continua de adaptación de las empresas, en un mundo de cambios rápidos e impredecibles. Sin embargo estas modalidades de trabajo fueron una solución real pero parcial ya que a pesar de los buenos resultados, los equipos de trabajo tienden a aislarse, llegando a conocer solo una parte del problema y pueden estar separados de las estrategias globales de la empresa.

En los tiempos actuales en la era de la postmodernidad, propio de la sociedad de la información y el conocimiento el ingrediente que faltaba para alcanzar el éxito completo en las organizaciones que buscan el desarrollo sostenible en el tiempo, consiste en un mecanismo o estructura que una el esfuerzo de los distintos equipos de trabajo dentro de la organización; la formación de estructuras de trabajo en red, ya que en estos sistemas como lo señala Valdés (2002) donde las personas se constituyen como equipos de alto desempeño, equipos interfuncionales o sistemas sociotécnicos al mismo nivel que funcionan como mecanismos que unen todas las partes. En ese contexto, puede destacar que al hablar de red de trabajo, Valdes (2002), destaca que el trabajar bajo esa condición, las persona se vinculan para alcanzar un propósito en común.

Asimismo, cabe resaltar, que al hablar de redes de trabajo los mismos tienen una característica distintiva muy notoria, que es la realización de reuniones muy productivas de trabajo, bajo un esquema de funcionamiento bien específico. Las reuniones son mucho más productivas, en la medida en que cada persona agrega valor a la solución de las situaciones presentadas, o a la elaboración de una propuesta. La manera de agregar valor, es a través de la incorporación de aportes individuales y no de simples intervenciones.

Asimismo, la formación de las redes de trabajo se distinguen, de las demás tipos de equipos de trabajo, ya que los diseños de sus estructuras organizacionales, tienden a ser mas horizontales; siguen el flujo natural de los procesos de trabajo, tienen menos divisiones o fronteras entre departamentos y un número menor de niveles jerárquicos lo que les permite estar organizada por procesos y no por funciones, concentrándose en el último fin para el cual fue creada la empresa, además que apoyan su operación en avanzados sistemas de información como apoyo a sus procesos.

No obstante a lo anterior, Haygroup (2007) destaca que cuando la efectividad de los equipos de trabajo que funcionan bajo red no es la esperada, expresan que hay que hacer cambios rápidos para mejorarla. Usualmente, esto es provocado por la existencia de retos muy deman-

dantes de las organizaciones. En estos casos, este tipo de equipo tiene que reaccionar rápidamente. En relación a ello, dichos cambios se enfocan en los resultados ya que su foco son los proyectos del negocio e identificar cómo los elementos del trabajo en equipo facilitan o inhiben su logro.

## **El aprendizaje en las organizaciones**

La apropiación del conocimiento se da por medio del aprendizaje, por lo que la capacidad de aumentar el stock de conocimiento va a depender en parte por la capacidad que tenga la persona o la organización de aprender. De allí, la consideración de señalar que al hablar de aprendizaje, este puede definido como un proceso modificación de la estructura cognitiva que integra conocimientos, habilidades y actitudes, cuyo objetivo es mejorar la situación de quien aprende o de una situación externa a él o ella.

En ese contexto, Guns (1996) indica que en el plano organizacional, el aprendizaje consiste en adquirir y aplicar los conocimientos, técnicas, valores, creencias y actitudes que incrementan la conservación y el desarrollo de una organización. Es decir unir juntos los componentes del conocimiento existentes en una nueva forma.

Por su parte Catalan y Peluffo (2002), manifiestan que el aprendizaje organizacional involucra una serie de operaciones mentales que permiten realizar la identificación de patrones comunes entre los datos y la información, la vinculación con los marcos de referencia preexistentes o la creación de uno nuevo, la experiencia acumulada, los paradigmas con los que se maneja la persona, y la capacidad automática que tienen los individuos de vincular la experiencia con el conocimiento.

Para García y Edel (2008), el aprendizaje organizacional es la habilidad consistente en crear, adquirir y transferir conocimientos, lo que se traduce en un cambio en el comportamiento empresarial. Este cambio puede consistir en una modificación de las reglas y procedimientos existentes, una modificación de los objetivos, políticas y normas, o bien una modificación de los principios y valores fundamentales de la organización. Es decir, que una organización basada en el aprendizaje, es aquella que aprovecha toda la fuerza intelectual, los conocimientos y la experiencia de cada uno de sus miembros que conforman la organización con el fin de coevolucionar en beneficio de todos sus stakeholder.

Por tanto, puede manifestarse que de las diferentes experiencias organizacionales, las principales características del Aprendizaje Organizacional según Catalan y Peluffo (2002), consisten en:

a) Aumentar la capacidad estratégica de la organización, o sea se actúa de forma realista y se enfoca a su visión respondiendo más eficientemente a las demandas del medio.

b) Refuerza la capacidad de cambiar, al manejar todos los recursos apoyados en tecnologías apropiadas para ello, se mejora la capacidad

para visualizar los problemas y las diferentes alternativas utilizando la experiencia y sabiduría almacenada de la organización.

c) Mejora el rendimiento o el desempeño de la organización al guiarse por ciertos estándares y poner atención a las debilidades en el proceso.

Al contrastar los planteamientos realizados por los expertos en la materia, se puede expresar que el aprendizaje organizacional, es un elemento que está asociado con distintas dimensiones de la gestión como lo es la cultura organizacional, los estilos de liderazgo, la gestión de los recursos humanos, a las estrategias, los sistemas de información, el conocimiento y toma de decisiones, aspectos esos característicos para la competitividad de las empresas y la adaptabilidad de las mismas a la dinámica empresarial global, donde se esté consciente de las necesidades reales de generar una cultura organizacional consolidada, de crear un ambiente donde errar sea aceptado y se convierta en una experiencia de aprendizaje; de que el aprendizaje más productivo se da en equipos de trabajo, y que la proactividad sea un estilo de vida.

### **Redes de trabajo y pensamiento estratégico en las organizaciones que aprenden**

Las organizaciones que aprenden son sistemas autoorganizados, cuyas estructuras están sometidas a un proceso de modificación continua. Los rasgos organizativos distintivos de una organización que aprende son, de acuerdo a los autores mencionados, los propios de una organización holográfica. En efecto, las organizaciones holográficas se distinguen por su capacidad de autoorganización, algo que también caracteriza a las organizaciones que aprenden.

En esa vertiente Nekane (2000), manifiesta que las organizaciones que aprende se caracterizan por definir estrategias proactivas, es decir, estrategias orientadas a modificar el entorno y no sólo a adaptarse al mismo. Este autor comprende, que ese tipo de estrategias favorecen el aprendizaje a nivel generativo, mientras que las de corte adaptativo tan sólo promueven un aprendizaje a nivel del mismo, y no generativo. Ciertamente, las estrategias adaptativas únicamente implican la mejora de las competencias actuales de la organización y el refinamiento del marco general de acción establecido, pero no su transformación. Por el contrario, cuando se trata de formular una estrategia que permita redefinir el entorno, se desencadena un aprendizaje generativo que comporta el desarrollo de nuevas competencias y la fijación de un nuevo marco de acción.

Por lo tanto, en opinión de Redding y Catalanello (2004), las características organizativas de una organización que aprende son las específicas de una organización holográfica, y se derivan de la aplicación de los principios holográficos. Estos son: 1) principio de “redundancia funcional”; 2) principio de “mínima especificación crítica”; 3) principio de variedad requerida; 4) aprender a aprender y 4) del “todo en las partes”.

En ese sentido, Senge (2005), manifiesta que las organizaciones que aprenden son aquellas en las que el personal desarrolla permanentemente su capacidad para crear los resultados deseados, se cultivan y socializan nuevos patrones de pensamiento, se libera la aspiración colectiva y la gente aprende continuamente a aprender en conjunto. Además, en ese tipo de organización según el autor, se diseminan todo el conocimiento existente en unas partes de la organización hacia otras, para que sea generalizado y utilizado allí donde se necesite, se cultivan el espíritu de equipo y transgreden fronteras funcionales para obtener sinergias que producen resultados superiores, a partir de equipos multifuncionales, al igual que sus directivos comprenden que uno de sus roles básicos es el de facilitar los procesos de aprendizaje de los individuos y los equipos.

En ese contexto, Redding y Catalanello (2004) consideran también, que el tipo de organización más acorde con la idea de la organización que aprende es la que funciona en tipo Red. En efecto, ese tipo de organización, se caracteriza al sistema holográfico y autoorganizado, por tanto su globalidad constituye un gran espacio de intercambio, en el que se producen múltiples interacciones en todos los sentidos entre los individuos y unidades que la integran. Dichas interacciones, favorecen la puesta en común de distintos puntos de vista y el cuestionamiento de la reglas de juego básicas (normas y valores) instituidas.

En ese sentido, puede destacarse que de lo expuesto por los autores antes indicado, los investigadores plantean que las organizaciones en redes, están orientadas a puede incluir alianzas globales, lazos informales entre equipos interfuncionales, y nuevas formas de compartir información para los empleados. En efecto, dicho tipo de organización, implica la eliminación de barreras entre unidades organizativas y funciones, facilitando el flujo rápido y libre de conocimiento a través de la organización y, en consecuencia, el aprendizaje.

No obstante a lo anterior, puede también manifestarse que las organizaciones que funcionan bajo una estructura de trabajo en red favorecen el aprendizaje en dichas empresas, además promueve la puesta en práctica de la aplicabilidad de la libertad, orden y desorden, estabilidad y cambio, así como, entre centralización y descentralización, al igual que permiten, el establecimiento de condiciones que generan espacios de innovación y creatividad dentro de la organización, lo que promueve la reflexión sobre las tareas, procesos de trabajo y modos de hacer, a fin de interrogarse sobre los mismos y, como resultado, aprender y mejorar, todo esos elementos propios del pensamiento estratégico.

## **Reflexiones finales**

En las organizaciones que aprenden, las estrategias deben ser proactivas y no reactivas, y que a la vez contribuyan a promover el cambio de la organización y del propio entorno. De ahí que se trate de un mecanismo para garantizar la evolución y desarrollo de la organización, y no

su continuidad, es decir organizaciones que estén enmarcadas en la sostenibilidad y sustentabilidad.

Únicamente a través de la capacidad de aprender de su propio actuar, de lanzar nuevos productos y servicios, crear más valor para los clientes y mejorar la oficio operativa continuamente, la empresa puede penetrar nuevos mercados e incrementar las ventas y sus márgenes, crecer y sobre todo, crear valor para sus accionistas, clientes internos y los consumidores.

El aprendizaje organizacional es la forma de incorporar conocimiento nuevo al stock como ciclo de mejora continua y en ese sentido la cultura de las organizaciones que aprenden deben estar impregnadas de los valores explícitos y asumidos por todos caracterizados por climas de comunicación abierta donde la cotidianidad sea una fuente de aprendizaje y de constante evaluación que permita un aprendizaje personal y de equipo; que sus integrantes muestren disposición a la escucha activa para poner en práctica la apertura en las distintas áreas a fin de compartir conocimiento.

Igualmente, es importante manifestar que el aprendizaje obtenido las empresas, sea aplicado a las situaciones de incertidumbre de la organización lo que permitirá crear un clima donde todos aprenden, todos crean conocimiento y todos buscan la verdad. En general, todo trabajador o trabajadora deberá poseer una serie de destrezas a futuro que le permitan insertarse con mayor rapidez al mercado y a los cambios de empleo.

Es necesario formarse y especializarse en forma permanente para mantenerse vigente en sus conocimientos, y es tarea del sector público o privados detectarlas y proporcionar la información necesaria para que todos los miembros de las organizaciones las incorporen.

Orientar la organización al aprendizaje es un imperativo de la era actual, por lo que configurar la empresa de tipo "inteligente" ha dejado de ser una pretensión académica o idealista, para ocupar un lugar preponderante en los desafíos de la gerencia.

## Referencias bibliográficas

- Alles, Martha (2006). **Selección por competencias**. Ediciones Granica S.A. Argentina.
- Boyatzis, Richard, Goleman, Daniel y Mc Kee, Anny (2003). **El líder resonante crea más. El poder de la Inteligencia emocional**. Editorial Plaza & Janes Editores.
- Catalán Edith y Peluffo, Martha (2002). **Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público**. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES. Santiago de Chile.

- García Arturo y Edel Rubén (2008). **El capital humano en las organizaciones (Experiencias de investigación). Volumen I.** Serie Libros y Manuales: Finanzas, Contaduría y Administración Unidad Multidisciplinaria: CIEA.
- Garrido, Francisco Javier (2007). **Pensamiento estratégico: la estrategia como centro neurálgico de la empresa.** Ediciones Deusto Barcelona.
- Gil Estallo María de los Ángeles (2007). **Como crear y hacer funcionar una empresa.** Séptima Edición. ESIC Editorial. Madrid.
- Guns, Bob (1996). **Aprendizaje Organizacional. Cómo Ganar y Mantener la Competitividad.** Ed. Prentice Hall/Simón & Schuster Company, México.
- Haygroup (2004). **Las competencias: Clave para una gestión integrada de los Recursos Humanos.** Ediciones DEUSTO S.A. España.
- Morrisey, George (2005). **Pensamiento Estratégico: construya los cimientos de su planeación.** Prentice Hall. México.
- Nekane, Goya (2000). **Un Estudio del Aprendizaje Organizativo desde la Perspectiva del Cambio: Implicaciones Estratégicas y Organizativas.** Universidad de Deusto. San Sebastián.
- Redding, Jhon y Catalanello, Ralph (2004). **Strategic Readiness: the making of the learning organization.** Jossey-Bass. San Francisco.
- Senge, Peter (2005). **La Quinta Disciplina.** Barcelona. Ediciones Granica.
- Valdés, Luigi (2002). **La re-evolución empresarial del siglo XXI.** Grupo Editorial Norma. Colombia.
- Winter, Robert (2000). **Manual de trabajo en equipo.** Ediciones Díaz de Santos. Madrid.