

**Recepción:** 23 de marzo de 2015

**Aceptación:** 11 de mayo de 2015

**Publicación:** 26 de mayo de 2015

# **EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL DESDE UN ENFOQUE COGNITIVO**

---

**ORGANIZATIONAL LEARNING FROM A COGNITIVE  
APPROACH**

José Alberto Acosta Guzmán<sup>1</sup>

1. Docente de UTESA. Licenciado en Administración de Empresas por la Universidad Tecnológica de Santiago (UTESA) y Magíster en Administración de Empresas, mención Gestión Empresarial, por la misma universidad. Doctor en Economía y Administración de Empresas por la Universidad de Sevilla (España). Ph.D, en Economics, en Atlantic International University, United States of America. E-mail: [josacoguz@hotmail.com](mailto:josacoguz@hotmail.com)

## RESUMEN

En esta investigación, el objetivo principal a lograr, es la elaboración de un modelo conceptual de aprendizaje organizacional. El elemento primordial ha sido la necesidad de entender el rol que desempeñan los modelos mentales en el aprendizaje que se produce, tanto en el ámbito individual como organizacional, ya que la mayoría de las investigaciones teóricas existentes en la literatura especializada que han tratado de explicar este fenómeno lo han ignorado. El modelo propuesto en este sentido mejora la comprensión existente de los procesos de aprendizaje desde un enfoque cognitivo: en primer lugar, ofreciendo una visión integrada sobre las conexiones existentes entre el aprendizaje individual y organizativo. En segundo lugar, identificando una serie de factores como, averiguación y aprovechamiento en el proceso de transferencia de aprendizaje.

## ABSTRACT

In this research, the main goal to achieve, is to develop a conceptual model of organizational learning. The key element was the need to understand the role played by mental models in learning that occurs in both the individual as well as organizational, since most existing theoretical frameworks in the literature that have tried to explain this phenomenon they have ignored. The model proposed in this regard enhances existing understanding of learning processes from a cognitive approach: first, offering an integrated on the connections between individual and organizational learning vision. Secondly, identifying a number of factors and making use of the investigation of learning transfer process.

## PALABRAS CLAVE

Aprendizaje organizativo; aprendizaje individual; modelo conceptual; modelo mental; transferencia.

## KEY WORDS

Organizational learning; individual learning; conceptual model; mental model; transfer.

## INTRODUCCIÓN

La importancia del aprendizaje organizacional está determinada por la presencia de un nuevo orden Social del Conocimiento, caracterizado por (los aportes de la universidad Euroforum Escorial, 1998): (a) la relevancia creciente del conocimiento en la actividades económicas de un país; (b) cambios vertiginosos en los últimos años; (c) la demanda es cada vez más compleja y difícil; (d) los modernismos tecnológicos de las comunicaciones; (e) la globalización de la economía en estos últimos tiempos; y (f) los problemas empresariales cada día se vuelven más complejos.

Estos elementos también intervienen y afectan a los niveles organizacionales de manera más precisa en aspectos tales como: (a) cambios de los sistemas de producción; (b) ritmo de cambio acelerado; (c) conocimiento como fuente de ventaja competitiva; (d) exigencias extremas de los clientes; (e) insatisfacción con el paradigma existente en gestión; y (f) aumento en la intensidad de la competencia (Harvey y Denton, 1998: 210).

Tal nivel de complejidad lleva a un incremento de la incertidumbre, haciendo necesario tanto un mayor nivel de flexibilidad como la creación de nuevas oportunidades de mercado. En este contexto el estudio del aprendizaje organizacional adquiere su relevancia por las siguientes razones:

- Busca dar respuesta a los retos que surgen de un entorno empresarial que está en continuo estado de cambio.
- Puede ayudar a que las empresas hagan frente a sus dificultades de supervivencia en el largo plazo.
- Su análisis puede arrojar luz acerca de uno de los desafíos más importantes en gestión, que no es otro que comprender cuál es el proceso por el que las empresas pueden ser más competitivas.

Además, cabe señalar que si bien existen diferentes perspectivas teóricas que abordan el estudio del conocimiento como fuente de ventaja competitiva, el interés en este caso se centra en la perspectiva basada en el aprendizaje organizacional. Las otras dos corrientes de investigación son: (a) la perspectiva basada en la gestión del conocimiento; y (b) la perspectiva basada en el capital intelectual. En este estudio el objetivo que se persigue es la construcción de un modelo conceptual de aprendizaje organizativo. La motivación principal ha sido la necesidad de entender el papel que desempeñan los modelos mentales en el aprendizaje que se produce, tanto en el ámbito individual como organizativo, ya que la mayoría de marcos teóricos existentes en la literatura especializada que han tratado de explicar este fenómeno lo han ignorado.

Este trabajo se organiza como sigue: en primer lugar, se establecen los postulados del modelo conceptual; en segundo lugar, se analiza el aprendizaje en el ámbito individual; en tercer lugar, se explica el proceso de transferencia de aprendizaje; por último, se hace una caracterización del mismo examinando Mighty Motors Inc.

## POSTULADO DEL MODELO CONCEPTUAL

Para la elaboración del modelo conceptual, se han se integrado varias ideas dispersas y fragmentadas, a la vez que hechos demostrados empíricamente. En este mismo orden, la dificultad se ve incrementada por el escaso conocimiento que se tiene de cómo los modelos mentales pueden favorecer el aprendizaje organizacional, y viceversa.

Para la creación del modelo planteado se ha continuado la metodología de Crossan, Lane y White (1999), teniendo presente los siguientes puntos de referencias: (a) determinación del fenómeno de interés, que en esta situación han sido los modelos mentales en el contexto del aprendizaje organizativo; (b) examen de los supuestos subyacentes al modelo conceptual que se propone; y (c) análisis de la relación existente entre los constructos o elementos que integran el modelo planteado. Los seis postulados planteados del modelo son:

### Postulados del Modelo Planteado

POSTULADOS	DESCRIPCIÓN
Postulado a:	El aprendizaje organizativo es un recurso.
Postulado b:	Los individuos tanto de forma individual como de forma grupal se sirven de modelos mentales para interpretar la realidad que les rodea.
Postulado c:	La transferencia de aprendizaje entre el ámbito individual y el ámbito organizativo se produce a través del proceso de interacción de los modelos mentales individuales y los modelos mentales compartidos.
Postulado d:	La transferencia de aprendizaje, entre el ámbito individual y el ámbito organizacional, puede estar influenciada por: mapas cognitivos, retroalimentación, habla e inercia cognitiva.
Postulado e:	Los modelos mentales afectan a la acción, y viceversa.
Postulado f:	El aprendizaje organizacional implica la tensión existente entre la averiguación y el aprovechamiento.

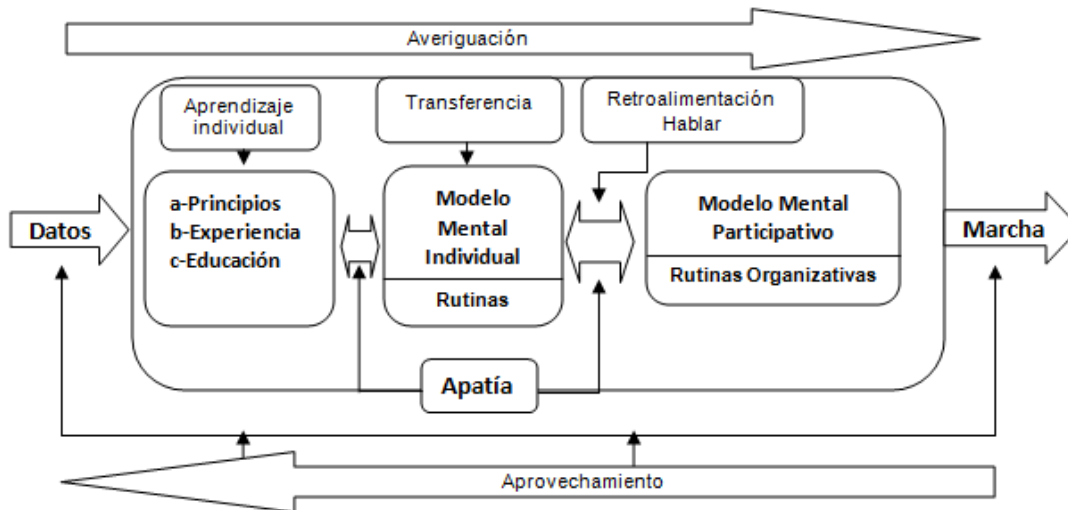
**Fuente:** Elaboración propia a partir de Crossan, Lane y White

Como se expresa en el postulado a, el aprendizaje organizativo es un recurso. El marco teórico en sentido general en el que se ubica el modelo conceptual que se propone posteriormente es el de la teoría de la ventaja de los recursos de Hunt y Morgan (1995, 1996, 1997). En el análisis que se efectuó de esta teoría en López y López (2001a, 2001b) se argumentó que el aprendizaje organizacional era un recurso. De acuerdo con estos planteamientos, el aprendizaje organizacional permite a las organizaciones producir de forma eficazmente una oferta de mercado que tiene valor para uno o varios segmentos de mercado. Esto le posibilita alcanzar posiciones de ventaja competitiva, lo que a su vez puede conducirle a obtener beneficios superiores. Además, este recurso se caracteriza por ser exclusivo para cada empresa, y tener una movilidad imperfecta, lo cual le convierte en una ventaja competitiva difícil de imitar por parte de los competidores, y que puede ser perdurable en el largo plazo.

En el postulado (b) se afirma que las personas se sirven de modelos mentales, tanto de forma individual como de forma grupal, para interpretar la realidad que les rodea. En este mismo orden, las personas tienen que hacer frente a un entorno de grandes complejidades, dinamismo e incertidumbre. Los modelos mentales ayudan a las personas a procesar esta

gran cantidad de datos e informaciones y a poner en orden un todo segmentado (Picken y Dess, 1998; Senge, 1998). Esto convierte a los modelos mentales individuales en una representación de la realidad a la que se enfrentan los individuos; dicha representación ayudará en su interpretación del entorno. En lo que concierne a las organizaciones, también utiliza modelos mentales para guiar su marcha, en este caso a partir de los modelos mentales compartidos -organizacionales- que surgen del proceso de revelación e interacción con los modelos mentales individuales (Kim, 1993).

**Figura 1.** Modelo Conceptual de Aprendizaje Organizacional



Fuente: Elaboración propia

En el postulado (c) se refleja como la transferencia de aprendizaje, entre el ambiente individual y el ambiente organizacional, se produce a través del proceso de interacción de los modelos mentales individuales y los modelos mentales participativos. Se podría afirmar entonces, el aprendizaje organizacional es inherente al proceso de mejora de los modelos mentales individuales; hacer explícitos estos modelos es importante para el crecimiento y desarrollo de nuevos modelos mentales participativos (Kim, 1993). La importancia que se atribuye a los modelos mentales se debe a que buena parte del conocimiento de las organizaciones reside en la mente de los individuos. De esto se deriva, por una parte, que para que se produzca el aprendizaje organizativo es necesario la generación de modelos mentales participativos que dirijan la acción de la organización y, por otra, que el aprendizaje organizativo será más eficiente cuanto más accesibles sean los modelos mentales de las personas.

Se puede observar que el postulado (d) registrar que el (habla) favorecen la transferencia de aprendizaje, mientras que la (apatía) limita dicha transferencia. El postulado (f) explica que los modelos mentales afectan la marcha, y viceversa (Crossan, Lane y White, 1999). De esta manera, se puede expresar que los modelos mentales pueden ejercer una influencia sobre la marcha: (a) orientándola; (b) mejorándola; y (c) de tipo afectiva (Menon y Varadarajan, 1992). Así mismo, la marcha puede ir por delante de los modelos mentales participativos, esto significa que las organizaciones a través de la experiencia puede iniciar su proceso de aprendizaje (Mintzberg y Westley, 2001).

El postulado (f) afirma que el aprendizaje organizativo implica la tensión existente entre la averiguación y el aprovechamiento (Crossan, Lane y White, 1999). Este proceso de interacción mantiene la relación entre los procesos cognitivos y la acción. Así, la exploración suele asociarse a la transferencia de aprendizaje desde el ámbito individual al ámbito colectivo; mientras que la explotación se identifica con la utilización que se hace del aprendizaje que ha quedado institucionalizado, a través de los modelos mentales compartidos, por parte de los sujetos que componen la organización. En definitiva, las organizaciones tendrán que buscar un equilibrio entre la averiguación y el aprovechamiento para mantener su competitividad en el largo plazo (March, 1991).

## APRENDIZAJE DESDE UNA PERSPECTIVA INDIVIDUAL

Cuando tratamos los temas de aprendizaje, es importante y necesario poner de manifiesto las diferencias existentes entre información y conocimiento. En el caso básico de la información, uno de sus características diferenciadoras, es que ésta no tiene beneficios para las personas, si no es sometida a un proceso de aprendizaje. Es pues, la información se caracteriza por tener asociado un proceso de selección y preferencia, que será el que determine si dicha información es de relevancia para las personas y, por lo tanto, si es susceptible de ser utilizada en una determinada acción (Selva, 2001).

Para comprender esta situación, se puede argumentar que, dos individuos ante la misma información pueden tener interpretaciones totalmente diferentes, obteniendo como resultado un conocimiento distinto. Esto se debe al conocimiento previo con el que cuenta el sujeto que interioriza dicha información. El conocimiento por consiguiente se distingue de la información, ya que éste es el resultado de un proceso de transformación en la mente del individuo, es decir, de un proceso de aprendizaje. A partir de este punto se desprende que la información existe independientemente de la persona, mientras que el conocimiento precisa de un “conocedor”, convirtiéndolo de este modo en una actividad inherente al ser humano (Arbonés, 2001). Teniendo en cuenta lo antes afirmado, parece razonable que si queremos profundizar en el estudio de los procesos de aprendizaje, se debe iniciar la construcción del modelo por el aprendizaje que se produce en el ámbito individual (Simon, 1991). No obstante, antes de comenzar dicho examen es preciso definir “aprendizaje”.

Investigadores en el área como Williams (2001) han definido “el aprendizaje es el proceso en el que se producen cambios relativamente”. Ahora bien, es conveniente plantearse las siguientes interrogantes:

- a) ¿Qué es el ciclo de aprendizaje individual?
- b) ¿Qué son los modelos mentales?
- c) ¿Qué es el aprendizaje implícito?

Con relación a la primera interrogante, en esta investigación se presenta un ciclo de aprendizaje de forma individual que se construye a partir del trabajo de Kim (1993). El ciclo de aprendizaje consta de cuatro fases diferenciadas tales como: el cual consiste en cómo cada factor se ve observado por el otro o por los demás, es una relación biunívoca. Los individuos de acuerdo con este ciclo de aprendizaje experimentarían con determinadas marchas para después observar de forma activa qué es lo que está sucediendo. A continuación analizan tanto consciente como inconscientemente su experiencia, reflexionando sobre sus observaciones, para después diseñar o construir un concepto abstracto que se deriva de dicho análisis. Posteriormente evalúan el concepto abstracto a través de su implantación en un ámbito determinado, que a su vez conduce a una experiencia específica nueva, iniciándose otra vez el ciclo de aprendizaje. Si bien este ciclo de aprendizaje individual recoge desde un punto de vista abstracto las etapas que se incluyen en el proceso de aprendizaje individual, resulta insuficiente puesto que no

contempla la influencia que ejercen en dicho contexto otro tipo de variables tales como: (a) los principios; (b) la experiencia; y (c) la educación personal.

En lo que se refiere a los modelos mentales, se pueden definir como “un marco interno de referencia, que recrea en la mente del individuo un modelo de la realidad externa” (Picken y Dess, 1998). La utilización de los modelos mentales, por consiguiente, se debe a la capacidad limitada de la mente humana para procesar información. Esto implica, como sostienen Day y Nedungadi (1994), reconocer lo siguiente: en primer lugar, el entorno no es una realidad inequívoca. La razón es que, constructos como pueden ser las barreras de entrada, fuerzas competitivas, y segmentos de mercado entre otros, adquieren su sentido a través de un proceso interpretativo. En segundo lugar, los individuos deben reducir o absorber en la medida de lo posible la incertidumbre que se genera en el entorno, sirviéndose para este propósito de los modelos mentales.

Estudiando el concepto de los modelos mentales, cabría preguntarse qué relación existe entre el proceso de aprendizaje individual y estas representaciones de la realidad. Las investigaciones sobre este fenómeno sugieren que, a lo largo del tiempo, a partir del proceso de aprendizaje individual van a generarse una serie de modelos mentales, que son los que finalmente forjen la forma en que se interpreta el mundo que nos rodea (Daft y Weick, 1984; Kim, 1993; Markides, 1997).

Finalmente, mejorando el estudio en el ámbito del aprendizaje individual, se deben explicar los procesos de aprendizaje implícito, es decir, la intuición. Este fenómeno es básicamente para comprender cómo los individuos son capaces de entender algo nuevo sin que haya existido una explicación previa. Si bien la intuición ha sido definida de diferentes maneras, los factores comunes a todas estas perspectivas son: (a) la intuición ocurre a un nivel inconsciente; (b) implica una interpretación holística de la información; y (c) lleva aparejada un sentimiento afectivo de que es correcto el pensamiento (Shapiro y Spence, 1997).

Se puede afirmar en este mismo orden de ideas, los estudios más importantes se encuentra el de Simon (1987) en el que se defiende que la intuición es un proceso de reconocimiento de patrones. De esta forma, la experiencia es la que permite a los individuos organizar la información de tal forma que puedan almacenarla y recuperarla fácilmente.



## TRANSFERENCIA DE APRENDIZAJE

Un factor importante para poder explicar la relación que existe entre el aprendizaje individual y el aprendizaje organizacional es la memoria organizativa. No obstante, definir la memoria organizativa como “los datos y las información almacenada procedente de los antecedentes de la organización, que puede ser empleada, para apoyar las tomas de decisiones en la actualidad” (Walsh y Ungson, 1991), sólo llevaría a una indefinición del núcleo básico que genera la dinámica real: la memoria activa, es decir, los modelos mentales individuales y compartidos, ya que como defiende Kim (1993) van a ser los que definan a qué presta atención una organización, cómo debe actuar, y qué debe recordar de su experiencia.

Es importante entender, que hacer explícitos los modelos mentales individuales favorecerá el crecimiento y desarrollo de los modelos mentales participativos, por lo que el aprendizaje organizacional, desde esta perspectiva, es independiente de las personas que componen la organización. Así mismo, que gran parte del conocimiento de ésta reside en la mente de las personas, esto justificaría el énfasis en hacer evidentes los modelos mentales; sobre todo si se tiene en consideración que estos modelos son los que permiten que sea accesible la memoria organizacional al resto de la organización. En la figura 1 se puede observar que el aprendizaje organizacional no depende de ningún miembro específico de la organización. También se puede visualizar cómo es factible el aprendizaje individual sin que exista aprendizaje organizacional. Además, cabe apuntar que en el presente modelo conceptual no se recoge el nivel de aprendizaje grupal, al considerarse a los sujetos que componen el grupo como una micro-organización (Kim, 1993). Cada una de estas micro-organizaciones tendrá su conjunto de modelos mentales, que van a interactuar con los modelos mentales compartidos, contribuyendo de esta forma en el aprendizaje organizativo; de ahí, que se entienda al grupo como a un “individuo colectivo” (Weick y Roberts, 1993; Hayes y Allinson, 1998). El aprendizaje organizativo en consecuencia dependerá de la capacidad que tengan las personas para hacer más eficientes sus modelos mentales.

En el caso de la retroalimentación y el habla, si bien la representación gráfica de los modelos mentales -mapas cognitivos- es importante para desarrollar un entendimiento participativo, también el habla contribuye en este proceso. La retroalimentación, de acuerdo con Isaacs (1993: 26)<sup>14</sup>, es “una disciplina de pensamiento colectivo, un proceso en el que se transforma la calidad de la conversación y, en concreto, el pensamiento que reside bajo ésta”.

La retroalimentación por consiguiente busca que las personas aprendan a pensar de manera conjunta, no sólo en un sentido de análisis y resolución de problemas, sino también en el de comprender las normas y reglas de tipo cognoscitivo que dirigen su pensamiento y marcha. De acuerdo a lo anterior, se puede afirmar que la retroalimentación tiene un papel destacado en el proceso de representación gráfica de los modelos mentales -mapas cognitivos-, puesto que posibilita expresar aquello que había sido para las personas: presentimientos, emociones, o sensaciones; lo que convierte el habla en un impulsor del

aprendizaje organizativo. En consecuencia, la retroalimentación pretende descubrir e indagar la relación que existe entre las estructuras interpretativas internas de pensamiento y cómo éstas hace comprender la realidad que nos rodea. De esta manera, revelar los modelos mentales es fundamental para el aprendizaje organizacional; sobre todo, porque estas interpretaciones son las que producen una respuesta física.

En lo que se refiere a la apatía cognitiva, Hodgkinson (1997) la define como “la inhabilidad para revisar los modelos mentales con la suficiente rapidez como para incorporar las condiciones cambiantes del entorno”. La apatía cognitiva tal y como se plantea tendrá mayores implicaciones cuando las empresas se encuentren en entornos dinámicos, ya que los procesos de aprendizaje irán por detrás de las alteraciones que se producen en éste. En otras palabras, como los modelos mentales se generan a partir del proceso de aprendizaje individual, y estos modelos a su vez interactúan con el propio proceso de aprendizaje, si los modelos mentales no evolucionan para ajustarse a la realidad, el proceso de aprendizaje tampoco lo hará. Desde esta perspectiva, se puede expresar que la capacidad para competir de la organización quedaría limitada por su inhabilidad para responder de forma efectiva al entorno.

En este mismo orden, la importancia de este inhibidor reside en que, como los modelos mentales están asociados a los procesos de atención e interpretación de la información y los estímulos, con el paso del tiempo estos modelos mentales tienen tendencia a centrarse siempre en los mismos puntos de referencia, derivándose de dicho proceso la incapacidad para detectar nuevas oportunidades.

Finalmente, uno de los postulados del modelo conceptual es que los modelos mentales participativos ejercen una influencia directa y proporcional sobre la marcha, y viceversa. Las acciones organizativas en esta línea serán de beneficios puesto que aportarán nuevos datos e informaciones para que sean interpretados, tanto en el ámbito individual como grupal. Esto implica que las cuatro fases (datos, proceso de aprendizaje individual, proceso de transferencia de aprendizaje, y marcha) estén interconectadas a través de un bucle de retroalimentación como se muestra en la figura anterior. En consecuencia, los modelos mentales participativos que se generan del proceso de transferencia de aprendizaje, van a condicionar las acciones de la organización, y éstas al mismo tiempo, dichos modelos mentales compartidos.

## CONCLUSIONES

En esta investigación, se acaba de proponer un modelo de aprendizaje organizacional, con el fin hacer frente en parte a las necesidades de investigación planteadas por los autores precedentes. No obstante, los múltiples inconvenientes y dificultades para tratar de alcanzar este fin han sido de dos tipos: en primer lugar, la incorporación de una multitud de trabajos debido a la naturaleza multi-disciplinar del fenómeno analizado, que ha supuesto una compleja labor de síntesis. En segundo lugar, la escasa literatura especializada que examina la labor desempeñada por los modelos mentales en este campo de estudio. Asimismo, en cuanto a las futuras líneas de investigación, de gran interés científico, que podrían complementar el modelo planteado están: por una parte, incorporar la escuela de poder en el análisis del aprendizaje organizativo; por otra, examinar cómo las interacciones entre las distintas subculturas que residen en una organización pueden condicionar el aprendizaje organizativo. Así mismo, cabe señalar que, con relación al modelo presentado, el siguiente paso sería llevar a cabo una validación empírica del mismo.

Finalmente, el modelo desarrollado sobre el aprendizaje organizacional resultará muy comprensible para algunos y muy complejo para otros. Sin embargo, como se desprende de la presente investigación, a los modelos de aprendizaje organizacional, se deben prestar mayor atención a los aspectos de la retroalimentación y la apatía de las personas al aprendizaje tanto en lo individual como organizacional.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arbonés, A. L. (2001), "Cómo evitar la miopía en la gestión del conocimiento", Díaz de Santos, Madrid.
- Crossan, M. M.; Lane, H. W. y White, R. E. (1999), "An organizational learning framework: from intuition to institution", *Academy of Management Review*, Vol. 24 nº 3, pp.522-537.
- Daft, R. L. y Weick, K. E. (1984), "Toward a model of organizations as interpretation systems", *Academy of Management Review*, Vol. 9 nº 2, pp.284-295.
- Day, G. S. y Nedungadi, P. (1994), "Managerial representations of competitive advantage", *Journal of Marketing*, April, pp.31-44.
- Harvey, C. y Denton, J. (1999): "To come of age: the antecedents of organizational learning", *Journal of Management Studies*, Vol. 36 No. 7, pp.897-918.
- Hayes, J. y Allinson, C. W. (1998), "Cognitive style and the theory and practice of individual and collective learning in organizations", *Human Relations*, Vol. 51 nº 7, pp.847-871.
- Hodgkinson, G. P. (1997), "Cognitive inertia in a turbulent market: the case of UK residential estate agents", *Journal of Management Studies*, Vol. 34 nº 5, pp.921-945.
- Hunt, S. D. y Morgan, R. M. (1995), "The comparative advantage theory of competition", *Journal of Marketing*, Vol. 59 (April), pp.1-15.
- Hunt, S. D. y Morgan, R. M. (1996), "The resource advantage theory of competition: dynamics, path dependencies, and evolutionary dimensions", *Journal of Marketing*, Vol. 60 (October), pp.107-114.
- Hunt, S. D. y Morgan, R. M. (1997), "Resource advantage theory: a snake swallowing its tail or a general theory of competition", *Journal of Marketing*, Vol. 61 (October), pp.74-82.
- Instituto Universitario Euroforum Escorial (1998): "Medición del capital intelectual. Modelo Intelect", Madrid, Diciembre.
- Isaacs, W. N. (1993), "Taking flight: dialogue, collective thinking, and organizational learning", *Organizational Dynamics*, Vol. 22 nº 2, pp. 24-40.
- Kim, D. H. (1993), "The link between individual and organizational learning", *Sloan Management Review*, Fall, pp.37-50.
- López, P. E. y López, J. A., (2001a), "Aprendizaje organizativo, dinámica competitiva y procesos de dependencia", XV Congreso Nacional y XI Congreso Hispano Francés AEDEM, Junio, Las Palmas de Gran Canaria.

- López, P. E. y López, J. A., (2001b), "El aprendizaje organizativo como un recurso. Un enfoque dinámico", XI Congreso.
- March, J. G. (1991), "Exploration and exploitation in organizational learning", *Organization Science*, Vol. 2 nº 1, pp.71-87.
- Markides, C. (1997), "Strategic innovation", *Sloan Management Review*, Spring, pp.9-23.
- Nacional de ACEDE, Septiembre, Zaragoza.
- Picken, J. C. y Dess, G. G. (1998), "Right strategy, wrong problem", *Organizational Dynamics*, Summer, pp.35-49.
- Selva, M. J. (2001), "Importancia de la gestión del conocimiento. Homo sapiens versus maquina sapiens", 2ª Conferencia de la Asociación Portuguesa de Sistemas de Información (APSI), Noviembre, Évora (Portugal).
- Senge, P. (1998), "La quinta disciplina", Granica, Barcelona, Sexta Edición.
- Shapiro, S. y Spence, M. (1997), "Managerial intuition: A conceptual and operational framework", *Business Horizons*, Vol. 40 nº 1, pp.63-70.
- Simon, H. (1987), "Making management decisions: the role of intuition and emotion", *Academy of Management Executive*, February, p.57-64.
- Simon, H. (1991), "Bounded rationality and organizational learning", *Organization Science*, Vol. 2 nº 1, pp.125-134.
- Walsh, J. P. y Ungson, G. R. (1991), "Organizational memory", *Academy of Management Review*, Vol. 16 nº 1, pp.57-91.
- Weick, K. E. y Roberts, K. H. (1993), "Collective mind in organizations: heedful interrelating on flight decks", *Administrative Science Quarterly*.
- Williams, A. O. (2001), "A belief focused process model of organizational learning", *Journal of Management Studies*, Vol. 38 nº 1, pp.67-85.