

EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL UNA ESTRATEGIA DE CAMBIO EN LA ADMINISTRACIÓN HOY

ELIECER MAYORCA CAPATAZ*
DOLLY YAMILE MAYORCA BELTRÁN**

Recibido 8 de Octubre de 2010/Enviado para Modificación 4 de Noviembre de 2010/Aceptado 1 de Diciembre de 2010

RESUMEN

Este trabajo ofrece un marco conceptual, que explica cómo las iniciativas de cambio en una época de rápido progreso social, tecnológico y de inminentes casos de urgencias, influyen sobre la capacidad de aprendizaje de las personas y organizaciones que las obliga a aprender, y utilizar con la mayor rapidez los nuevos conceptos, para con ellos, iniciar cambios en la conducta organizacional. Bajo esta perspectiva, se explica que las organizaciones centradas en el aprendizaje como estrategia de cambio integran diversos conceptos, elementos, conocimientos y posiciones para adaptarse y generar de manera creativa nuevas maneras de hacer las cosas. Al final se concluye que el aprendizaje como estrategia de cambio, asume la función de orientar a la organización en definir posibles caminos de evolución y progreso. Es decir, el aprendizaje y el cambio procesos dialógicos, y en consecuencia, todo proceso de cambio es tanto un aprendizaje como una reconciliación de ideas.

Palabras Clave: *Aprendizaje Organizacional, Estrategia, Cambio, Organización, Administración, Teoría de la acción*

Clasificación JEL: *D83, M10, M12, M15, M21*

ABSTRACT

This paper provides a conceptual framework that explains how the initiatives of changes in an era of rapid social progress, technological and imminent emergency cases, affect the learning capacity of the people and organizations are forced to

* Magister en Administración, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá; Administrador de Empresas; Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Tunja, Boyacá; Docente Tiempo Completo Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Cartagena. Correo electrónico: eliecermayor@hotmail.com.

** Candidato a Magister en Ciencias de la Organización, Universidad del Valle, Cali, Valle; Administrador Industrial, Universidad de Cartagena, Cartagena, Bolívar. Correo electrónico: dollyyamile@gmail.com.

learn and use with quickly new concepts, for them, to initiate changes in organizational behavior. From this perspective, explains that organizations focusing on learning as a change strategy incorporating several concepts, elements, knowledge and positions to adapt and creatively generate new ways of doing things. In the end we conclude that learning as a change strategy, assumes the role of guiding the organization in identifying possible ways of evolution and progress. That is, learning and dialogic processes change, and therefore, any change process is both a learning and a reconciliation of ideas.

Key Words: *Learning Organization, Strategy, Change, Management, Action theories.*

JEL Classification: *D83, M10, M12, M15, M21*

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones empresariales, están llamadas a cumplir una tarea importante en el desarrollo de cualquier país, en tanto que, en sí misma, son agentes de cambios y factores determinantes del progreso humano. Sin embargo en el presente, muchas organizaciones viven momentos críticos, que se hace evidente en la escasez de recursos y menor nivel de representatividad; estos hechos pueden estar ocurriendo actualmente como resultado de las condiciones contingentes (1) en un entorno complejo y turbulento, donde la tendencia de la globalización demanda con mayor exigencia a las organizaciones realizar cambios para ajustarse y seguir siendo competitivas, y también, puede ser consecuencia de la relativa quietud en relación a la velocidad de evolución del entorno (2). Los cambios, acentúan la necesidad de desarrollar estructuras y sistemas con mayor capacidad de aprendizaje y más flexibilidad para facilitar la adaptación a los requerimientos del entorno (3).

Para ello, las organizaciones deben lograr desarrollar capacidades internas que les permitan a los colaboradores ampliar la base de conocimiento orientado a identificar, utilizar nuevas y diversas tecnologías para explorar diferentes mercados con el apoyo de la gestión empresarial. Por lo tanto, el aprendizaje organizacional se convierte en el principal mecanismo de creación de conocimiento sustentable hacia la mejora y el desarrollo de la organización, facilitando escalar hacia productos y servicios intensivos en conocimientos.

MARCO CONCEPTUAL DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

El marco conceptual del aprendizaje organizacional surge de la teoría y práctica. Éste ha sido conceptualizado desde la perspectiva cognitiva y

social de diferentes maneras (4). La perspectiva cognitiva, basada en la psicología y el aprendizaje individual con orientación más bien racionalista, considera el aprendizaje organizacional como un proceso cognitivo, individual que tiene lugar cuando algunas personas aprenden en la organización.

La perspectiva social, basada en la sociología con orientación más bien relacional (4), se centra en la forma en que las personas interpretan o dan sentido a las experiencias laborales emergiendo el aprendizaje de las interacciones sociales, el compromiso en grupo y los procesos colectivos en los sitios de trabajo.

De otra parte, el aprendizaje organizacional desde la visión sociológica (4), es considerado como la actividad o proceso social, cultural y político que tiene como propósito la modificación de los significados compartidos por las personas a través de la interacción entre ellos.

Ahora bien, ambas perspectivas sirven para lograr el propósito del presente análisis. Pero teniendo en cuenta, que el eje central del trabajo es el aprendizaje organizacional como estrategia de cambio, se toma la perspectiva social. Las razones: el aprendizaje se basa en las ideas del cambio con capacidad de adaptación y transformación (5), tiene lugar a través de la participación en actividades colectivas (6), donde éstas forman comunidades o unidades de grupos que permiten compartir, modificar y aprender. Además, ocurre en el contexto de una organización con una cultura particular (7).

En esta línea se articula la definición de Guns (8), quien afirma que el aprendizaje organizacional consiste en adquirir y aplicar los conocimientos, técnicas, valores, creencias y actitudes que incrementan la conservación, el crecimiento y el progreso de la organización. Por su parte, Probst y Buchel (9), sostienen que los cambios basados en valores llevan a mejorar la habilidad para resolver los problemas y la capacidad para la acción (10), mediante un proceso cíclico y acumulativo, por el que, se pone al día los conocimientos para cambiar nuestro comportamiento y actuar de forma más efectiva. De este modo, el aprendizaje organizacional, es un proceso colectivo que se genera en el seno de la organización y por medio de la interacción de los individuos se comparten, adquieren y transfieren información para construir nuevos conocimientos.

ANTECEDENTES

Los elementos de la teoría organizacional contemporánea, surgieron en el siglo XX y ella se creó para satisfacer las necesidades de la floreciente re-

volución industrial. En sus inicios fue sencilla, práctica, enfocada al estudio y medición del trabajo (11), fue denominada por Taylor (12) "Administración Científica". Este marco de referencia permite plantear la idea, de que las organizaciones son sistemas generadores de aprendizaje y de conocimientos, mediante la interacción de las personas vinculadas a ellas (12).

Luego, a partir de la década de 1950, el aprendizaje en las organizaciones fué refinado y definido por una sucesión de teóricos de la gestión de la Universidad de Carnegie Mellon: Richard Cyert, James March y Herbert Simón (13), quienes desarrollaron un conjunto de ideas para explicar qué ocurría en las organizaciones cuando se trataba de tomar decisiones no rutinarias (14).

Estos autores, con el apoyo de la teoría, métodos y principios de disciplinas como la Psicología, la Sociología y la Antropología cultural analizaron algunos factores determinantes de la conducta organizacional que influyen en el proceso de toma de decisiones. En consecuencia, la expresión Aprendizaje Organizacional, comienza a ser precisada como la solución de problemas para aprender y adquirir experiencia.

En la década de los setenta, un aporte significativo que le da gran impulso al estudio del aprendizaje organizacional lo establece el trabajo de Chris Argyris y Donald Schon (6). Estos autores abordan el análisis de esta temática desde la perspectiva de la teoría de la acción, enfoque orientado a la práctica y centrado en el análisis de los factores que explican y condicionan la acción humana en las organizaciones. Según los autores citados, dos son las teorías de la acción que se gestan y aplican en las organizaciones: la teoría explícita (que expresa la organización en forma oral o escrita a través de los diversos documentos que regulan los procesos administrativos) y la teoría en uso (que gobierna o condiciona la acción); ambas tienen un reflejo organizacional y personal (15).

La década de los ochenta, fue de gran avance para el estudio del aprendizaje organizacional. En efecto, la obra de Argyris y Schon (6), incrementó el número de investigadores con lo que se generó una variedad de enfoques teóricos orientados a descubrir, en el contexto de la organización, las claves para el aprendizaje. En medio de estas circunstancias surge la Escuela de Aprendizaje Estratégico, creada con la perspectiva de integrar los diversos conceptos y posiciones sobre la estrategia deliberada y emergente en los patrones de comportamiento organizacional (16). De esta manera, se obtiene un continuo de acciones que se integran al funcionamiento de la empresa (17-18) y que, mediante la práctica se convierte en patrón para un aprendizaje colectivo. La estrategia es entendida entonces como

un proceso de aprendizaje constante en el tiempo que marca la dirección básica, que ha de orientar el rumbo y alcance de la organización a fin de lograr su propia transformación¹.

En la década de los años noventa, ya es posible encontrar autores volcados hacia el aprendizaje organizacional y el cambio (20-23), quienes forjan una dinámica del tema mediante la producción de diversas publicaciones en libros y revistas. Senge (20), por ejemplo, publicó el libro *La quinta disciplina* (1990), que contribuyó significativamente a popularizar y consolidar muchos aspectos relacionados con el estudio del aprendizaje organizacional, tanto en la práctica profesional como en el ámbito académico y de la investigación.

En la visión de Senge (20) sobre el aprendizaje organizacional, se destaca la comprensión global de la organización como un sistema donde es posible la aplicación del pensamiento integral, que permite desarrollar el sentido de conexión para aprender a controlar los sistemas humanos² de gran escala y la cultura del trabajo en equipo. Además, esta perspectiva promueve la estructuración de los procesos de aprendizaje que facilitan a la gente adquirir nuevos y expansivos patrones de pensamientos para aprender en conjunto.

Senge (20), introduce el concepto de “organización inteligente”, y la define en los siguientes términos: “la organización que aprende continuamente y expande su capacidad para crear su futuro”. Inscritos en esta línea de ideas, Mayo y Lank (25), Garvín (26), y Swieringa y Wierdsma (27), afirman que las organizaciones inteligentes pueden, por su capacidad de aprendizaje, ser el modelo ideal para enfrentar con éxito las complejas situaciones del entorno, que constantemente exigen a las empresas nuevos y relevantes modelos de gestión (14).

De igual manera, Wei Choo (28), destaca como aspecto relevante de la organización que aprende, el enfoque integrador del aprendizaje en todos

¹ La transformación tiene que ver con los procesos de cambios; implica cambiar los modelos mentales de las personas y la dinámica de los propios procesos, estructuras y sistema de la organización (19).

² Para Lazatti (24), el cambio organizacional representa un modelo no sistémico. Por eso considera exagerada la importancia relativa de Senge, a los procesos humanos (comportamiento y relaciones interpersonales) como disparador del cambio organizacional; sin tener en cuenta el sistema, la estrategia y la estructura. Por otro lado, desde el punto de vista de la motivación, apela a la intrínseca atracción de la tarea, la satisfacción de necesidad de pertenencia y hace poca referencia en su obra a la motivación extrínseca; es decir, no trata el sistema de recompensa como factor de cambio.

los niveles de la organización, que permite expandir las capacidades de los individuos y grupos para innovar y diseñar la empresa como el factor clave para la supervivencia y el cambio organizacional.

La revisión teórica del estado del arte, centrada en el aprendizaje como factor de cambio desde la década de los sesenta, evidencia que las teorías de la empresa han ofrecido varios modelos y soluciones para enfrentar las presiones del entorno y promover la mejora; por ello su impacto ha sido heterogéneo.

En la década de los noventa, se percibe que las organizaciones centradas en el aprendizaje como factor de cambio integran dos elementos esenciales: el conocimiento como activo fundamental y la capacidad de los recursos que posee para generar la posibilidad de cambio (29), dando paso a las organizaciones abiertas, llenas de energía y espíritu de actividad, con buena disposición para aprender mediante la búsqueda constante de la mejor forma de hacer las cosas.

¿CÓMO SURGE EL CAMBIO?

El tema del cambio en las organizaciones no es nuevo. La historia del estudio cuidadoso del proceso y la comprensión de cómo funciona en la práctica tiene sus antecedentes en la década de 1960 (30). Fue abordado por la teoría de los sistemas (31) y la escuela del desarrollo organizacional (32-33).

El cambio se ha convertido, en un área de creciente interés que afecta a las organizaciones y en consecuencia a las personas que se relacionan con ellas (34). En esta línea (35), considera que las fusiones de los años ochenta, el downsizing (reducción de las plantas de personal), las reestructuraciones de los noventa, los procesos de reingeniería (36) en las empresas y los avances en las tecnologías de la información, lo sitúan en la primera línea del cuidado organizacional.

De esta manera, el cambio no sólo aparece como necesario sino que se constituye en el motor fundamental para impulsar la construcción de organizaciones con la capacidad para adaptarse (37) a las demandas del entorno mediante el aporte de mejores herramientas y nuevas maneras de hacer las cosas (38). Al respecto Fullan (39), considera la capacidad de acción para el cambio como la toma de conciencia de la naturaleza y del progreso del cambio. Así mismo, sostiene que la creación de una mayor capacidad para generar cambios se requiere de: la instauración de una visión común, estructuras, normas y prácticas de investigación, enfoques

orientados en el desarrollo y en los conocimientos organizativos, y la cultura del trabajo en colaboración.

De lo anterior, se desprende que el cambio presupone enriquecimiento, reestructuración o mejora del conocimiento y ello remite al proceso de aprendizaje (40). Las mejoras en el aprendizaje en cualquier área de la organización, generan cambios en los productos, innovación en los procesos y servicios (41), incrementa los recursos humanos y materiales y renueva la energía de la gente. Es decir, se convierte el aprendizaje, en un instrumento para el cambio.

Como estrategia de cambio, el aprendizaje organizacional tiene mucho que ofrecer. Primero, resalta la importancia de prestar atención a la posible necesidad de cambiar mediante la diversidad en el aprender y a la vez trata de quedarse con lo mejor del proceso. Segundo, incorpora la meta de la renovación, haciendo que las cosas avancen y prosperen, a través de la creación de una red de conexiones entre sus componentes; es decir, impulsa a la organización a que se reinvente de manera continua así misma, mediante la adquisición resuelta de nuevos conocimientos (42).

En contraste, los enfoques para el cambio y la renovación de las organizaciones es relativamente nuevo. Y, no hay evidencias suficientes sobre los efectos que producen en el desempeño de las organizaciones (42) pero, el resultado parece apoyar una relación positiva. Este enfoque también lo comparten autores como Collins y Porras (43), Senge (44), Kotter (45) y Day (46), quienes consideran el cambio como una oportunidad para potenciar la capacidad de aprendizaje. Esto significa que el aprendizaje es fuente de adaptación y transformación que alimenta el cambio en la organización y le otorga la capacidad para estar en sintonía y responder a las exigencias del entorno.

Consecuente con la perspectiva del cambio, Aramburu (47) encuentra que diversos autores, situados en el ámbito de la organización, vinculan el aprendizaje con la capacidad de cambio y lo focalizan en dos enfoques. Primero, el enfoque adaptativo se caracteriza por relacionar el concepto de aprendizaje organizacional al desarrollo de comportamientos por parte de la organización y orientado a lograr mejoras incrementales en sus actividades como producto de la interacción con el entorno.

Segundo, el enfoque proactivo asocia o relaciona el concepto de aprendizaje organizacional con la capacidad de la organización de tomar la iniciativa para asumir los posibles riesgos de realizar cambios profundos en

los distintos aspectos y niveles de la actividad empresarial para transformarse, cuando las cosas van bien (47).

EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL COMO CAMBIO

Entender el aprendizaje organizacional como la directriz del cambio, lleva a la organización a recuperar el control para estar siempre dispuesta a renovar y se convierte en su propia fuente de innovación (48). En esta perspectiva, asume la función de orientar a la organización en su recorrido a definir posibles caminos para la evolución y el progreso (49), mediante la puesta en acción de la capacidad de reflexión sobre cuándo, y por qué debe emplearse un conocimiento conceptual o actitudinal para lograr un determinado aprendizaje.

Por otro lado, el aprendizaje se mueve en diferentes áreas, etapas y procesos, que le permite a la administración una mayor visión y reconocimiento de la diversidad. Por ello, cuando la organización acepta la intención de cambiar (50), supone que también es símbolo de ineficiencia y obsolescencia tecnológica. Es decir, por más actualizada y moderna que sea la empresa, no dispone de todos los conocimientos y habilidades. Por lo tanto, en ella permanecen algunas formas de incompetencia y de acciones disfuncionales que requieren hacer ajustes a través de los diferentes niveles de cambios (51).

En efecto, Motta (52), resalta que todos los modelos de cambios se centran en la novedad; es decir, trabajan esencialmente con el aprendizaje que varía en la forma de resolver creativamente el problema. Como se ve, el cambio está muy relacionado y conexo con el aprendizaje organizacional (19) y siempre resulta del aprendizaje colectivo o del descubrimiento de nuevas oportunidades (53), asociado con el comportamiento organizacional; es decir un cambio organizacional.

En síntesis, el cambio y el aprendizaje son procesos cíclicos (48) en consecuencia, todo proceso de cambio es tanto un aprendizaje como una reconciliación de ideas. Lo ideal es que las organizaciones sean capaces de cambiar y aprender continuamente desafiando sus propios paradigmas (19,10). Esto sólo se puede lograr mediante una cultura que, entienda el cambio como una función inagotable de oportunidades para aprender.

De esta manera, se puede concluir que, conforme la organización adquiere más experiencia con el aprendizaje y la experimentación, se vuelve menos resistente al cambio. Lo que quiere decir que el aprendizaje organizacional

genera y promueve procesos de cambio que ayudan a mejorar los estilos de vida y las actitudes del personal que integra la organización. También se ha dado como movimiento defensivo ante cambios en el interior de las organizaciones motivados por variaciones en el entorno (54).

Desde esta perspectiva, Mayo y Lank (25) también, afirman que el aprendizaje de las personas y de las organizaciones, son el motor definitivo del progreso; además, consideran que, lo que hace posible el cambio, es la capacidad de aprendizaje. En este sentido Well (55), razona que el cambio es otra manera de hablar del aprendizaje que, se espera tengan los participantes, y debe ser expresado en función de la comprensión de los problemas; además, tiene como objetivo mejorar o potenciar lo que se sabe. En consecuencia, la práctica del aprendizaje organizacional, no es algo separado o independiente, sino un aspecto esencial que favorece un modelo de gestión más participativo que facilite la ampliación de los campos de acción de las personas que la integran.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Herman R. Turbulencia retos y oportunidades en el mundo del trabajo. Editorial McGraw-Hill Santa fe de Bogotá. 1998.
2. Martínez A. La significación en la cultura: concepto clave para el aprendizaje organizacional. Revista Univ. Psychologi No 113. Universidad Javeriana. Santa fe de Bogotá. 2007.
3. Macksoud S. "El aprendizaje como cognición social en la experiencia del trabajo al nivel organizacional". Psychikos, n° 1, Universidad de Puerto Rico. 2002. [Web]. Consultado el 10 de Julio de 2008. Disponible en URL: <http://www./psicologics.uprr.edu/rol1-1-articulo-3.htm>.
4. Easterby-Smith M, Burgoyne J y Araujo L. Organizational learning and learning organization. Developments in the theory and practice. Thousand Oaks California. 1999.
5. Suñe A, Gil F y Arcusa I. Manual de sistemas productivos. Ediciones Díaz Santos, S. A. Madrid España. 2004.
6. Argyris C y Schon D. Organizational learning: a theory in action perspective. Reading, Mass: Addison-Wesley. 1978.
7. Schein E. Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey Bass Publishers. 1992.
8. Guns B. Aprendizaje organizacional: cómo ganar y mantener la competitividad. México: Prentice Hall Hispanoamericana. 1996.
9. Probst G y Buchel B. La Practique de l'Entreprise Apprenante. Les Édition d'Organisation. París (versión en Inglés: Organizational Learning. Prentice-Hall. 1997.

10. Rampersad K. Cuadro de mando integral, personal y corporativo. Editorial McGraw-Hill. Madrid España. 2004.
11. Jun S y Storm B. Las organizaciones del mañana. Editorial trillas S.A. México. 1980.
12. Taylor W. F. Principios de Administración Científica. Buenos Aires: Argentina de Finanzas y Administración. 1944.
13. Cyert R, March J y Simon H. Organizations, Wiley, Nueva York. 1958.
14. Yeung A, Ulrich D, Nason S y Glinow M. Las capacidades de aprendizaje en la organización. México: Oxford University Press. 2000.
15. Argyris C. Sobre el aprendizaje organizacional. México: Oxford University. 2001.
16. Mintzberg H. y Brian J. El proceso estratégico. Madrid: Prentice Hall. 2002.
17. Kolb D. Experiential learning. New Jersey: Prentice-Hall. 1984.
18. Garrat I. The learning organization: and the need for directors who think. Gover. 1987.
19. Carrion J. Estrategias de la visión a la acción. Madrid: ESIC. 2007.
20. Senge P. La quinta disciplina (1992). Barcelona: Granica. 1990.
21. Nonaka I. The knowledge creating company. Harvard Business Review. 69(6): 96-104. 1991.
22. Garvin D. "Building a learning Organization". Harvard Business Review (July-August). 78-91. 1993.
23. Nonaka I y Takeuchi H. The knowledge creating company. New York: Oxford University Press. (Versión en español) La organización creadora de conocimiento. New York: Oxford University Press. 1999.
24. Lazatti S. El cambio del comportamiento en el trabajo. Madrid: Granica. 2008.
25. Mayo A y Lank E. Las organizaciones que aprenden. Barcelona: Gestión 2000. 2003.
26. Garvin D. "Crear una organización que aprende". En Gestión del conocimiento. Harvard Business Review. Bilbao: Deusto. 2000.
27. Swieringa J y Wierdsma A. Becoming a Learning Organization. México: Addison Wesley Publishing Company. 1992.
28. Wei C. La organización inteligente. México: Oxford University Press. 1999.
29. Tapscott D y Caston A. Cambio de paradigmas empresariales. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana. 1995.
30. Fullan M y Stiegelbauer S. El cambio educativo. México: Trillas. 1997.
31. Kast D y Kahn R. Psicología de las organizaciones. México: Trillas. 1966.
32. Bennis W. Desarrollo organizacional: sus orígenes y perspectivas. México: Fondo Educativo Interamericano. 1969.
33. Beckhard R. Desarrollo organizacional: estrategias y modelos. México: Fondo Educativo Interamericano. 1973.
34. Shenkar O. El siglo de China. Bogotá: Norma. 2006.
35. Galpin T. La cara humana del cambio. Ediciones Díaz Santos. Madrid España. 2005.

36. Hammer M y Champy J. Reingeniería. Bogotá: Norma. 1994.
37. Reig E, Jauli I y Soto E. La gestión del cambio en las organizaciones. México: C. V. Ediciones. 2000.
38. Hammel G. Liderando la revolución. Bogotá: Norma. 2000.
39. Fullan M. La fuerza del cambio. Ediciones Akal S.A, Madrid España. 2002.
40. Martínez R. Concepción de aprendizaje, meta cognición y cambio conceptual en estudiantes universitarios de psicología. Tesis doctoral, Universidad de Barcelona, Barcelona. 2004.
41. Drucker P. Los Desafíos de la gerencia para el siglo XXI. Bogotá: Norma. 1999.
42. Hitt J, Stewart L, Porter M y Brito J. Administración. México: Pearson Educacional. 2006.
43. Collins J y Porras J. Gestión del cambio. Editorial Deusto S.A. Bilbao España. 2004.
44. Senge P. La danza del cambio. Bogotá: Norma. 2000.
45. Kotter J. La verdadera labor de un líder. Editorial Norma S.A. Bogotá Colombia. 1999.
46. Day G. La organización que actúa en función del Mercado. Editorial Norma, S.A. Bogotá Colombia. 2000.
47. Aramburu N. Un estudio del aprendizaje organizativo desde la perspectiva del cambio. Tesis doctoral, Universidad de Deusto, San Sebastián (España). 2000.
48. Firth D. Lo fundamental y lo más efectivo acerca del Cambio. Santafé de Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A. 2000.
49. Ansoff H y Hayes R. El planeamiento estratégico. Editorial trillas México. 39. 1990.
50. Duran J y Silva M. La intención del cambio en las organizaciones: Poder, gobernabilidad y cambio institucional en la Universidad de Sonora. México: Asociación Nacional de Universidades de Educación Superior (ANUIES). 2001.
51. Huff A y HUFF O. El cambio estratégico cuando las empresas cambian de orientación. México: Oxford University Press. 2002.
52. Motta R. Transformación organizacional. Editorial Alfaomega S.A. y la Universidad de los Andes. Santa fe de Bogotá. 2001.
53. Martínez M. Orientación al mercado desde la perspectiva del aprendizaje organizacional. México: Universidad Autónoma de Aguascalientes. 2003.
54. Bujia J. El trabajador social. Madrid: CEPS. 2009.
55. Well G. Indagación dialógica: hacia una teoría y práctica socio cultural. Ediciones Paidós, Ibérica, S, A. Barcelona España. 2001.

