

LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA EMPRESA: IMPLICACIONES EN LA ESTRATEGIA DE FORMACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Mercedes Úbeda García y Vicente Sabater Sempere.
Universidad de Alicante.

RESUMEN:

Las organizaciones tradicionales y sus herramientas clásicas de gestión propias de la Era Industrial, están cediendo el paso a un nuevo marco empresarial que se viene denominando Sociedad del Conocimiento, que podríamos caracterizarlo por el crecimiento de la importancia del conocimiento (y por ende, de su poseedor, el recurso humano) como factor clave de la competitividad de las empresas. Por esta razón, en esta comunicación abordaremos uno de los temas que más interés está suscitando en el ámbito empresarial: la formación y el aprendizaje en las organizaciones.

En un primer punto analizaremos qué entendemos por organización que aprende y los diferentes niveles de aprendizaje organizacional que podemos identificar. Posteriormente intentaremos analizar cómo deben de ser los diseños organizativos y la organización del trabajo para estimular la difusión del conocimiento en la empresa. Para finalizar estudiaremos la forma de emprender la política formativa en la empresa de manera que ésta se base en la evolución profesional de las personas y en su capacidad para incorporar nuevas formas de hacer a la institución en la que trabajan, y contribuyan así al aprendizaje continuo de la organización desde la realización diaria del trabajo.

INTRODUCCIÓN.

El crecimiento de la competencia, el dinamismo de los mercados de productos y la creciente turbulencia del entorno de los negocios, ha provocado que se centre la atención en los recursos y capacidades de la empresa como la principal fuente para sostener la ventaja competitiva. Considerando los principios de la teoría de recursos y capacidades, el sostenimiento de la ventaja competitiva, reside en la idiosincrasia, inimitabilidad y dificultad en la transferencia de los recursos que posea la organización, por lo que este criterio, erige al conocimiento (particularmente al conocimiento tácito), como el recurso estratégico más importante que poseen las empresas, ya que como afirma Grant (1996: 377), este énfasis que en los últimos tiempos se está dando al conocimiento, queda justificado principalmente por dos razones: en primer lugar, el conocimiento explica gran parte del valor añadido de las organizaciones; en segundo lugar, las barreras a la transferencia y a la imitación del mismo, lo dota de una importancia estratégica, es decir *el saber tiene únicamente un sustituto: más saber*.

El saber o el conocimiento, no es algo que aparece en la actualidad, así en la Revolución Industrial, la aplicación del conocimiento al mundo de la empresa generó el desarrollo de la producción en serie y abrió nuevas puertas a la organización de las compañías, apareciendo las nociones de concentración, de organización disciplinada de la producción y la especialización. Posteriormente, a partir de la Organización Científica de Taylor, el saber se aplicó por primera vez al estudio del trabajo humano, de forma que todo trabajo manual podía ser analizado y organizado a través de la aplicación del conocimiento.

Hoy nos encontramos en una etapa en la que el conocimiento acaba aplicándose al conocimiento. El objetivo fundamental consiste en aportar conocimiento para averiguar en qué forma el saber existente puede aplicarse para producir resultados. Esta es la etapa que Drucker (1993) denomina "*Revolución de la Gestión*", en la que el saber se convierte en el recurso económico básico, desbancando del primer lugar a la troika tradicional: capital, tierra, trabajo. Por esta razón, en esta comunicación vamos a abordar el tema de la organización inteligente o la organización en aprendizaje que implica una adecuada gestión del conocimiento y por extensión, de los recursos humanos que la integran.

EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL. CONCEPTO Y TIPOS DE APRENDIZAJE COLECTIVO.

La literatura sobre el aprendizaje organizacional es muy abundante, a la vez que fragmentada, y ha sido ampliamente debatida. De hecho, nos encontramos con multitud de definiciones sobre este con-

cepto, véase por ejemplo, Simon (1991), Pedler (1989), Dogson (1993), Senge (1990), Argyris & Schon (1978), Fiol & Lyles (1985), De Geus (1988) y Miller (1996).

Sintetizando todas las concreciones de los autores anteriormente mencionados, podemos considerar el aprendizaje organizacional como un fenómeno colectivo de adquisición y elaboración de competencias por parte de la empresa, que de una forma más o menos profunda, más o menos duradera, modifica la gestión de los problemas y de las situaciones en la ejecución diaria del trabajo.

Si analizamos esta definición apoyándonos en Koenig (1994:78-80), encontramos las siguientes notas características del aprendizaje organizacional:

1. *El aprendizaje organizacional es un fenómeno colectivo.* El aprendizaje individual y el organizacional son fenómenos diferentes pero indisolublemente unidos. De hecho, son los individuos quienes aprenden, pero el aprendizaje colectivo no puede definirse simplemente como la suma de los aprendizajes individuales. Deben de existir mecanismos que activen esta dimensión colectiva del conocimiento, entre los que destacamos la manera en que se produce la creación de competencias nuevas (formación-acción), cómo se diseñan los puestos de trabajo y la creación de una red de relaciones adecuadas que difundan el saber por toda la organización.
2. *Existen diversidad de formas para aprender y diferentes niveles de aprendizaje organizacional.*

En primer lugar, el aprendizaje puede producirse por transferencia de una empresa a otra: la imitación, el reclutamiento de personal competente, la adquisición de una empresa o la cooperación, son ejemplos de este tipo de aprendizaje. También se puede aprender vía benchmarking o a través de los clientes (Garvin, 1993:81). Por otra parte, el aprendizaje puede ser consecuencia de la propia actividad diaria de la empresa. Este tipo de aprendizaje puede producirse por acumulación de la experiencia o por experimentación. Nos encontramos por tanto ante el siguiente dilema ¿qué debe hacer la empresa, explotar sus competencias estratégicas clave (seguir un aprendizaje en bucle simple, acumulando experiencia y obteniendo incrementos de productividad derivados de ello) o por el contrario debe explorar nuevas competencias (inclinarse por un aprendizaje generador o de doble bucle)? La respuesta, a la luz de los autores que han tratado el tema, sería combinar las dos estrategias. Butler (1995:944) sostiene que las organizaciones responden a su entorno de dos formas. Primero por una tendencia homeostática, usando los códigos¹ existentes para asegurar su rendimiento (aprendizaje en bucle simple). Segundo, una organización puede intentar modificar esos códigos (Levinthal y March, 1993:105), en cuyo caso, estaría realizando un proceso de aprendizaje denominado en doble bucle.

Por consiguiente, podemos decir que el aprendizaje organizacional debe responder a los dos niveles citados de aprendizaje. Así, McGill y Slocum (1993:76) y Nevis, Dibella y Gould (1995:73) sostienen que el aprendizaje organizacional:

- Debe explotar las competencias estratégicas de la empresa, y servir como base para el lanzamiento de nuevos productos o servicios, a través de la experimentación continua.
- Debe permitir el desarrollo en la organización de la habilidad para renovarse o revitalizarse. Como sostiene Doz (1994:101), es importante reconocer que los procesos de aprendizaje requeridos para la renovación de las competencias clave, son muy diferentes de los que resultan útiles para explotar las competencias existentes. Es de vital importancia desaprender las rutinas que generan valor con las competencias actuales, o por lo menos, separar los procesos de renovación de competencias de la disciplina de las rutinas.

¹ Cuando Butler (1995) se refiere a código, está indicando la forma en que los eventos y las decisiones que se toman sedimentan en la experiencia de la organización. Para autores como Cyert y March (1992: 174), en los que se basa Butler, los códigos significan estados de aprendizaje para pasar a la acción y hacer posible la comunicación sobre esos estados que presentan los individuos en el presente. Los códigos son respuestas específicas y análogas para situaciones particulares. Butler (1995:941), incluso utiliza la noción de código para introducir los diferentes niveles de aprendizaje que hemos comentado. Así, cuando una organización enfatiza en reforzar los códigos existentes, el aprendizaje en bucle simple es alto, mientras que el aprendizaje en doble bucle es prácticamente nulo. Por el contrario, cuando una empresa se esfuerza por crear nuevos códigos, la relación es la inversa, el aprendizaje en bucle simple es bajo, mientras que el aprendizaje en doble bucle resulta mayor.

LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Y LA DIFUSIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA EMPRESA.

Como hemos observado en el epígrafe anterior, el aprendizaje organizacional parte del escaso valor que tienen los conocimientos individuales considerados aisladamente, en comparación con el conocimiento colectivo. Pero no es menos cierto, que la unión e integración de todos esos conocimientos es complicada, y requiere, como afirma Hedlund (1994:75), centrarse, además de en la forma en que se almacena el conocimiento, en su transformación y adaptación. Por consiguiente, la distribución de conocimientos a lo largo de la red de agentes/participantes de la organización afecta de una manera muy importante al diseño organizativo, y viceversa, los mecanismos puestos a disposición del conocimiento, pueden ayudar a crear, combinar, agrupar e integrar ese conjunto de conocimientos que proceden de los distintos individuos.

En este apartado trataremos de presentar las orientaciones que van tomando las nuevas formas organizativas y en concreto la nueva organización del trabajo, y cómo ésta puede influir en el aprendizaje de la organización, puesto que a través de un adecuado diseño de la estructura organizativa, las personas pueden comunicar conocimientos y, a la inversa, pueden aprender lo que necesitan saber de los demás, como afirman Conner y Prahalad (1996:484) la forma de organizar repercute en la aplicación del conocimiento a la actividad del trabajo de dos formas, en cómo el conocimiento de base es combinado y usado y cómo la organización del trabajo estimula el aprendizaje o desarrollo del personal.

En las clásicas organizaciones piramidales, la manera en que los individuos debían desempeñar las tareas venía definida por procesos estandarizados, considerados normalmente como “reglas oficiales” que permitían a la organización dotarse de una memoria explícita en la que se registrarán las lecciones aprendidas, y la única forma posible de difundir el conocimiento era a través de estos procedimientos estandarizados y formalizados. Sin embargo, en las nuevas organizaciones que vienen diseñándose como alternativa a las organizaciones verticales, la jerarquía se sustituye por equipos coordinados horizontalmente. En este tipo de formas laterales, cuyo arquetipo lo constituye la organización horizontal y las empresas en red, la naturaleza misma del trabajo está fundada en el conocimiento, que comprende la búsqueda de información, la imaginación, la experimentación, el descubrimiento y la integración de los nuevos conocimientos que vayan surgiendo como consecuencia de la operativa diaria.

Estas nuevas configuraciones estructurales requieren una nueva estructura interna que reemplace la tradicional metáfora de organización piramidal, cuya imagen mental la encontramos en lo que muchos autores denominan esfera rotativa o red esférica que aparece reflejada en la siguiente figura:

FIGURA 1: LA RED ESFÉRICA



Fuente: Úbeda y Tarí (1997)

El éxito de la red esférica reside en la voluntad de los directivos de colocar a los trabajadores en este nuevo orden, lo que requiere una filosofía de dirección de recursos humanos en la que los empleados formen parte de su propio desarrollo. Los directivos, no deberán sólo facilitar el desarrollo de los empleados, sino también colocar o situar oportunidades para que los colaboradores estén motivados para la continua expansión de sus conocimientos y habilidades, en otras palabras, este tipo de organización necesita la creación de necesidades proactivas de las competencias estratégicas.

Por consiguiente, y parafraseando a Miles y Snow (1995:11), la base o fundamento de la organización esférica se encuentra en la filosofía de inversión en recursos humanos, lo cual conlleva cambios en:

1. Las asunciones sobre el personal. Hay que estimular el autodesarrollo y la confianza en los colaboradores.
2. Implicaciones en los directivos. Hay que llevar un estilo de liderazgo adecuado; un diseño de puestos acorde con la organización, así como adecuados sistemas de planificación y control, programas de desarrollo y sistema de recompensas.
3. Expectativas. Hay que lograr una fuerte y continua inversión en capacidades humanas con la finalidad de construir una capacidad organizacional a través de la creación de una reserva de habilidades y conocimientos generales, es decir, crear una organización en aprendizaje permanente.

Un elemento central en la organización del trabajo de las nuevas formas organizativas son los **equipos de trabajo y el trabajo en equipo**. Los equipos se han utilizado extensamente como fórmula temporal para la resolución de problemas, para lograr una tarea específica, o como elemento coordinador. La novedad radica en la incorporación de los equipos de trabajo como elemento en las estructuras organizativas, y en el aumento de su campo de actuación y su nivel de autoridad, complementando el proceso creciente de involucración de los empleados en la organización. En el trabajo en equipo, el empleado adquiere nuevas habilidades, los miembros del grupo tienen que pensar activamente de manera que todos ellos aporten soluciones. De esta forma, el concepto de trabajador como mero ejecutor de tareas es sustituido por otro sometido a la tensión creadora (Claver, Gascó y Llopis, 1996:291).

Todas estas variables organizativas mencionadas, tienen como finalidad incrementar los niveles de implicación de los trabajadores en la empresa y desarrollar la flexibilidad organizativa en base a la descentralización de los procesos de toma de decisiones, ampliando y enriqueciendo los contextos de trabajo, reconciliando el trabajo manual y el intelectual, así como sustituir el control centralizado por el autocontrol, y tiene como consecuencia la creación de un clima organizativo que maximice las posibilidades de desarrollo almacenamiento y difusión de conocimiento en la empresa, si bien, no podemos olvidar que este objetivo que perseguimos no será realidad si no se apoya en una política adecuada de crecimiento de los recursos humanos, por lo que a continuación abordaremos la política de formación en la organización que aprende.

LA FORMACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE. LA FORMACIÓN-ACCIÓN.

La organización capaz de aprender trasciende como enfoque organizativo a los que se basan en el desarrollo de las competencias individuales de carácter puramente tecnológico y configura propuestas que a través del trabajo en equipo, el análisis de errores y problemas, el desarrollo personal y la competencia para el autoaprendizaje busca evitar la tradicional separación entre trabajo y aprendizaje. El desarrollo de la organización se basa en la evolución profesional de las personas y en su capacidad para incorporar nuevas formas de hacer a la institución en la que trabajan. A la extensión y creciente consideración del concepto de organización en aprendizaje continuo ha contribuido la desvinculación que tradicionalmente se ha producido entre formación y trabajo, así como la incapacidad que los sistemas formativos han tenido hasta ahora para adaptarse a una realidad cambiante (Gairín, 1997:71).

El reto de las empresas que quieren sobrevivir al paso del tiempo, radica en la integración de los programas de formación de sus trabajadores dentro de la estructura de trabajo diario, y lo más importante, la formación debe estar incorporada dentro de las responsabilidades globales de su puesto de trabajo, de manera que la realización normal de sus tareas se convierta en un medio más de formación (Tobío, 1996:24).

El aprendizaje mediante la acción o la formación-acción se presenta como un enfoque que liga la formación con la necesidad de resolver problemas mediante la participación de acuerdo con la cultura de la organización. En este sentido, la formación-acción adquiere sentido en relación con la negación, o la revisión crítica del "taylorismo" clásico, y cobra mayor importancia en el marco de los problemas provocados por la introducción de las nuevas tecnologías de la información en el mundo del trabajo y de la cultura laboral. Esta introducción ha provocado una amplificación de los problemas que en el momento actual no se puede reducir a un mero orden técnico, sino más bien, a un orden "relacional"; la innovación tecnológica ha dado lugar a nuevas formas de relación (de producción, de autoridad, de control, etc.) que exigen modalidades distintas de formación en las que tenga mayor juego la participación de los actores en el proceso de decisión-acción-control.

Esta metodología de la formación-acción no persigue solamente aprender cosas nuevas, sino aprender a través de nuevas estrategias. No se trata de un simple aprender, conocer o saber, sino de aprender a hacer. En este sentido, esta metodología convierte a la formación en un sistema de diagnóstico permanente de la empresa y de planificación de acciones de mejora (Carballo y Carballo, 1997:26).

Según esto, la formación-acción es una modalidad formativa adecuada para el desarrollo de la competencia personal de todos los integrantes de la empresa, cuyo trabajo les exige la capacidad de toma de decisiones. El efecto de este tipo de formación trasciende al conjunto de la organización generando una mejora de la competencia interpersonal y de la empresa en general.

Evidentemente, este arquetipo de la actividad formativa no es una innovación metodológica reciente, puesto que el aprendizaje en el puesto de trabajo, era la única forma empleada en la era artesanal y en las primeras épocas de la era industrial, y es tan antigua como el trabajo mismo, prueba de ello son los gremios medievales (Yebra, 1985:35). Sin embargo, esta formación mediante la experiencia o formación-acción ha ido cediendo paso a otras metodologías formativas, más vinculadas al aprendizaje fuera del puesto de trabajo. Nosotros, no queremos olvidar que la política de formación en la empresa no es más que una forma de estimular el aprendizaje organizacional, y en este sentido, el aprender de la experiencia y en el propio trabajo resulta fundamental.

La formación-acción debe presentar los siguientes requerimientos (Estrada, 1995:132) y (Argyris, 1993:7):

- La formación-acción debe dirigirse de forma sistemática a toda la organización. Necesita fundamentarse en un análisis y definición de las metas de la organización, objetivos de aprendizaje para cada trabajo y las necesidades de aprendizaje para cada trabajador.
- La formación-acción debe de dar a los trabajadores el control en todos los procesos que utilizan en sus trabajos. Todos los trabajadores en la empresa deberían conocer qué hacer, por qué tienen que hacerlo, qué decisiones deben tomar y las restricciones que existen en las decisiones a tomar. Los trabajadores deben tener algo más que la habilidad justa o necesaria para realizar sus trabajos, deben tener un conocimiento de sus trabajos y de cómo éste se interrelaciona con el resto de la empresa.
- La formación-acción deberá de ser una función de línea en la cual todo el mundo en la organización es responsable de la formación y desarrollo de los otros. Trabajadores y supervisores deben ser formados para ser formadores.
- Las tareas deben estar basadas en proyectos del trabajo real.
- Se debe trabajar en grupo, aprender de otros y romper los límites entre funciones y departamentos.
- Los proyectos deben ir más allá del simple análisis, deben requerir acción real y cambios, a la vez que deberán presentar cierta dificultad y no ser rutinarios, preferiblemente deberían requerir el pensamiento innovador y la acción.
- La implantación efectiva o la acción a desarrollar del problema o proyecto planteado debe ser conectado directamente con las habilidades y competencias de los participantes.

Las principales diferencias entre la formación tradicional y la formación-acción aparecen reflejadas en la siguiente tabla:

TABLA 1: DIFERENCIAS ENTRE LA FORMACIÓN TRADICIONAL Y LA FORMACIÓN-ACCIÓN.

FORMACIÓN TRADICIONAL	FORMACIÓN ACCIÓN
BASE DE APRENDIZAJE EL INDIVIDUO	BASE DEL APRENDIZAJE EL GRUPO
ÉNFASIS EN EL CONOCIMIENTO	ÉNFASIS EN CONOCIMIENTO Y HABILIDADES
ORIENTADA AL INPUT	ORIENTADA AL OUTPUT
LUGAR DE APRENDIZAJE EL AULA	LUGAR DE APRENDIZAJE EL TRABAJO
ENFOQUE PASIVO	ENFOQUE ACTIVO
EVALÚA O PREMIA LA MEMORIA	EVALÚA O PREMIA LA COMPETENCIA
CENTRADA EN EL PASADO	CENTRADA EN EL PRESENTE Y FUTURO
CASOS ESTÁNDAR	CASOS REALES
INFORMACIÓN UNIDIRECCIONAL	INFORMACIÓN INTERACTIVA
CENTRADA EN EL PROFESOR	CENTRADA EN EL ALUMNO

Fuente: Price (1997:359)

Los principios de la formación acción son totalmente consistentes con la organización que aprende y erige el lugar de trabajo como escenario de aprendizaje. El resultado es más rico, ya que la persona

que se forma participa en la toma de decisiones, resuelve conflictos sociales, busca soluciones, etc. que le exigen otras capacidades que las propias que se le dan a conocer en un aula de formación. También se revitaliza el valor de la experiencia y la importancia del aprendizaje autónomo. De hecho, son muchos los autores que abogan por la formación en el puesto de trabajo, entre los que destacamos a Mortimer (1992:31), Hodgetts y Galen (1992:373) quienes defienden que el puesto de trabajo es un punto estratégico de la formación, dado que el aprendizaje que se desarrolla así, genera una retroalimentación directa que conduce a la innovación de las estructuras de trabajo. La ruta ideal de la innovación en la organización que aprende es la reestructuración creativa autónoma realizada por los trabajadores en sus respectivos lugares de trabajo.

Por consiguiente, la alternancia de la formación-acción se justifica, primeramente, por la necesidad de aplicar en situaciones de acción práctica lo aprendido en situaciones formativas, pero sobre todo por:

- La necesidad de realizar un aprendizaje real y no sólo simulado.
- Los efectos positivos de un aprendizaje contextualizado (en circunstancias particulares, con unas interacciones entre individuos específicas).
- La posibilidad de verificación de la transferencia de lo aprendido en la formación a situaciones problemáticas análogas, equivalentes, etc.
- Por la unión que supone del desarrollo (en cuanto a la conversión del potencial o capacidad de cada individuo en aptitudes o habilidades concretas) y la aplicación de las aptitudes desarrolladas en una acción de trabajo determinada.

En otras palabras, la formación acción consigue conjuntar los factores internos de la propia persona y los factores externos que provienen de la empresa (organización y liderazgo o estilo de relación). En este sentido Lesca (1991;133) argumenta que la experiencia adquirida en el lugar de trabajo prolonga y da valor a la formación inicial, a condición de que se haga todo lo posible en la empresa para que esta experiencia sea constantemente enriquecida y capitalizada, y el papel de los mandos y líderes en este sentido no debe ser neutro. Así aparece un nuevo papel clave para el directivo, la preparación de las personas para la innovación en contacto con la acción.

REFLEXIONES FINALES.

El concepto de aprendizaje organizacional se introduce directamente como uno de los campos de estudio a desarrollar dentro de la dirección de los recursos humanos, fundamentalmente por el valor estratégico que están adquiriendo los conocimientos. El desarrollo de una organización en aprendizaje permanente requiere una actitud o cultura que apoye la mejora continua y que venga caracterizada sobre todo por la apertura a la experiencia, el estímulo para soportar riesgos y la voluntad para afrontar fracasos y aprender de ellos.

Además dada la importancia que presenta el aprender de la experiencia, la estructura organizativa y el diseño de los puestos de trabajo deberán estimular el aprendizaje; uniendo a todo ello, como eslabón fundamental, el desarrollo de una política de formación acorde con los requerimientos de la organización y que, preferiblemente, se base en los intercambios de trabajo, en los que los formandos se encuentren ante situaciones desconocidas que fomenten su aprendizaje y reflexión.

BIBLIOGRAFÍA.

- ARGYRIS, C. (1993): "EDUCATION FOR LEADING LEARNING", *ORGANIZATIONAL DYNAMICS*, WINTER, 5-17.
- ARGYRIS, C. AND SCHON, D. (1978): *ORGANIZATIONAL LEARNING: A THEORY OF ACTION PERSPECTIVE*, ADDISON WESLEY.
- BUTLER, R. (1995): "TIME IN ORGANIZATIONS: ITS EXPERIENCE, EXPLANATIONS AND EFFECTS", *ORGANIZATIONS STUDIES*, VOL. 16, Nº 6, 925-950.
- CARBALLO, R. Y CARBALLO, E. (1997): "ALGUNAS HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS PARA INTEGRAR PERSONAS", *AEDIPE*, MARZO, 24-27.
- CLAVER CORTÉS, E.; GASCÓ GASCÓ, J. L.; LLOPIS TAVERNER, J. (1996): *LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA. UN ENFOQUE DIRECTIVO*, CIVITAS, MADRID.
- CONNER, K. R. Y PRAHALAD, C. K. (1996): "A RESOURCE-BASED THEORY OF THE FIRM: KNOWLEDGE VERSUS OPPORTUNISM", *ORGANIZATIONS SCIENCE*, VOL. 7, Nº 5, 477-501.
- CYERT, R. Y MARCH, J. G. (1992): *A BEHAVIORAL THEORY OF THE FIRM*, BASIL BLACKWELL, 2ª DE., OXFORD.
- DE GEUS, A. P. (1988): "PLANNING AS LEARNING", *HARVARD BUSINESS REVIEW*, MARCH-APRIL, 70-74.
- DOGSON, M., (1993): "ORGANIZATIONAL LEARNING: A REVIEW OF SOME LITERATURE", *ORGANIZATIONS STUDIES*, VOL. 14, NÚM. 3.
- DOZ, Y. (1994): "LES DILEMMES DE LA GESTION DU RENOUVELLEMENT DES COMPETENCES CLÉS", *REVUE FRANÇAISE DE GESTION*, JANVIER-FEVRIER, 92-104.

- DRUCKER, P. (1993): *POST-CAPITALISM SOCIETY*, BUTTERWORTH-HEINEMANN, OXFORD.
- ESTRADA, V. F. (1995): "ARE YOU FACTORY WORKERS KNOW-IT-ALLS?", *PERSONNEL JOURNAL*, SEPTEMBER, 128-134.
- FIOL, C.M. AND LYLES, M.A. (1985): "ORGANIZATIONAL LEARNING", *ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW*, VOL. 10, Nº 4, 803-813.
- GAIRÍN SALLÁN, J. (1997): "LA DIRECCIÓN EN LOS PROCESOS DE APRENDIZAJE COLECTIVO", *ALTA DIRECCIÓN*, Nº 191, 69-77.
- GARVIN, D. A. (1993): "BUILDING A LEARNING ORGANIZATION", *HARVARD BUSINESS REVIEW*, JULY-AUGUST, 78-91.
- GRANT, R. M. (1996): *DIRECCIÓN ESTRATÉGICA: CONCEPTOS, TÉCNICAS Y APLICACIONES*, CÍVITAS, MADRID.
- HODGETTS, R. M. Y GALEN, K. (1992): *PERSONNEL AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*, HARCOUT BRACE JOVANOVICH, EE.UU.
- KOENING, G. (1994): "L'APPRENTISSAGE ORGANITIONNEL: REPÉRAGE DES LIEUX", *REVUE FRANÇAISE DE GESTION*, JANVIER-FÉVRIER, 76-83.
- LESCA, H., *INFORMACIÓN Y CAMBIO EN LA EMPRESA*, FUNDEMI BOOKS Y GESTIÓN 2000, BARCELONA, 1991.
- LEVINTHAL, D. A. Y MARCH, J. G. (1993): "THE MYOPIA OF LEARNING", *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, VOL. 14, 95-112.
- MCGILL, M. E. AND SLOCUM, J. W. (1993): "UNLEARNING THE ORGANIZATION", *ORGANIZATIONAL DYNAMICS*, VOL. 22, Nº 2, 67-79.
- MILES, R. E. Y SNOW, C. C. (1995): "THE NEW NETWORK FIRM: A SPHERICAL STRUCTURE BUILT ON A HUMAN INVESTMENT PHILOSOPHY", *ORGANIZATIONAL DYNAMICS*, SPRING, 5-18.
- MILLER, D. (1996): "A PRELIMINARY TYPOLOGY OF ORGANIZATIONAL LEARNING: SYNTHESIZING THE LITERATURE", *JOURNAL OF MANAGEMENT*, VOL. 22, Nº3, 485-505.
- MORTIMER, D. (1992): "EL DESARROLLO CONTINUO A TRAVÉS DEL APRENDIZAJE EN EL PUESTO DE TRABAJO: ¿LA ÚLTIMA OPORTUNIDAD?", *CAPITAL HUMANO*, Nº 43, 30-33.
- NEVIS, E. C.; DIBELLA, A. J. AND GOULD, J. M. (1995): "UNDERSTANDING ORGANIZATIONS AS LEARNING SYSTEMS", *SLOAN MANAGEMENT REVIEW*, WINTER, 73-85.
- PEDLER, M., (1989): "THE NEED FOR SELF-LEARNING ORGANIZATIONS", *WORKING PAPER*.
- PRICE, A. (1997): *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN A BUSINESS CONTEX*, INTERNATIONAL THONSON BUSINESS, OXFORD.
- SENGE, P., (1990): "THE LEADER'S NEW WORK: BUILDING LEARNING ORGANIZATIONS", *SLOAN MANAGEMENT REVIEW*, AUTUMN.
- SIMON, H. (1991): "BOUNDED RATIONALITY AND ORGANIZATIONAL LEARNING", *ORGANIZATIONS SCIENCE*, VOL. 2, NÚM. 1.
- TAYLOR, F. W., *MANAGEMENT CIENTÍFICO*, EDICIONES OIKOS-TAU, BARCELONA, 1969.
- TOBÍO SOLER, M. (1996): "LA NUEVA ORGANIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO. SISTEMAS DE INFORMACIÓN EN LA ECONOMÍA DEL CONOCIMIENTO", *AEDIPE*, MARZO, 21-32.
- ÚBEDA GARCÍA, M. Y TARÍ GUILLÓ, J.J. (1997): "LEARNING SYSTEM Y FORMACIÓN: HACIA LA ORGANIZACIÓN EXCELENTE", *VII CONGRESO NACIONAL ACEDE*, 14-16 SEPTIEMBRE, AGUADULCE-ALMERÍA.
- YEBRA FABO, A. (1985): "LA FORMACIÓN-ACCIÓN", *AEDIPE*, SEPTIEMBRE, 35-40.