

Conocimiento, cambio y transformación organizacional

Lisette Hernández Fernández*

Instituto de Investigaciones. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. La Universidad del Zulia (LUZ). Maracaibo, Venezuela.

Apartado Postal 526. Telf ÷58 261 7596513, 7596584.

Fax: +58 261 7596513. E-mail: lisettef@yahoo.es

Resumen

Las tendencias y los eventos de la sociedad actual y del mundo en general se han ido produciendo a una gran velocidad, entre ellos el proceso de transformación económica ha destacado con una importancia superlativa: la globalización, la competitividad y la facilidad de acceso a la información, han obligado y hecho necesario el paso al paradigma de organización empresarial sustentado en las destrezas intelectuales, en el conocimiento. La revolución del conocimiento se ha constituido en elemento catalizador de los cambios en todos los sectores de la sociedad, especialmente en el educativo a través de los pensa de estudios y en la esfera productiva a través del proceso productivo y el cambio en los fundamentos de la competitividad. Sin embargo, muchas instituciones (incluidas en ellas las empresas) no han comprendido dicha realidad, y ante la presencia de la revolución del conocimiento, tan sólo han emprendido acciones que hacen que sus estructuras reflejen cambios superficiales y no transformación y, en el peor de los casos, se caractericen por la permanencia, con un alto riesgo de desaparición. De allí la importancia en este artículo de explicar el proceso en que el conocimiento puede generar cambio, transformación o permanencia en la dinámica organizacional. Con esta finalidad se utilizo la teoría sobre el “cambio” desarrollada por Watzlawicky Otros (1976), y los aportes de Polanyi (1975), Dewey(1991), Davenport y Prusak (1998) y Nonaka (2000) en relación al conocimiento.

Palabras clave: Conocimiento, cambio organizacional, transformación organizacional permanencia, organizaciones aprendientes.

*Economista (LUZ 1991); Magíster en Gerencia de Empresas - Mención Finanzas (LUZ, 2000): Magíster en Economía- Mención: Macroeconomía y Política Económica (LUZ, 2002). Cursando Seminarios por Educación Continúa del Doctorado en Ciencias Humanas (LUZ). Miembro del Programa de Promoción al investigador (PPI) del CONICIT

Recibido: 26-04-02 • Aceptado: 06-09 02

Knowledge, Change and Transformation Organizational

Abstract

Trends and events in present-day society and the world in general have been taking place at great speed, among them the process of economic transformation is of great importance: globalization competitiveness and the ease of access to information have made necessary and obligatory the changeover to a management organizational paradigm based on intellectual skills and knowledge. The revolution of knowledge has constituted itself as a catalytic element for changes in all sectors of society, especially in the educational sector, through study pensum; and in the productive sphere through the productive process and the change in the concept of competitiveness. Nevertheless, many institutions (including many commercial and productive firms) have not understood this fact, and in response to the revolution of knowledge, have only undertaken actions that at best cause their structures to reflect superficial changes, not transformational ones, and at worst, are characterized by permanence with a high risk of disappearance. The importance of this article is to explain the process in which knowledge can generate change, transformation or permanence in organizational dynamics. For this purpose the theory of 'change' developed by Watzlawick and Others (1976), and the contributions of Polanyi (1975), Dewey (1991), Davenport and Prusak (1998) and Nonaka (2000) in relation to the knowledge were utilized.

Key words: Knowledge, organizational change, organizational transformation, Permanence, learning organizations.

1. Introducción

Las tendencias y los eventos de la sociedad actual y del mundo en general se han ido produciendo a una gran velocidad; entre ellos el proceso de transformación económica ha sido trascendental: vivimos en un mercado global cuyas fronteras coinciden con los límites de nuestro planeta. La globalización de la economía es una realidad, la cual supone retos, entre estos destaca con una importancia superlativa la presencia de nuevos competidores, elementos que hacen emerger a la competitividad como factor crítico de éxito en la vigencia de las organizaciones para proveer los nuevos productos y servicios exigidos por el mercado.

Estas condiciones del entorno económico conjuntamente con la facilidad de acceso a la información han producido nuevos parámetros que han obligado el cambio de paradigma de organización empresarial, pasando del modelo empresarial tradicional caracterizado por la prevalencia de las destrezas físicas del trabajador (trabajo manual) a un modelo empresarial sustentado en las destrezas intelectuales, en el conocimiento.

En este momento el factor de producción crítico que permitirá a las distintas organizaciones alcanzar sus objetivos, es algo que girará en torno a la capacidad de esas organizaciones para captar, asimilar y distribuir el conocimiento que reside no sólo en la organización, sino fundamentalmente en las personas que la integran. Con ese conocimiento se genera una nueva manera de producir, de organizar, de atender las crecientes y complejas necesidades de la humanidad,

Es desde esta perspectiva donde el factor humano adquiere una dimensión estratégica, por tener éste la capacidad de crear e innovar, y cuando se le prepara y capacita desarrolla sus competencias para enfrentar las exigencias que el entorno organizacional plantea.

De todo lo anterior deriva la importancia en profundizar cómo la revolución del conocimiento influye sobre el proceso de cambio y transformación organizacional. Aún cuando existen múltiples trabajos que tratan sobre el conocimiento y el modelo de organización del siglo XXI, pocos se han detenido en tratar de comprender el proceso en que el conocimiento puede generar cambio, transformación o permanencia en la dinámica organizacional.

2. Consideraciones acerca de cambio y conocimiento

2.1. Cambio organizacional

Todas las organizaciones se desarrollan dentro de un medio ambiente. Este medio no es estático, en él existe una serie de factores de carácter externo (sociales, tecnológicos, económicos, políticos, mercado, competencia, etc) e internos (estructura, personas, tarea y tecnología) que se mantienen en constante y permanente dinámica: y es su presencia la que hace emerger la necesidad del cambio organizacional'. Sin embargo, el cambio dependerá de la decisión de los dirigentes de la organización, fundamentada en su forma de pensar², sobre la cual tendrá gran influencia el reconocimiento que puedan hacer dichos dirigentes de la importancia que estos factores tienen sobre la supervivencia y permanencia de las unidades empresariales.

Como señalan Senge y otros (1997) el cambio en las organizaciones abiertas al aprendizaje, se originará en tanto se den cambios en las formas fundamentales de pensar. A lo que agregó que, cuando se hable de cambio en las formas de pensar (modelos mentales), no sólo se debe asimilar como el generado en la mente de los líderes del cambio, sino también en la forma de pensar de las organizaciones³ (misión, visión, estrategia, valores, etc) que es en última instancia el fundamento que orienta la acción empresarial.

Sin ambos tipos de cambios mentales no podríamos hablar de un cambio organizativo profundo, o como lo denomina Watzlawick y otros (1976) "Cambio 2", En base a esta premisa: ¿Cómo operaría el cambio?

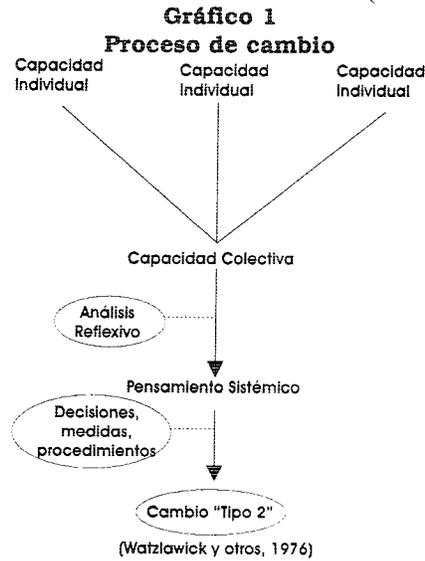
El reconocimiento de la existencia e importancia de factores tanto internos como externos en constante dinamismo, propicia el convencimiento; el cambio en la forma de pensar acerca de la realidad en los individuos de la organización, originando capacidades individuales para el cambio. El avance continuo en este proceso descansará sobre el papel concientizador (capacidad de evangelizar⁵) del dirigente - líder sobre la totalidad de individuos que ejercen actividad en la organización. De allí la relevancia de que la Dirección Superior (dirigencia) de la empresa sea la pionera en el reconocimiento de la realidad que impulsa el cambio.

En esta situación se crea un compromiso compartido de cambio, es decir, se origina la "capacidad colectiva" necesaria, o como la denomina Senge y otros (1997) la "visión compartida". Y esto se alcanzará sólo a través de la creación de un ambiente o clima organizacional propicio para el desarrollo de la actividad reflexiva acerca de temas que no se discutían, de situaciones complejas, conflictivas, sin la generación de rutinas defensivas⁶ (Argyris, 1993); mediante el aprendizaje de un método de análisis crítico del todo como única

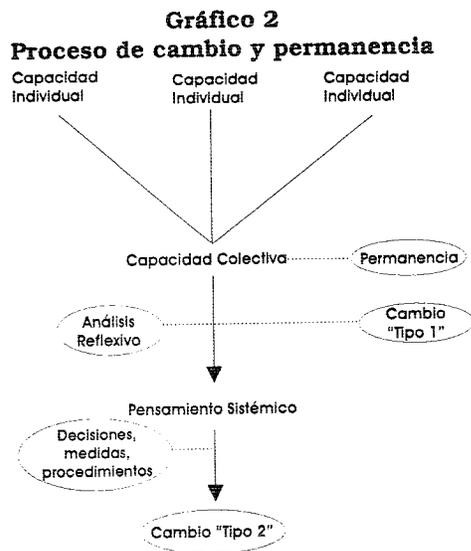
realidad, a través de la comprensión de la interdependencia entre problemas, y es lo que constituye la quinta disciplina de Senge y otros (1997): el “Pensamiento Sistémico”.

Es este conocimiento de la interdependencia entre elementos o problemas en un sistema y su influencia en el funcionamiento del mismo, lo que conlleva a la definición del conjunto de decisiones (medidas y procedimientos) conducentes al cambio que le permita a la organización dar respuesta de manera eficiente a las exigencias del entorno.

Este resultado será un cambio fundamental - profundo, lo que Watzlawicky otros (1997) denominan “Cambio 2” o transformación (Gráfico 1). Sin embargo, es importante no obviar que en los sistemas organizacionales se pueden presentar otras modalidades de cambio que se ejecutan dentro del sistema, en contraposición a los cambios que modifican el sistema mismo (tipo 2). Estas modalidades de cambio son (Gráfico 2):



Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

Cambio 1: Hace referencia a los cambios que se suscitan dentro del sistema. Es el paso de un comportamiento a otro dentro de un determinado modo de comportarse (Watzlawick, 1976). Para su concreción, la organización cumple con la generación de los eslabones de capacidad individual, capacidad colectiva (visión compartida) y llega hasta el análisis reflexivo, pero como no se desarrolla el “Pensamiento Sistémico”, no se visualizan las interdependencias entre los elementos del todo, por tanto, no se tiene la visión de sistema. De allí, que sea el característico de la aplicación de medidas puntuales⁷.

Permanencia: Tipifica aquel comportamiento en las unidades empresariales en que el cambio es percibido como una “tendencia organizacional” o una nueva práctica gerencial; pasando por los eslabones de capacidad individual y visión colectiva del mismo. Dado su carácter de una nueva tendencia se focaliza tan sólo en la formación del colectivo de la organización, en sintonía con esta práctica y como no se avanza en el resto de eslabones del proceso, no se dan cambios en la misión, visión, estructura organizacional, entre otros. Por tanto, no se registran cambios fundamentales ni dentro, ni fuera del sistema.

El conocimiento es un conjunto de saberes integrado por información, reglas, interpretaciones y conexiones puestas dentro de un contexto y una experiencia, que han sucedido dentro de una organización, bien de forma general o personal. El conocimiento sólo puede residir dentro de un conocedor, una persona determinada que lo interioriza racional o irracionalmente (Davenport y Prosa, 1998). El conocimiento es personal, en el sentido de que se origina y reside en las personas, que lo asimilan como resultado de su propia experiencia, es decir, de su propio “hacer”, ya sea físico o intelectual, y lo incorporan a su acervo personal estando “convencidos” de su significado e implicaciones, articulándolo como un todo organizado que da estructura y significado a sus distintos elementos.

El conocimiento tiene dos dimensiones (cfr. NONAKA, 2000; POLANYI, 1975; DEWEY, 1991):

Explícito: Es el conocimiento que los filósofos reconocieron como el “Saber Que” (KnowingThat), también ha sido llamado conocimiento proposicional, objetivo, formal (teórico)

y sistemático. Este tipo de conocimiento pone énfasis en la capacidad de estructurar la experiencia por medio de conceptos, causas, efectos, razones y, finalmente, en la prescripción de leyes científicas universales. Sus productos se definen normalmente como ideas o abstracciones. Este tipo de conocimiento no requiere de validación por medio de la experiencia personal. En otras palabras, el “saber que” es explícito porque los seres humanos pueden hablar acerca de él, poniendo en palabras las unidades de sentido que llegan a conocer o construir; v.g. especificaciones de producto, una fórmula científica o un programa de ordenador.

Tácito o Implícito: Denominado por los filósofos “saber como” (Knowing How), también se le conoce como conocimiento procedimental, subjetivo (intuición), práctico o personal. Este tipo de conocimiento es asociado a formas específicas de competencias (performance). El “saber como” es el reconocerse poseedor de la habilidad de ejecutar una acción; representa un conocimiento técnico, esa clase de capacidades y conocimientos informales y difíciles de concretar que se suelen englobar en el término (Know — How); v.g. un artesano después de muchos años de experiencia adquiere muchos conocimientos, pero es incapaz de articular los principios técnicos o científicos de lo que sabe.

Entre sus principales características destacan (STROCCHIA, 2001): Las personas, la mayor parte del tiempo, no tienen conciencia de la dimensión tácita de su conocimiento o al menos no son capaces de expresarlo.

Es un conocimiento relacionado íntimamente al contexto en que se desarrolla, difícil de comunicar y compartir con otros.

La experiencia de las personas y la forma en que interactúan con su contexto, son el fundamento de la creación de este tipo de conocimiento.

Las organizaciones mantienen su estructura y coherencia por medio del conocimiento tácito.

El movimiento del conocimiento está sacudiendo los fundamentos mismos de cómo una organización se crea, desarrolla y madura, muere y se reforma. Estos son cambios fundamentales en la manera como se hacen negocios, como las economías se desarrollan y las sociedades prosperan. Por tanto, las empresas deben abrir sus estructuras a la incorporación de conocimientos, único activo capaz de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

3. Conocimiento y proceso de cambio organizacional

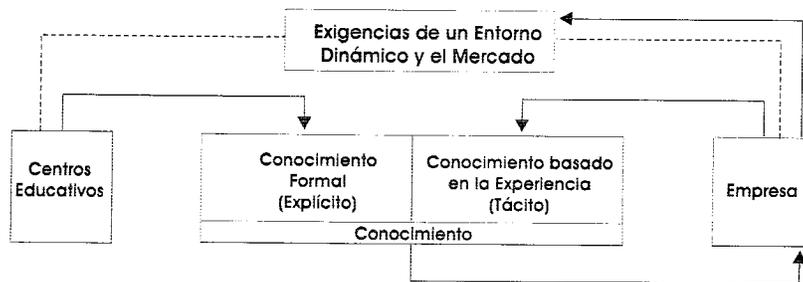
La interacción conocimiento - cambio organizacional puede ser visualizada a través del Gráfico 3, que muestra el ciclo de generación del conocimiento (Capital Humano) y su proceso de conversión al interior de la empresa.

En el entorno y el mercado confluyen continuamente y sistemáticamente un conjunto de fuerzas que son las que otorgan ese carácter de cambio. Esa dinámica contiene un cúmulo de información que es transmitida tanto a los centros de educación formal como a la propia empresa.

Dicha información está referida a los avances tecnológicos, calificación del recurso humano cónsono con la tecnología, características de los bienes más competitivos, tipos de bienes, etc; paralelamente la empresa fortalece esa información a través de la vigilancia tecnológica, estudios de mercados y clientes, entre otros.

Estos flujos de información se convierten en una fuente de riqueza en términos del conocimiento: los centros de educación;

Gráfico 3
Ciclo de generación y conversión del conocimiento en la empresa



Fuente: Elaboración propia.

se considerará en los programas de formación en los diferentes niveles (básica, media, técnica, universitaria y postgrados) produciéndose el conocimiento explícito; y las empresas como información óptima para su operación y en el proceso productivo, siendo el desarrollo de estas actividades dentro de la empresa las generadoras del conocimiento tácito o implícito (habilidades y destrezas adquiridas por la práctica).

La interacción y fusión de ambos tipos de conocimientos constituyen el capital humano que se transfiere a la diversidad de unidades económicas, el cual debe contemplar los requerimientos necesarios en términos de calificaciones y competencias para dar respuesta eficiente a las demandas del entorno, derivando en la creación de ventajas competitivas sostenibles.

Al ingresar este conocimiento a las organizaciones empresariales comienza a operar una compleja dinámica en su interior, similar a la presentada en el entorno y el mercado, otorgada por las fuerzas de conversión o transformación del conocimiento, impulsoras naturales del cambio.

Este conocimiento va a derivar en dos tipos fundamentales de cambio:

1. Los que guardan relación con el proceso productivo, que consisten en cristalizar el conocimiento en sistemas, productos y procesos, a través de tecnologías más adecuadas en cada momento. Sólo así se podrá hacer llegar el conocimiento directamente al mercado, mediante la mejora o renovación del proceso productivo, contribuyendo a su competitividad, a través de la devolución al entorno y en concreto al mercado de un bien de valor superior al costo de su adquisición y transformación. Aquí se observa el conocimiento mediante su estructuración en un bien tangible - comercializable y como generador de valor agregado.
2. Los que se encuentran estrechamente vinculados con la organización interna de la empresa. Desde esta perspectiva, el conocimiento se convierte en nuevos procesos que harán a la estructura organizativa más ágil, flexible y, por ende, apta a las exigencias de la era del conocimiento. Estos procesos generarán cambios en la identidad empresarial (misión-visión), ya que no se dedicarán sólo a la manufactura (producción de bienes) sino también a la generación del producto de la nueva economía (basada en el conocimiento): servicios (consultoría, proyectos, integración de soluciones, desarrollos llave en mano, etc). Con esta nueva configuración de la

identidad se transita hacia el cambio en la cultura y en los valores, conduciendo con gran frecuencia a modificaciones en la estructura organizativa, etc.

En el Gráfico anterior, se observa como por ser un ciclo, éste se repite y retroalimenta: de la empresa sale un flujo de bienes y servicios con las características exigidas por el entorno y el mercado y la dinámica en estos últimos, remite información con los nuevos avances registrados hacia los centros educativos y empresas, generándose un círculo virtuoso en torno al conocimiento.

Este proceso de generación y conversión del conocimiento en las organizaciones originará procesos de cambio que en algunos casos serán fundamentales - profundos y en algunos otros meramente superficiales, pudiendo clasificarse algunos de ellos siguiendo a Watzlawick (1976) en:

Cambio 2 o Transformación: El proceso de producción de bienes mediante la estructuración y generación de valor agregado a través del conocimiento trae consigo cambios en el sistema de producción mediante la implantación de tecnología de punta, o a través de la creación de tecnología (innovación) por la propia empresa.

Los cambios organizativos originados por la visión compartida de la Economía del Conocimiento, es una realidad innegable: (1) asunción de una nueva identidad (misión y visión) empresarial fundamentada en la consolidación de la actividad de fabricación y distribución de productos en la prestación de servicios con alto nivel de conocimiento (consultoría técnica outsourcing, help—desk, entre otros) trayendo consigo cambios en la estructura y cultura organizacional.

Estos ejemplos constituyen un “cambio 2”, porque implican una redefinición fundamental de los sistemas en una organización, o de la totalidad de esta última vista como sistema. Estos significan el cambio de un sistema productivo a otro fundamentado en la innovación, y el otro está representado a través de un proceso de reingeniería organizacional que incluye cambios en los valores básicos de la organización.

Cambio 1: Cuando la empresa consciente de la relevancia del conocimiento para su supervivencia, realiza ajustes a la tecnología existente sin emprender cambios radicales en el proceso productivo, y prevé el desarrollo constante del recurso humano sin propiciar la incorporación de este conocimiento ni al proceso productivo ni a la operación administrativa de la organización.

Estas decisiones o medidas representan un movimiento (cambio) en las unidades empresariales, pero dado que el sistema no se transforma, las organizaciones no avanzan, corriendo el riesgo de entrar en un estado de inercia generador de “permanencia”, caracterizado por un nulo movimiento de la institución.

Permanencia: La permanencia con una alta probabilidad de desaparición de las organizaciones se dará cuando la empresa, ante un entorno como el descrito, introduzca acciones como: incorporar productos nuevos o sume elementos a los productos existentes, demande recursos humanos calificados, etc; pensando que sólo esto bastará para competir eficientemente en la economía del conocimiento.

En las dos últimas dimensiones del cambio, las medidas y acciones que se emprenden demuestran una clara ausencia de conciencia de la relevancia de la transformación (cambio 2), en las organizaciones en la era del conocimiento. Para sobrevivir en esta etapa es necesario un cambio en el modo de pensar y comportarse de las organizaciones; para ello será necesario una

actitud abierta al aprendizaje, y de esta manera constituirse en verdaderas “Organizaciones aprendientes” (cfr. Senge, 1997; Kofman, 2001).

4. Conclusiones

Las organizaciones del siglo XXI operan en un entorno donde el “conocimiento” ha pasado a representar el factor de producción de mayor importancia en el proceso productivo, y la creación de ventajas competitivas sustentables en el tiempo.

Para garantizar el avance en las organizaciones y el desarrollo y fortalecimiento de dichas ventajas competitivas, las unidades empresariales deben configurarse bajo la visión de “organizaciones aprendientes”, entendidas como “aquellas expertas en crear, adquirir y transmitir conocimiento, y en modificar su conducta para adaptarse a esas nuevas ideas y conocimiento” (GARVIN, 2000; 56).

Toda empresa que desee convertirse en una organización que aprende debe empezar por garantizar un entorno favorable al aprendizaje, mediante:

1. Fomentar valores de respeto, humildad, honestidad, integridad y comprensión.
2. Propiciar un ambiente más abierto y cooperativo que contribuya a la eliminación de barreras y estimular el intercambio de ideas.
3. Crear prácticas de aprendizaje como:
 - a. Adiestrar en técnicas de tormentas de ideas, resolución de problemas, evaluación de experimentos y otros conocimientos claves para el aprendizaje.
 - b. Crear foros de aprendizaje, fundamentados en programas o actos preparados explícitamente para alcanzar objetivos de aprendizaje; que puedan adoptar formas muy diversas: revisiones de la estrategia, análisis de los cambios del entorno, cartera de productos de la empresa, tecnología y posicionamiento del mercado, auditorias de sistemas, entre otros.
 - c. Desarrollar juegos de aprendizaje virtual que consiste en la generación de interacciones a través de un medio virtual (simulaciones computarizadas) donde se pueda experimentar y reflexionar sin riesgos mediante: 1. La alteración de la velocidad del tiempo que permite suspender la acción para posibilitar la reflexión sobre los supuestos tácitos y sobre formas de interactuar discrepantes, o acelerar el tiempo para mostrar como decisiones de hoy pueden crear problemas a largo plazo; y 2. “Condensación del Espacio”, de manera que el aprendiz pueda ver los efectos de sus acciones en otras partes del sistema.

Notas

1 Cambio es la alteración o variación de una situación existente, entendiendo por variación la modificación sucesiva y menor, y por alteración la modificación drástica y mayor. El cambio es pues una modificación que, en el caso de las organizaciones, será siempre una variación, es decir, una evolución, por más que nos parezca drástica y de muchas maneras pueda serlo y esta variación tiene ciertas características generales que resultan en un fenómeno mucho más complejo, que está lejos de ser un proceso manejado por nosotros únicamente (MARISTANY, 1998: 27,38-39).

2 Denominada por Senge y Otros (1997) en la “Quinta Disciplina” como “modelos mentales”.

3 Siguiendo la misma perspectiva de Wheatley y Kellner-Rogers: Las organizaciones funcionan con la tendencia natural de la vida, es decir, siguiendo la dinámica de crecimiento en la naturaleza, que les asimila comportamientos semejantes a la de los seres vivos.

4 El “cambio 2” implica decisiones o acciones que representan el paso de un nivel al inmediatamente superior, supone un salto, discontinuidad (quiebre) o transformación. Son cambios que van de un modo de comportarse a otro, por tanto, modifican el sistema mismo. En la práctica el “cambio 2” de Watzlawick se le clasifica dentro de las categorías: a) Reorientación, que implica una redefinición fundamental de la organización, v.g., un cambio en la misión (identidad), visión, estrategia o valores; y b) Re-Creación, que significa crisis u otros cambios inesperados del entorno. Estos cambios tienden a ser abruptos y severos, v.g., valores básicos de la organización.

5 Vocablo prestado de la religión cristiana que significa predicar la fe de Cristo o las virtudes cristianas, En este contexto hace referencia a la capacidad del dirigente — líder de convencer y persuadir a los miembros de una organización hacia la actitud y acción para el cambio requerido por el entorno.

6 Para Chris Argyris las rutinas defensivas son aquellas actitudes de ocultamiento de hechos y acciones por parte de los miembros de una organización para evitarse situaciones embarazosas que lo ubiquen en el centro de la situación o actuación errónea, poco perfecta. Se manifiesta a través del traslado de la culpa a terceros.

7 En la práctica el “cambio 1” se manifiesta mediante mejoras a políticas y procedimientos la introducción de tecnologías nuevas, entre otras actividades.

8 Las organizaciones basadas en el conocimiento, también denominadas inteligentes están dando paso a la “organización molecular”: en la que cada unidad o área de la empresa tenga la suficiente autonomía para analizar el mercado desde su especialidad y pueda tomar decisiones con la libertad necesaria para permanecer en la vanguardia, sin esperar las decisiones centralizadas de la organización piramidal. Cada área permanece como una molécula independiente y funcionalmente relacionada con sus clientes internos o externos. Su integración a la organización madre será a través de la filosofía, misión, valores y estrategias comunes, así como su aportación a los intereses generales (Siliceo, Casares y González; 1999).

9 Denominadas por el Organizational Learning Center del MIT “Campos de Prácticas Gerenciales”.

Bibliografía

- ARGYRIS, Chris (1993). *Cómo Vencer las Barreras Organizativas*. Ediciones Diaz de Santos. SA. España.
- DAVENPORT, T.; PRUSAK. L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Bostón, MA. Harvard Business School Press.
- DEWEY, John (1991). *How The Think*. Prometheus Books. Buffalo.
- GARVIN, David (2000). *Crear una Organización que Aprende*. En: *Gestión del Conocimiento*. Harvard Business Review. Ediciones Deusto S.A. España.
- KOFMAN, Fred (2001). *Metamanagement*. Editorial Granica.
- MARJSTANY, Jaime (1998). *La Acción para el Cambio: Los Elementos Básicos para Concretarlo*. Editorial Granica. Buenos Aires —Argentina.
- NONAKA, Ikuyiro (2000). *La Empresa Creadora de Conocimiento*. En: *Gestión del Conocimiento*. Harvard Business Review. Ediciones Deusto S.A. España.

POLANYI, Michael (1975). Meaning. The University of Chicago Press. Chicago.

SENGE, P. y Otros. (1997). La Quinta Disciplina: El Arte y la Práctica de la Organización Abierta al Cambio. Editorial Granica. Barcelona — España.

SILICEO, A.; CASARES, D. y GONZÁLEZ, J. (1999). Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional: Hacia una organización Competitiva. Editorial Mc Graw Hill. México.

WAIWCK, P. y Otros. (1976). Cambio: Foación y Solución de los Problemas Humanos. Editorial Herder. Barcelona — España.

WHEATLEY, M.; KELLNER ROGERS, M. (2001). Cómo Llevar a Cabo el Cambio Organizacional. En: [http://www.berkana.org/articles/spanishbringlife, html](http://www.berkana.org/articles/spanishbringlife.html)