

LA CONDUCCIÓN ORGANIZACIONAL EDUCATIVA COMO SISTEMA COMPLEJO DE COGNICIÓN DISTRIBUIDA. CRITERIOS METODOLÓGICOS EN EL DESARROLLO CONCEPTUAL

Autor/es: MONTENEGRO, Gustavo. SCHROEDER, Ivana

Dirección electrónica de referencia: schroeder.ivana@gmail.com

Procedencia Institucional: Universidad Nacional de Córdoba.

Eje temático: Organización y gestión en la institución escolar

Palabras clave: sistemas complejos, investigación, acción, aprendizaje organizacional

Resumen

Este trabajo se referencia en dos proyectos de investigación¹, con propósito en la sistematización de aspectos significativos en procesos de cambio organizacional emprendidos en diversas instituciones educativas con apoyo de asistencia técnica.

Las estrategias metodológicas asumidas se plantean en el marco de la investigación – acción, considerando particularmente los recursos de la ciencia - acción como herramienta de reflexión metacognitiva en el abordaje de los saberes y sentidos emergentes en los procesos de transformación.

Además de los resultados fácticos, la investigación presenta avances en el plano metodológico en torno al desarrollo de estrategias metacognitivas en la reconstrucción de procesos cognitivos organizacionales. Asimismo, avances en el plano teórico-conceptual, en torno a un modelo de matrices de análisis de la organización como *sistema complejo de cognición distribuida*.

Este trabajo se propone presentar algunos elementos de este modelo de matrices, relacionándolos con criterios epistemológicos y metodológicos que guiaron su desarrollo, con fundamentos en principios de los sistemas complejos, la teoría fundamentada y el pragmatismo epistemológico.

En particular se plantean criterios respecto a la identificación de componentes, límites y relaciones de interdefinibilidad. Entre ellas, el avance desde los

¹ Proyecto de investigación: Aspectos significativos en la mejora de procesos directivos en pequeñas y medianas organizaciones de la ciudad de Córdoba. ICDA – UCC. 2008-2010.

Proyecto de investigación: Procesos de cambio y aprendizaje organizacional en la UNC: Las condiciones personales situadas de la autoridad formal. UNC. 2012-2013.

componentes del modelo hacia articulaciones entre patrones, procesos y estructuras; la diferenciación de niveles de observación y su relación con el desarrollo de matrices de primero, segundo y tercer nivel; y finalmente principios para la observación de diversos órdenes de cambio.

1. Introducción

Este trabajo fundamentalmente se postula en el marco de la investigación-acción en el campo organizacional como experiencia de construcción teórica en el ámbito de encuentro entre ciencia, técnica y saberes puestos en juego por los protagonistas en los procesos de transformación institucional. Fundamentado en principios del Pragmatismo Epistemológico, la perspectiva de sistemas complejos planteada por Rolando García, y en fundamentos epistemológicos del enfoque Filosófico Político de los Sistemas Complejos, plantea un desplazamiento hacia la acción como categoría básica de análisis del conocimiento válido. Desde ese marco, la investigación aquí presentada aborda aportes de la cognición distribuida y el enfoque de sistemas complejos en relación con problemáticas relevantes de la práctica del desarrollo y el aprendizaje organizacional.

Es desde esta problemática que tiene lugar la preocupación por la mirada sistémica y articulada de las acciones de apoyo al fortalecimiento de las capacidades de aprendizaje organizacional. Este artículo pretende dar aproximaciones a la relación y naturaleza de los diversos aspectos que participan en el desarrollo de los recursos de conducción organizacional. Es por ello que, en la primera parte, enunciaremos los supuestos que caracterizan nuestro sentido de la noción de procesos directivos. Luego, incluimos la focalización de algunos principios del aprendizaje organizacional que orientan nuestro abordaje.

2. Referentes teóricos-conceptuales

El Aprendizaje Organizacional y los recursos de conducción

Reconocemos en el campo del aprendizaje organizacional una línea de desarrollos teóricos que enfatizan la necesidad de congruencia entre los actores y elementos cognitivos de la organización, con principal atención a los procesos de resolución de

problemas, a los sujetos solucionadores y sus interacciones (Medina Salgado y Espinosa Espíndola, 1996; Argyris y Schon, 1978; Weick, 1979; Sweringa, 1995; Schein, 1982). Este enfoque sostiene que para atender al desarrollo de las capacidades de aprendizaje de la organización es necesario observar el quehacer directivo en términos interaccionales focalizando en los *problemas que derivan de la manera de resolver problemas* (Gore, 2003; Argyris, 2000). En función de ello, nuestras observaciones se basan en un conjunto de desarrollos con foco común en la representación y tratamiento de problemas e interacciones, conjuntamente con el diálogo como eje articulador del aprendizaje y el cambio (Argyris, 1999; Kofman, 2001; Flores, 1997; Echeverría, 2000; Gore, 2003).

La concepción de dirección integrada y el circuito problema- decisión como marco de nuestras intervenciones

Un modo de enfocar las capacidades de aprendizaje en los problemas que se originan en la manera de resolver problemas (Gore, 2003), es poder reconstruir y observar qué hace la organización con los problemas. Esto requiere necesariamente focalizar en la dirección, entendida como un dispositivo interaccional para la comprensión, formulación y solución de problemas.

En nuestra experiencia, la implementación de nuevas habilidades y la mejora interaccional en los conjuntos directivos ha requerido, en muchos casos, el trabajo de clarificación y acuerdos entre diversas áreas o niveles que trascienden al sector donde fue manifestada la dificultad originaria. Frecuentemente, el seguimiento sistémico de esa dificultad, muestra la necesidad de alinear las modalidades de coordinación tanto en sentido horizontal como en sentido vertical.

La concepción de dirección integrada nos aporta un marco en el que el concepto de dirección se amplía desde una perspectiva procesual sistémica. Este concepto considera como *dirección* a la suma de todas las acciones necesarias para manejar un sistema social productivo, en el que se enfatizan los nexos que ligan los distintos niveles, y se incluyen en un mismo circuito los niveles de decisión sobre metas, medios y procedimientos como partes de un sistema total e integrados entre sí. En este sistema son incluidos como miembros de dirección no sólo la alta dirección sino todos aquellos colaboradores que tienen confiadas tareas de conducción (Ulrich, 1983).

En función de ello, y apoyándonos en el modelo de San Gall, presentado por Ulrich (1983), nos referimos con *procesos de conducción* al conjunto de interacciones que involucran al sistema que identifica, define y transforma problemas (información de entrada – input) en decisiones (información de salida – output); y en el que se discriminan y articulan tres niveles de dirección: el nivel de dirección estratégica, el nivel de gestión y planeamiento, y el nivel de dirección operativa (Ulrich, 1983).

Todo lo anteriormente expuesto nos permite expresar aquí que asumimos que para mejorar la calidad de abordaje de problemas, y por lo tanto, de los procesos directivos, es necesario ampliar el foco de las interacciones puntuales y el foco de las capacidades individuales, a fin de analizar los incidentes o fallos en el marco del proceso de todos los actores que participan de la definición, afectación o solución de los problemas.

En los veintidós casos abarcados en los proyectos de investigación referidos en este trabajo, registramos antecedentes de acciones muy diversas identificadas como significativas a través de la metodología de reconstrucción de procesos cognitivos organizacionales críticos. Entre ellas aparecen como más destacadas: el desarrollo de agendas de gestión, el diseño de tableros de control y seguimiento, clarificaciones interpersonales respecto a estilos decisionales y expectativas de rol, provisión de herramientas de ordenamiento conversacional, desarrollo de pautas para el análisis y tratamiento de problemas, clarificación de organigramas o representaciones de estructura, sensibilización y movilización anímica, apoyo para la regulación anímica personal, graficación de procesos y procedimientos, clarificación de objetivos y planes, apoyo para la incorporación de instrumentos de información, apoyo al desarrollo de roles de gestión, implementación de herramientas y procedimientos de evaluación, elaboración de conflictos interpersonales e inter-áreas; capacitación para sistematización de reuniones, elaboración de políticas, entre otros.

Toda esta variedad de acciones posibles, nos da elementos para pensar que la observación de la mejora de los procesos directivos en términos de aprendizaje organizacional tal como lo venimos desarrollando, requiere la visualización articulada de elementos de diversa naturaleza ontológica y disciplinar, en el que se incluyen condiciones y procesos personales e interaccionales al mismo tiempo que herramientas de diseño y gestión organizativa.

Sistemas complejos y cognición distribuida

Nuestros interrogantes iniciales se concentran entonces en la posible categorización articulada de los aspectos intervinientes y sus diversos papeles y relaciones en la evolución y mejora de los procesos directivos. A los fines del abordaje de estas cuestiones, tomamos los fundamentos teóricos, epistemológicos y metodológicos de sistemas complejos de Rolando García (2006), así como aportes de los enfoques de la cognición “extracraneal”, desarrollados en las últimas dos décadas,

Entre estos enfoques, además de la *cognición distribuida*, caben mencionarse otras líneas de desarrollo, tales como la *cognición situada*, la *cognición extendida*, la *cognición encarnada en-activa*, que además de diferenciarse en principios epistemológicos, preguntas relevantes y modalidades investigativas, configuran de diversa manera los papeles y relaciones entre los aspectos participantes en el proceso de cognición, y plantean de diversa manera los problemas de la representación (Ortúzar, 2005), del locus de la cognición y del propio fenómeno mental.

La cognición distribuida se desarrolla desde una perspectiva constructivista, primordialmente atenta a los contextos tecnológico – educativos, atenta al papel creciente de las herramientas computacionales, a las ideas fundamentales de la psicología histórico-cultural desarrollada en los años veinte por Luria, Vigotsky y Leontiev, y la insatisfacción, cada vez mayor con la idea de que las cogniciones son herramientas que están “dentro de la cabeza”. También la visión de la inteligencia como una posesión unitaria, estable y situada “en la cabeza” del individuo es puesta en tela de juicio por distintos autores (Hatch y Gardner, 2001: 214). En este marco se traslada con ello la atención a la naturaleza situacional de la cognición, dependiente de un contexto, y por tanto virtualmente distribuida (Brown y otros, 2001).

Desde esta perspectiva, se considera que, con la creciente aceptación del enfoque de la cognición humana y, contrariamente a lo que tradicionalmente la investigación psicológica y educativa dominante han desatendido, existe en la actualidad una tendencia cada vez mayor a considerar seriamente la naturaleza distribuida del comportamiento y las cogniciones del individuo, entendiendo que existe la posibilidad de que las cogniciones sean herramientas y productos situados y

distribuidos de la mente, y no elementos descontextualizados (Salomon, 2001).

Entre los principales referentes (Resnick, 1991 en Salomon, 2001) plantea que los procesos sociales deberían ser tratados como cogniciones, y Perkins (2001), que el entorno y los recursos físicos, simbólicos y sociales que se hallan fuera de la persona, participan en la cognición no sólo como fuentes y receptores de suministros y productos, sino como vehículos del pensamiento. La cognición está distribuida física, social y simbólicamente, las personas piensan y recuerdan con ayuda de toda clase de instrumentos físicos y por medio del intercambio con otros, compartiendo información, puntos de vista e ideas (Salomon, 2001).

Desde la aproximación cognitiva de Hutchins y Klausen (Salomon, 2001) la cognición es aprehendida como un sistema funcional, compuesto de hombres, artefactos y relaciones, y los criterios de caracterización de estos componentes se definen en relación con su capacidad de vehicular estados representacionales.

Asimismo, Cole y Engestrom (2001), tomando de Leontiev la noción de sistemas de actividad, suministran un mapa conceptual de los principales lugares en que está distribuida la cognición humana, incluyendo en él al sujeto, artefactos, objetos, reglas, comunidad y división del trabajo. Los artefactos culturales son materiales y simbólicos; regulan la interacción con el ambiente y con uno mismo. Son consideradas herramientas, de las cuales la principal es el lenguaje.

El sistema de actividad, tal cual lo denominaba Leontiev, se presenta como una unidad natural de análisis para el estudio del comportamiento humano. En este cabe considerar, además de los artefactos, las regularidades y la institucionalización de las actividades, que suelen tener una vida media más prolongada que una acción individual dirigida a un fin. No obstante, un análisis detenido de los sistemas de actividad en apariencia invariables, pone de manifiesto que, en y entre ellos ocurren constantemente transiciones y reorganizaciones propias de la dinámica de evolución humana. En función de ello, Cole y Engestrom (2001) señalan que lo mejor es considerar los sistemas de actividad como formaciones complejas en las que el equilibrio es una excepción, y las tensiones, las perturbaciones y las innovaciones locales son la regla y el motor del cambio

A los objetivos de nuestro estudio, nos resultan particularmente significativas las discusiones respecto al lugar del sujeto y del locus de organización de la acción. En ese sentido, Salomon señala que, a diferencia de lo que propone una línea de estudios dentro de las cogniciones distribuidas representadas por Cole, Pea, Moll,

Tapia y Whitmore, que sostiene que habría que examinar la cognición en general y concebirla fundamentalmente como distribuida, Perkins, Hatch y Gardner, Brown y el mismo Salomon, adhieren a una segunda concepción que sostiene que es posible distinguir entre cogniciones solistas y cogniciones distribuidas. La cognición distribuida entonces, no niega la cognición individual, sino que ambas se encuentran en una dinámica de interacción interdependiente (Salomon, 2001).

En el plano epistemológico y metodológico, la perspectiva de Rolando García, en su profundo abordaje de la problemática de lo interdisciplinario, advierte respecto a enfoques de lo interdisciplinar que se limitan a “poner juntos” (o a separar) los conocimientos de diferentes dominios. Por el contrario, sostiene que lo interdisciplinario está orientado por un marco metodológico en donde se concede particular importancia a las interacciones entre fenómenos que pertenecen a dominios diferentes. Ello involucra la necesidad de criterios para diferenciar (en la construcción del objeto) distintos niveles sistémicos con sus correspondientes niveles de complejidad, que poseen propiedades (emergentes) que no se dan a niveles inferiores.

En línea con ello, la investigación que enmarca este trabajo, asume criterios postulados por García respecto a: 1) el “recorte” del sistema, 2) la identificación de componentes y sus límites y relaciones de interdefinibilidad; 3) el avance desde los componentes del modelo hacia relaciones y estructuras emergentes; 4) la diferenciación de niveles de observación y su relación con el desarrollo de matrices de primero, segundo y tercer nivel y, 5) los principios para la observación de diversos órdenes de cambio.

La consideración de tales criterios, nos ha permitido avanzar en el desarrollo de un modelo de la cognición organizacional en términos de *sistema complejo de cognición distribuida*. Este modelo abreva en enfoques desarrollados en las últimas dos décadas, que comparten críticas a la consideración de que la cognición sea un fenómeno que se da “dentro de la cabeza de un sujeto”, ampliando la unidad de análisis del sujeto aislado al sujeto en su entorno.

3. Aspectos metodológicos

Se apela en pos de eso a la *dispositivos de reconstrucción de procesos cognitivos organizacionales*, en los que se postula el proceso de investigación como función

metacognitiva en el encuentro entre ciencia social, recursos disciplinares y saberes de los protagonistas. Las estrategias de producción conceptual se asientan en principios de la ciencia – acción para la identificación y elaboración de sentidos operantes y en herramientas analíticas de la Teoría Fundamentada para el avance sobre categorías, dimensiones e hipótesis significativas.

En línea con el paradigma interpretativo, en el sentido que “la realidad social no existe en forma independiente de los actores sociales, sino que “es producto de experiencias subjetivas e intersubjetivas de los individuos” (Obeide, 2001:85), el presente proyecto encuentra sus principales fundamentos en torno a la construcción y “recorte” de objetos complejos (García, 2006), en los principios del modelo de carácter interactivo para el diseño de investigación cualitativo (Maxwell, 1996), en el enfoque de sistema de matrices descriptoras (Samaja, 2008), los fundamentos de construcción y momentos del proceso de análisis en la investigación cualitativa (Vieytes, 2004), en los principios y fundamentos sobre estudios de caso contemporáneo encabezados por Yin (1989, 1993, 1994, 1998), junto con Eisenhardt (1989, 1991), y que tienen una continuidad en los trabajos de Patton (1990), Stoeker (1991), Hamel (1992), Stake (1994), Maxwell (1996, 1998) y Fong (2002, 2005).

4. Resultados alcanzados y/o esperados

En los párrafos anteriores, hemos focalizado en los aportes del enfoque de la cognición distribuida que nos permiten categorizar - desde una perspectiva integrada-, los elementos que intervienen en los procesos directivos, y estudiar sus dinámicas de acoplamiento y relación, en términos de un sistema de cognición en desarrollo.

Basados en estos fundamentos, hemos podido avanzar en la configuración de siete niveles de diverso orden de complejidad. En este trabajo ponemos el foco en los niveles N4 y N5, que modelizan los *acoplamientos nodales* (N4) en relación con la *Matriz de Estructuración I* del sistema cognitivo organizacional (N5). Los *acoplamientos nodales*, que se presentan en el modelo como componente del N5 *Matriz de Estructuración I*, son sede de patrones de cohesión y clausura cognitiva. Estos dos niveles se presentan como foco fundamental en relación con las capacidades de aprendizaje organizacional y colectivo, y en los procesos de cambio organizacional *de segundo orden*. En este plano se destacan fenómenos recursivos

entre las calidades adoptadas por los procesos conversacionales, anímico-representacionales y de acción diseñante en torno a los fenómenos de *quiebre*. Tales calidades son presentadas a su vez como sub-dimensiones de la categoría *nodo interaccional*.

En el nivel de la Matriz de Estructuración I (N5) se postulan cinco componentes: *acoplamientos nodales (que a su vez configúrale nivel N4)* , *cogniciones individuales, soportes de diseño, proceso de tratamiento de quiebres, y la dinámica de autoridad cognitiva*. Esta última a su vez, con potencial de reorganizador de orden superior respecto al propio nivel N5.

Esta propuesta recoge aportes conceptuales, metodológicos y técnicos que, en el marco del diálogo interdisciplinario, fueron consolidándose en el transcurso de los últimos seis años de investigación sobre procesos de cambio y aprendizaje organizacional en instituciones públicas, privadas y del tercer sector². En ese marco, los aportes de los estudios de la complejidad fueron configurándose de manera medular en tres modos diferentes. En primer lugar, en las posibilidades de configuración y articulación de elementos de diverso carácter disciplinar que participan de la problemática organizacional en estudio. En ello resulta vital el supuesto de que lo complejo es compuesto, pero donde los componentes son irreductibles uno al otro, a diferencia de lo simple, que trata de reducir toda composición. En segundo lugar en sentido epistemológico, como una relación de comprensión con un objeto que nos desborda, pero del que podemos a pesar de todo tener una comprensión tentativa y contextualizada. En tercer lugar, los supuestos de la complejidad se nos ofrecen en tanto aportes a la comprensión de los fenómenos de cambio en términos de transiciones orden – desorden, distinguiendo en ello diferentes niveles y órdenes de construcción, estructuras dinámicas emergentes y procesos de auto-organización.

Respecto a los diversos contextos de aporte al estudio de la complejidad (pensamiento complejo, enfoque(s) de complejidad, ciencias de la complejidad), en esta propuesta, en función de su interés articulador, cobra relevancia la perspectiva

2 Proyecto de Investigación: Procesos de cambio y aprendizaje organizacional en la UNC: Las condiciones personales situadas de la autoridad formal. Dirigido por Dr. Sergio Obeide. Universidad Nacional de Córdoba. Aval académico y Subsidio Secyt 2012- 2013. Proyecto de Investigación: El cambio y aprendizaje organizacional en dependencias participantes del Programa de Mejora Continua de la UNC. Dirigido por Dr. Sergio Obeide. Universidad Nacional de Córdoba. Aval académico y subsidio Secyt 2010 2011. Proyecto de Investigación: Aspectos significativos en la mejora de procesos directivos en pequeñas y medianas organizaciones de la ciudad de Córdoba. ICDA – Instituto de Ciencias de la Administración. Universidad Católica de Córdoba. 2008 - 2010.

epistemológica, metodológica y conceptual de sistemas complejos planteada por Rolando García.

En este marco, presentamos una mirada articulada de componentes de meso-nivel que se recortan y caracterizan en relación con aportes desarrollados en el marco de enfoques y ciencias de la complejidad. En ello diferenciamos *acoplamientos nodales*, *cogniciones individuales*, *soportes de diseño*, *proceso de tratamiento de quiebres*, y *dinámica de autoridad cognitiva*.

Los acoplamientos nodales como nivel de análisis remiten la conceptualización de los procesos de acoplamiento estructural, caracterizados por Maturana y Varela. Complementariamente, algunos estudios sobre las organizaciones como redes cognitivas y lingüísticas, proponen el concepto de nodo para dar cuenta de las articulaciones cognitivas entre individuos (Bronstein, Gaillard y Piscitelli, 1999). Estos nodos están sostenidos y relacionados entre sí por conversaciones y se distinguen por la membrana conversacional o clausuras operativas que generan, y desde las cuales emergen conformando una unidad con identidad propia que se sostiene en acuerdos de segundo orden.

Al considerar la cognición individual como nivel de análisis resulta pertinente considerar el papel de las barreras defensivas en los procesos de cognición organizacional, pero cuestionados sus supuestos asociacionistas desde lo que Balbi (2004) denomina epistemología de la complejidad y los aportes del posracionalismo. Esta corriente tiene particularmente en cuenta la condición intersubjetiva del conocimiento humano, concibe a la mente como un sistema activo, constructor de significados y ordenador de la experiencia. Incorpora a la consideración de la naturaleza de este proceso, la función organizadora que tiene el pensamiento narrativo en la dinámica de significación individual. Destaca, además el valor de la afectividad y por lo tanto de las emociones en todo proceso de cambio humano. En relación con ello, se presentan como pertinentes los aportes de Fernando Flores (1997) y Echeverría (1997), respecto a las perspectivas de auto-organización en relación con la emocionalidad, la dimensión anímica y las propiedades preformativas del lenguaje.

La caracterización de los soportes de diseño como nivel de análisis se propone en base a los aportes de Flores, en tanto significa el diseño como discurso para el abordaje de los quiebres recurrentes, y en el sentido de anticipación y organización para hacer frente al conflicto. Flores distingue tres ámbitos del diseño: el diseño

organizacional, el diseño de equipamiento y el diseño de implementación, Partiendo del sentido autopoiético de este enfoque, que articula el diseño en torno a los recursos de organización y comunicación frente al quiebre, consideramos sus diversos focos y recursos en tanto soportes de cognición organizacional distribuida.

En profunda relación con lo anterior, el proceso de tratamiento de quiebres se postula como siguiente foco de análisis, con apoyo en el cuestionamiento que desarrolla Flores respecto a los alcances de la clásica teoría de la decisión. Flores postula el proceso irresolución – resolución como foco del análisis y la necesidad de desarrollar mejores métodos al respecto, en advertencia de encontrar “buenas respuestas” a situaciones definidas erróneamente. Además de cuestionar las posibilidades de un modelo de resolución “a priori”, sostiene que la reformulación de una teoría de toma de decisiones ha de tomar en consideración la naturaleza de las conversaciones en que surge la situación de irresolución.

La configuración de dinámica *de autoridad cognitiva* como nivel de análisis, refiere al contexto de posibilidad de actuación en la regulación y control de los estados representacionales y de las habilidades de la organización como sistema cognitivo. Esto nos remite, por un lado a los fenómenos declarativos de ejecución de ambiente, -enactments- trabajados por Weick (1979, 1982), y a los aportes de Obeide (2001) respecto a las relaciones entre producción de sentido y procesos de dominación. Por otro lado, remite a las discusiones que sobre el problema del locus del sentido y de la cognición se debaten en el marco de las perspectivas constructivistas y los diversos enfoques de la “cognición extracraneal”.

En lo expuesto entonces, hemos presentado principios epistemológicos, teóricos y metodológicos de los enfoques de la complejidad y de la cognición distribuida, y fundamentos de sus aportes significativos a la observación sistémica de fenómenos organizacionales. Hemos caracterizado desde tales principios distintas categorías y dimensiones de análisis de la organización como sistema complejo de cognición distribuida. En tal sentido, los acoplamientos interaccionales, la cognición individual, los soportes de diseño, el proceso de abordaje de quiebres, y la dinámica de autoridad también se postulan, en aras de una mirada interdisciplinaria y articuladora de la cognición organizacional, en términos de focos específicos de análisis e intervención organizacional.

5. Bibliografía

- Argyris, C. y Schon, D. (1978). *Organizacional Learning. A theory of action perspectiva*. Massachussets: Addison
- Argyris, C. (1999). *Conocimiento para la acción*. Granica: Buenos Aires.
- Argyris, C. (2000). Un enfoque clave para el aprendizaje de los directivos. *Harvard Business Review*. Bilbao. Deusto. pp. 45-68.
- Argyris, C. (2001). *Sobre el Aprendizaje Organizacional*. Oxford University Press: México.
- Balbi, J. (2004). *La mente narrativa*. Paidós: Buenos Aires.
- Bronstein, V., Gaillard y Piscitelli, (1999). "La organización egoísta. Clausura operacional y redes conversacionales". *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*. Ed. Juan Manuel Delgado, Juan Gutierrez. Madrid: Síntesis S.A, 1999. 379-398.
- Brown, A. Ash, D y otros. (2001). El conocimiento especializado distribuido en el aula. En *Cogniciones distribuidas. Consideraciones psicológicas y educativas*. G. Salomon (Comp.) Amorrortu: Buenos Aires. pp. 242-290.
- Cole, M. y Engestrom Y. (2001). Enfoque histórico-cultural de la cognición distribuida. En *Cogniciones distribuidas. Consideraciones psicológicas y educativas*. G. Salomon (Comp.) Amorrortu: Buenos Aires. pp. 23-74.
- Echeverría, R. (1997). *Ontología del lenguaje*. Granica: Buenos Aires.
- Echeverría, R. (2000). *La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*. Granica. Buenos Aires.
- Flores, F. (1997) *Inventando la empresa del siglo XXI*. Dolmen / Granica: Buenos Aires.
- García, R. (2006). *Sistemas complejos. Conceptos, método y fundamentación epistemológica de la investigación interdisciplinaria*. Gedisa: Barcelona.
- Gore, E. (2003). *Conocimiento Colectivo*. Granica: Buenos Aires.
- Hatch, T. y Gardner, H. (2001). El descubrimiento de la cognición en el aula: una concepción más amplia de la inteligencia humana. En *Cogniciones Distribuidas. Consideraciones psicológicas y educativas*. G. Salomon (Comp.) Amorrortu: Buenos Aires. pp. 214-241.
- Maxwell, J. (1996). *Qualitative research design. An Interactive Approach*. Sage Publications.

Medina Salgado, C. y Espinosa Espíndola, M. (1996). El Aprendizaje Organizacional: estado del arte hacia el tercer milenio. *Revista Gestión y Estrategia 10: UAM*- Disponible en:

<http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num10/doc6.htm>

Obeide, S. (2001). Organización: Propuesta de un concepto descriptivo, enmarcador y de máxima jerarquía. Tesis Doctoral. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Córdoba.

Ortuzar, M.J. (2005). La Representación Mental en las Teorías “Encarnadas” Contemporáneas de la Cognición. Tesis Maestría en Filosofía mención Epistemología. Universidad de Chile.

Perkins, D. (2001). La persona-más: una visión distribuida del pensamiento y el aprendizaje. En *Cogniciones distribuidas. Consideraciones psicológicas y educativas*. G. Salomon (Comp.) Amorrortu: Buenos Aires. Pp. 126-152.

Schien, E. (1982). *Psicología de la organización*. Prentice Hall: México.

Salomon, G. (2001). No hay distribución sin la cognición de los individuos: un enfoque interactivo dinámico. En *Cogniciones distribuidas. Consideraciones psicológicas y educativas*. G. Salomon (Comp.) Amorrortu: Buenos Aires. pp 153-184.

Samaja, J. (2008). *Epistemología y metodología*. Eudeba: Buenos Aires:.

Swieringa, J. y Wierdsma, A. (1995). *La Organización que Aprende*. Addison-Wesley Iberoamericana: Estados Unidos.

Ulrich, H. (1983). *Principios de estrategia empresarial*. El Ateneo: Buenos Aires.

Vieytes, R. (2004). *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad*. De las ciencias: Buenos Aires.

Weick, K. (1979). *The social psychology of organizing*, New York: Random House.

Weick, K. (1982) *The Social Psychology of Organizing*. Segunda edición. NY: Random House, 1979. Versión en castellano, Psicología social del proceso de organización. Fondo Educativo: México.