

# Capacitación, desarrollo organizacional y ambidestreza

Elvira Carrasco Diaz  
Universidad Autónoma de Ciudad Juárez  
[elvira.carrasco@uacj.mx](mailto:elvira.carrasco@uacj.mx)

## Resumen

El tiempo dedicado por las mujeres y hombres para trabajar, es también un espacio para su desarrollo personal. Al ir aumentando sus destrezas, adquiriendo conocimientos e interactuando con los demás, se van incrementando los recursos personales para desenvolverse en la vida. En una relación de dos vías, las empresas prosperan entre otros aspectos por el talento humano y las personas que participan pueden acceder a mejores oportunidades para una mejor calidad de vida. Las estrategias educativas en contextos laborales, se muestran históricamente en tres grandes modelos: el artesanal, donde los oficios eran transmitidos de generación en generación, acompañados de una escala de valores propios del oficio; el modelo industrial, surgió por el aumento en la demanda de productos como resultado de la revolución industrial; finalmente el modelo de desarrollo organizacional, que surgió a partir del siglo XIX, en el que se da una visión sistémica y se espera que la educación, sea para crear las condiciones deseadas para el futuro. Las reflexiones emergentes invitan a comprender que los procesos educativos desarrollados en contextos laborales atienden sentidos diferentes, uno de ellos es el preservar lo actual (un ciclo), dar seguimiento a saberes que deben permanecer y otro es el favorecer la innovación, la ruptura de paradigmas y la creación de nuevos conocimientos (ciclo doble); a la capacidad de las empresas para desarrollar ambos sentidos se le llama ambidestreza, término que lleva a las organizaciones a buscar maneras de integrar ambos sentidos, sin llegar aun, a concretar el camino para ello.

## Palabras clave

Ambidestreza, capacitación, desarrollo.

## Introducción

### *Acciones Educativas Complementarias entre sí*

El sistema educativo no se reduce a la educación escolar, reconociendo la diversidad de escenarios educativos, en 1967 la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), solicita al Instituto

Internacional de Planeación de la Educación (IIPE) que elabore un documento donde se delimiten las definiciones y alcances de todas las formas de educación. (Vázquez, 1998), legando a clasificarla como: educación formal, educación no formal y educación informal: “la formal es naturalmente, el «sistema educativo» altamente

institucionalizado, cronológicamente graduado y jerárquicamente estructurado que se extiende desde los primeros años de la escuela primaria hasta los últimos años de la Universidad” Coombs et al citado en (Vázquez, 1998, pág. 2).

“La no formal [...] es toda actividad organizada, sistemática, educativa, realizada fuera del marco del sistema oficial, para facilitar determinadas clases de aprendizaje a subgrupos particulares de la población, tanto adulto como niño” Coombs et al citado en (Vázquez, 1998, pág. 1).

“Y la educación informal tiene aquí el sentido de un proceso que dura toda la vida y en el que las personas adquieren y acumulan conocimientos, habilidades, actitudes y modos de discernimiento mediante las experiencias diarias y su relación con el medio ambiente” Coombs et al citado en (Vázquez, 1998, p. 2).

Tres escenarios distintos de la educación relacionados entre sí, ya sea por semejanzas o por diferencias en su duración, universalidad, institución, estructuración e intencionalidad.

Esta clasificación de la educación en tipos, generó señalamientos críticos en cuanto a la denominación de educación no formal, porque alertan sobre el encubrimiento de una educación de segunda para los pobres o para justificar el debilitamiento de la responsabilidad del

Estado en asegurar el derecho de todos a la educación, así como el efecto de simplificación y descalificación de la complejidad y especificidad de las experiencias más allá de la escuela que quedan simplemente reducidas a la negación de lo escolar (Sirvent, Toubes, Santos, Llosa, & Lomagno, 2006).

Conflicto que va de lo semántico a lo político y que requiere sin duda de mayor análisis por parte de quienes participan en estos escenarios de aprendizaje y de quienes construyen las políticas educativas, no solo para llegar a la comprensión de los conceptos, si no para el impulso de políticas educativas congruentes.

Otra aproximación, se encuentra en el informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI, en el cual aluden a la función esencial de la educación en el desarrollo continuo de la persona y las sociedades, no como un remedio milagroso (...) sino como una vía al servicio de un desarrollo humano más armonioso, más genuino, para hacer retroceder la pobreza, la exclusión, las incomprendiones, las opresiones, las guerras, etc. (Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI, s/f, pág. 7). Esta perspectiva, pone de manifiesto un entrelazado de actos educativos que se dan a lo largo de toda la vida y que tienen cuatro pilares: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos y aprender a Ser; que desde la perspectiva de la comisión son pertinentes en la también llamada educación formal, no formal e informal.

Aportaciones				
IPE CIES XXI	Formal	No formal	Informal	
	Aprender a conocer	Aprender a hacer	Aprender a vivir juntos	Aprender a ser

Fuente: elaboración propia basada en Coombs et al y Delors et al.

Peters expresa que quien se educa debe contar con conocimiento, dominar prácticas y comprender principios; por lo que es lógico considerar a más de un proceso educacional como es el entrenamiento, la instrucción y aprendizaje por medio de la experiencia, la enseñanza y el aprendizaje de principios, la transmisión del pensamiento crítico y la conversación (Peters, 1969). La definición de Peters es oportuna para esta investigación, ya que incluye aquellos procesos educativos que se dan en contextos de trabajo, además de considerar la necesidad de que la educación emane de distintas fuentes.

### Recorrido histórico de las acciones educativas en contextos laborales

Para poder conocer el recorrido histórico de los procesos educativos que se dan en un contexto laboral, es necesario primero analizar la historia del pensamiento administrativo, que cuenta con más de siete mil años de aportaciones y doscientos de ser considerada una ciencia, en el anexo 1 de esta investigación, se muestran las aportaciones desde el año 5000 a. C., hasta el año 1891 d. C., en el anexo 2, se puede observar el recorrido histórico a partir de 1900 al año 2000, para finalmente concentrar en la tabla 1, las aportaciones que exclusivamente corresponden al aprendizaje laboral. Se entiende por relación de trabajo, “cualquiera que sea el acto que le dé origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario” (Ley Federal del Trabajo, 2012).

En los primeros años, existe una marcada tendencia a la especialización, reconocida en China en el año 500 a. C., luego enunciada por Platón en el año 350 a. C., y llevándola a su aplicación Sir tomas Moro en 1776 d. C., posteriormente, Charles Babbage en 1832 hace énfasis en la importancia de este término y Mill en 1850, se suma a las aportaciones en el mismo sentido. Adicionalmente se dieron aportaciones en torno a la asunción de la responsabilidad de adiestrar a los trabajadores por Robert Owen en 1810, en 1881, Joseph Warton logra que se imparta en la universidad un curso sobre administración de negocios; ya en 1900 y siendo considerado el padre de la administración científica, Frederick Wilson Taylor aporta catorce principios de administración, de los cuales, uno de ellos habla sobre la selección científica de personal, la educación y el desarrollo de los trabajadores; contemporáneo a Taylor, por su parte Henry Fayol en 1910 argumenta que la administración se puede enseñar; la teoría burocrática de Max Weber en 1920, incluye en sus argumentos la competencia técnica y meritocracia (George, 1974); en 1940 en Estados Unidos y Gran Bretaña inicia un movimiento llamado outdoor training que consta de juegos o actividades al aire libre, diseñadas para generar conocimiento a partir del aprendizaje vivencial (Education, 2010); Peter Drucker en 1950, aporta el termino knowledge workers (trabajadores del conocimiento), para referirse a las personas que trabajan para pensar, para resolver conflictos y para generar conocimiento útil a la

organización; en 1960 Argyris y Schon, introducen el termino organizational learning (aprendizaje organizacional), probablemente el más utilizado en los años más recientes; en 1970 la corporación McKinsey diseña un modelo de siete puntos que llamo 7's, en los cuales incluye un punto sobre el recurso humano, sus características y su educación; en 1970 y sin poder reconocer autor o autores a quien atribuir su uso, surge el termino coaching, un método para acompañar, instruir o enseñar, es importante mencionar que este concepto aparece en diferentes partes de la historia del pensamiento administrativo; La gestión del capital humano o inteligencia de empleados son términos que se le atribuyen a David Watkins en 1970; en el mismo año, la figura del mentor cobra fuerza, tomando este nombre de la obra clásica la odisea, fue un personaje de nombre Mentor a quien Odiseo deja a cargo del cuidado de su hijo Nicómaco y los intereses en Ítaca; en la propuesta de Phillip Crosby se enuncia en uno de sus catorce pasos, la necesidad de proporcionar la capacitación necesaria a todos los empleados, ya en 1980 Edward Deming inserta como guía a todas las organizaciones, el método con el mismo nombre, donde incluye en uno de sus puntos la recomendación de capacitar al trabajador y tener un programa de educación o reentrenamiento;

nuevamente en este año Argyris en conjunto con Donald, proponen los términos empowerment y learning organization (empoderamiento y aprendizaje organizacional), además de llamarle gestión del conocimiento, a todos los procesos orientados a generar y transmitir conocimientos a los miembros de una organización, en 1990 Peter Senge en su libro la quinta disciplina, el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje, deja a las empresas la tarea de desarrollar el dominio personal, los modelos mentales, una visión compartida, el aprendizaje en equipo y el pensamiento sistémico, todo lo anterior, para ser competitivos, alcanzar sus metas y afrontar los nuevos retos (Meza, 2000); en 1995 el triángulo Joiner, autor del mismo nombre, habla de la necesidad de relacionar la gestión de la calidad con la gestión del conocimiento; en ese mismo año Wernerfelt elabora una teoría basada en los recursos, en la diversificación y en las capacidades, finalmente en el año 2000 se insertan aportaciones a los procesos educativos en el contexto laboral, pero a través del uso de medios electrónicos, como es el caso del E-learning (aprendizaje electrónico); el coaching se mantiene vigente y se crea la figura del development center, como un centro de desarrollo de las capacidades del capital humano (Ordóñez & Arenas, 2014).

Tabla 1. Inserción de los procesos educativos en el contexto laboral

FECHA	AUTOR	APORTACIÓN
500 a. C.	China	Reconocimiento del principio de especialización.
350 a. C.	Platón	Enunciación del principio de especialización.
1500 d. C.	Sir tomas Moro	Llamado a la especialización.
1776	Adam Smith	Aplicación del principio de la especialización a los trabajadores manufactureros.
1810	Robert Owen	Se asume la responsabilidad de adiestrar a los trabajadores.
1832	Charles Babbage	Enfasis en la especialización.
1850	Mill	Especialización
1881	Joseph Wharton	Se establece a nivel universitario un curso de administración de negocios.
1900	Frederick Wilson Taylor	Principios de administración científica: selección científica, educación y desarrollo de los trabajadores.
1910	Henry Fayol	Principios administrativos para mejorar la calidad de la administración: la administración se puede enseñar.
1920	Max Weber	Teoría burocrática:
		* competencia técnica y meritocracia
		* especialización de la administración
		* profesionalización de los participantes
1940	E. U. y Gran Bretana	Outdoor training
1950	Peter Drucker	Knowledge workers (trabajadores del conocimiento).
1960	Argyris y Schon	Organizational learning (aprendizaje organizacional).
1970	McKinsey	7's: el recurso humano, sus características y su educación.
1970	varios	Coaching (entrenador).
1970	David Watkins	Inteligencia de empleados (gestión del capital humano).
1970	proviene de "la odisea"	Mentoring (mentor).
1970	Phillip Crosby	Catorce pasos de Crosby: proporcionar la capacitación necesaria a todos los empleados.
1980	Edward Deming	Método Deming: capacitar al trabajador y tener un programa de educación o reentrenamiento.
1980	Argyris y Donald	Empowerment y learning organization (empoderamiento y aprendizaje organizacional).
1980	Nonaka	Gestión del conocimiento.
1990	Peter Senge	Quinta Disciplina
1995	Joiner	Triangulo de Joiner: relación entre la gestión de la calidad y la gestión del conocimiento.
1995	Wernerfelt	Teoría basada en los recursos la diversificación y las capacidades
2000		E-learning (aprendizaje electrónico)
2000		Coaching (método para acompañar, instruir o enseñar).
2000		Development center (centro de desarrollo).

Elaboración propia, basada en Historia del pensamiento administrativo de Claude S. George (1974) y devenir histórico del pensamiento administrativo de Ordoñez y Arenas (2014).

El término pedagogía empresarial comenzó a utilizarse a partir del siglo XX en Alemania, para referirse a una especialización de la pedagogía que “busca contribuir, desde la reflexión y la práctica educativa, a los fines de la empresa” (Fermoso, 1994, pág. 309). Por su parte Mónica del Carmen Meza expresa que La pedagogía empresarial pretende formar personas en el ámbito de la empresa y educar las capacidades humanas, integrando la orientación técnica y ética (Meza, 2000, pág. 77). En 1960 a través de la propuesta de Argyris y Schon se utiliza el término aprendizaje organizacional

(organizational learning) o gestión del conocimiento, propuesta por el mismo Argyris y Donald en 1980.

El recorrido histórico antes descrito, permite ver que el aprendizaje de quienes participan en las organizaciones es uno de los elementos que hace posible la competitividad de las empresas, permite la identificación de las personas con los objetivos de las mismas, todo lo anterior, como un indicador importante del grado de responsabilidad social que debe ir aparejado con el crecimiento económico. A continuación se presentan

investigaciones realizadas en los últimos diez años.

### **Investigaciones recientes**

En una visión coincidente con el concepto de aprendizaje organizacional de Argyris y Schon (1960), el de gestión del capital humano de David Atkins (1970), la teoría sobre la gestión del conocimiento de Nonaka (1980) y el de organizaciones que aprenden de Peter Senge (1990), se presenta una diferenciación entre la capacitación y el aprendizaje organizacional.

Hedberg hace notar que el aprendizaje en las organizaciones no es la suma de los aprendizajes individuales de sus integrantes, pues están supeditados al sistema vigente en la organización, que consta de visiones, valores y conceptos propios que como pueden favorecer el aprendizaje organizacional, también puede impedirlo, Senge pone sobre la mesa la necesidad, no solo de contar con talento, también de saber integrarlo en una totalidad productiva (Castaneda, 2005).

Esto lleva a delinear dos caminos para el aprendizaje organizacional, Argyris y Schon (1978) le llamaron de un solo ciclo y de ciclo doble, donde el primero se refiere a cambios y correcciones que tienen que ver con las premisas ya existentes en la organización, y el de doble ciclo, se refiere a cambios que llevan a establecer nuevas premisas en la organización y superar las actuales (Castaneda, 2005). Encontrando coincidencia en la propuesta de McGill, Slocum y Lei (1992) que hablan de aprendizaje adaptativo y generativo, donde el primero facilita la adaptación al entorno organizacional y el segundo tiene relación con la posibilidad de transformarlo (Castaneda, 2005), ambas

visiones coinciden en que el aprendizaje tiene que ver con cambio, siendo Aramburu (2000) quien plantea la necesidad de asociar el aprendizaje al cambio del comportamiento organizativo y a la creación de una base de conocimiento que pueda dar soporte a esos cambios (Castaneda, 2005), además, es importante resaltar que la capacitación no es la única forma de generar aprendizaje en las organizaciones (Castaneda, 2005), es necesario, en palabras de Nonaka y Takeuchi (1999) que exista un ambiente que facilite el dialogo, la discusión, la observación, la imitación, la práctica y la experimentación (Castaneda, 2005).

Aquí se plantea que no solo es importante que se desarrollen procesos educativos al interior de las organizaciones, es un llamado a reconocer que esas estrategias a veces se implementan buscando cambios en la organización, pero no es posible observar cambios, dado que no existe aún, un ambiente que fomente el aprendizaje, ni el compartir conocimientos o aportar ideas diferentes, quedando solo como acciones cuyo alcance es mantener el estatus quo de la organización.

En otra investigación, los autores presentan el concepto de capital intelectual y marcan con ello el paso del modelo industrial al de economía del conocimiento, donde el factor competitivo de las empresas se basara en su capacidad para aprovechar el conocimiento como un recurso. Otros conceptos semejantes son: Knowledge Society (Tofler), Kwohow Society (Sveiby y Lloyd), Information Society (Giddens), Information Economy (Shapiro y Varian), Learning Society y Learning Economy (Harrison y Kessels), Network Society (Castells), Intangible Economy (Andriessen) y el de Creative

Economy (Florida) (Naghi, Jandghi, Mehdi, Hosvani, & Ramezan, 2010), dejando para este caso sin traducción por ser considerados tecnicismos.

El capital intelectual se conforma de: capital humano, capital estructural y capital relacional, donde el capital humano se refiere al conocimiento tácito y una combinación entre las competencias de los trabajadores, su actitud y su creatividad; el capital estructural se compone de la cultura organizacional, la estructura organizacional, el aprendizaje organizacional, los procesos operativos y los sistemas de información y el capital relacional, se refiere a la capacidad básica de mercado, a la intensidad del mercado y al índice de lealtad de los clientes (Naghi, Jandghi, Mehdi, Hosvani, & Ramezan, 2010).

Los autores presentan tres hipótesis: una, que el aprendizaje organizacional tiene un impacto positivo

en el capital intelectual, dos, que el capital humano, el capital estructural y el aprendizaje grupal tienen un impacto positivo en el capital relacional y una tercer hipótesis es que el capital humano y el aprendizaje organizacional tienen un impacto positivo en el capital estructural (Naghi, Jandghi, Mehdi, Hosvani, & Ramezan, 2010).

Lo anterior lleva a ubicar al aprendizaje en tres niveles: el individual, el grupal y el organizacional, observando con esto, que los procesos educativos dentro de la organización no siempre impactarán a toda la organización, algunos atenderán cambios en lo individual, otros en lo grupal y otros se darán pero de manera desarticulada.

A continuación se pone a consideración una tabla que integra las aportaciones recientes así como sus conceptos semejantes.

Ano	Autor	Aportación
1960	Argyris y Schon	Aprendizaje organizacional.
1970	David Atkins	Gestión del capital humano.
1980	Nonaka	Gestión del conocimiento.
1990	Peter Senge	Organizaciones que aprenden.
1978 1992 2004	Argyris y Schon McGill, Slocum y Lei Gibson y Birkinshaw	Diferenciación: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un ciclo/ciclo doble</li> <li>• Adaptativo/generativo</li> <li>• Exploración/Explotación</li> </ul>
2003	Siggelkow y Levinthal Benner y Tushman (A. Estructural).	De las organizaciones que aprenden a la ambidestreza.
2004	Gibson y Birkinshaw (A. Contextual).	
2009	Simsek et al. (A. Reciproca).	

Fuente: Elaboración propia.

## **Del Desarrollo Organizacional a la Ambidestreza**

Aquellas personas que pueden escribir con su mano derecha y con su mano izquierda se les llama ambidiestros; organizacionalmente, este término se ha adaptado para referirse a aquellas empresas que igualmente desarrollan conocimientos de explotación (de un ciclo) y de exploración (de ciclo doble), con la intención de lograr que el conocimiento individual se convierta en conocimiento colectivo y pueda ser aprovechado por toda la organización. (Lopez, Garcia, & Garcia, 2012).

La ambidestreza es uno de los seis enfoques que intentan explicar de qué manera las organizaciones adquieren y administran el conocimiento: Enfoque basado en los recursos, Capital intelectual, Capacidades dinámicas, Gestión del conocimiento, Capacidad de absorción y Organización Ambidiestra.

La organización ambidiestra aborda el dilema que enfrentan las organizaciones al conciliar dos objetivos: ser eficientes en el negocio aprovechando los conocimientos presentes y ser flexibles para adquirir nuevos conocimientos de fuentes externas que les permitan aprovechar oportunidades futuras según Raisch y Birkinshaw 2008 y Simsek, 2009 citados en (Lopez, Garcia, & Garcia, 2012).

La organización con baja capacidad de aprendizaje presenta un bajo desempeño en ambos aprendizajes, es una organización con problemas estratégicos, no logra ser competitivo y no se aventura a seguir opciones diferentes. Por otro lado, la organización orientada a la exploración está abierta al cambio y busca nuevas oportunidades pero puede tener dificultades para llevar sus innovaciones al mercado de manera rentable y ser eficiente en el proceso productivo. La organización orientada a la explotación es

eficiente en sus procesos productivos y de comercialización y puede tener un buen desempeño actual pero se le dificulta adquirir nuevos conocimientos y sostener su competitividad a largo plazo. La organización ambidiestra tiene un desarrollo combinado en exploración y explotación.

Al momento, las empresas han realizado algunas acciones que pretenden alcanzar la ambidestreza: una de ellas es el equilibrio puntuado, propuesto por Siggelkow y Levinthal (2003) citado por (Lopez, Garcia, & Garcia, 2012), que se logra a partir de alternar largos periodos para desarrollar conocimiento de exploración con largos periodos para desarrollar conocimientos de explotación. Esta estrategia no ha alcanzado a reconocerse como el camino para alcanzar la ambidestreza dado que no lo hace simultáneamente.

Otra es la ambidestreza estructural, propuesta por Tushman y O'Reilly III, 1996; Benner y Tushman, 2003 citados en (Lopez, Garcia, & Garcia, 2012), que consta del diseño organizacional con departamentos afines a la exploración y otros a la explotación, así como un sistema de intercomunicación y búsqueda de objetivos comunes.

Luego la ambidestreza contextual, propuesta por Gibson y Birkinshaw, 2004 citado en (Lopez, Garcia, & Garcia, 2012), que trata sobre la capacidad conductal ya sea para el conocimiento de explotación como el de exploración, esta propuesta propone que se construyan procesos o sistemas que impulsen a los individuos a juzgar por si mismos la mejor forma de dividir su tiempo y recursos entre actividades de exploración y de explotación, así la ambidestreza se convierten en una capacidad de los individuos y no de la organización.

Finalmente, se conoce la

ambidestreza recíproca, propuesta por Simsek et al., 2009 citado por (Lopez, Garcia, & Garcia, 2012) que : implica el desarrollo secuencial de los aprendizajes entre diferentes unidades de la organización, es una combinación entre el equilibrio puntuado y la ambidestreza estructural desde la perspectiva teórica de las redes sociales; la ambidestreza puede lograrse a través de alianzas estratégicas y redes interorganizativas para combinar capacidades de exploración y explotación.

### Conclusiones

Los procesos educativos que se dan en contextos laborales se van transformando a partir de las nuevas de necesidades de producción, de los retos en competitividad y de los requisitos para permanecer en un mercado global que no se limitan a la producción de piezas, si no que dan cumplimiento a obligaciones ambientales, de desarrollo personal, de equidad de género, legales y más.

Los procesos educativos que se dan en contextos laborales presentan dificultades en cuanto a la verificación de su efectividad, en cuanto al tiempo de que se dispone para realizarlos y llevarlos hacia todas las personas que integran la organización y dada la cantidad de personas y su continua entrada y salida de la organización, los procesos educativos no se terminan, más bien se deben sostener a través del tiempo.

Así como hay conocimientos que se deben reforzar y mantener, hay otros que se deben crear, es en esta paradoja en donde se encuentra la búsqueda de la ambidestreza, ser capaz como organización tanto de sostener el conocimiento útil y conocido, como de romper esquemas y encontrar nuevas y mejores formas de realizar el trabajo, de relacionarse entre sí, de liderar equipos y más.

Según la revisión teórica hecha para esta investigación, se encuentra que la ambidestreza es un término complejo, que no se logra de manera lineal, no olvidar que parte de una metáfora y se implementa en otra, la organización; para ser implementada requerirá de la total determinación de los niveles jerárquicos más altos, inversión económica, así como ingresar en un proceso de cambio organizacional para introducir la idea de la ambidestreza a la cultura laboral.

### Referencias

- Castaneda, D. (2005). Capacitación o aprendizaje organizacional? *Gestion Humana*, 1-4.
- Ley Federal del Trabajo. (2012). *artículo 20*. Mexico: Diario Oficial de la Federación.
- Comision Internacional sobre la Educacion para el siglo XXI. (s/f). *La educacion encierra un tesoro*. Santillana ediciones UNESCO.
- Lopez, E., Garcia, F. E., & Garcia, S. M. (2012). De la organizacion que aprende a la ambidestreza: Evolucion teorica del aprendizaje organizativo. *Cuadernos de Administracion de la Universidad Pontificia*, 1-37.
- Education, A. f. (2010). Obtenido de [www.aee.org/about/whatIsEE](http://www.aee.org/about/whatIsEE)
- Fermoso, P. (1994). *Pedagogia social. Fundamentacion cientifica*. Barcelona: Herder.
- George, C. (1974). *Historia del Pensamiento Administrativo*. Mexico: Prentice Hall.
- Meza, M. d. (2000). Modelos de Pedagogia Empresarial. *Educacion y Educadores de la Universidad de la Sabana*, 77-89.
- Naghi, A., Jandghi, G., Mehdi, S., Hosvani, R., & Ramezan, M. (2010). Increasing the intellectual capital in

- organization: examinig the role of organizational learning. *European Journal of Social Science*, 98-108.
- Ordonez, M. L., & Arenas, L. S. (2014). Un acercamiento al proceso de construccion, deconstruccion y reconstruccion del pensamiento administrativo. *Global conference on business and financeproceedings.*, 1136-1144.
- Peters, R. S. (1969). *El concepto de educacion*. Buenos Aires: Paidos.
- Sirvent, M. T., Toubes, A., Santos, H., Llosa, S., & Lomagno, C. (2006). Revisión del concepto de Educación No Formal. *Cuadernos de Cátedra de Educación No Formal*.
- Vázquez, G. (1998). La educación no formal y otros conceptos próximos. Barcelona: Ariel S. A.