

Año 18, Vol. 35, No. 1, Enero-Junio, 2025

COPYRIGHT © (URACCAN). TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS • ISSN 1997-9231 (Print) • ISSN 2223-6260 (Online).

 <https://doi.org/10.5377/ric.v35i1.21986>

## **Aprendizaje B-Learning en empresas venezolanas de servicios: Desde la mirada de las Organizaciones Inteligentes**

*Blended Learning in Venezuelan Service Companies: From the Perspective of Intelligent Organizations*

Yajaira Elena Pérez<sup>1</sup>

Joel Torres<sup>2</sup>

### **RESUMEN**

El siguiente ensayo tuvo como propósito, analizar los elementos teóricos que desde la mirada de las empresas inteligentes, sustentaron un Programa de Formación B-Learning del Talento Humano Gerencial de las Áreas Aduaneras y de Servicios de Alimentos; así como también, las categorías que emergieron del proceso de construcción de un cuerpo teórico, a partir de los resultados obtenidos de investigaciones realizadas entre los años 2011 y 2020, en organizaciones empresariales de los sectores antes mencionados, desde la óptica de las organizaciones inteligentes; sirviendo de plataforma conceptual a los programas de formación de talento humano gerencial ofrecidos en la modalidad B-Learning; utilizándose como método, el comparativo continuo inherente a la teoría fundamentada; otro de los soportes teóricos de la investigación fue la teoría de la Conectividad y el Aprendizaje Innovador, conjuntamente con la teoría del Constructivismo; en tal sentido, la temática se ubicó en, Estrategias de Aprendizajes; siendo el problema central: ¿Qué elementos teóricos desde la visión de las empresas inteligentes fundamentan un Programa de Formación B-Learning del Talento Humano Gerencial en las empresas del área aduanera y de servicios de alimentos? cuya aplicación produjo los siguientes resultados: En cuanto a la Motivación Organizacional se descubrió que el inductor del proceso de aprendizaje en las organizaciones inteligentes, emergió del paradigma aprender a aprender. En consecuencia, se asume la planificación estratégica en la formación del talento humano

<sup>1</sup> Doctora en Ciencias de la Educación y Doctora en Ciencias Gerenciales. Profesora con categoría Asociado, Universidad Simón Bolívar, Venezuela. Correo electrónico: [yajairaperez@usb.ve](mailto:yajairaperez@usb.ve). ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2365-5109>

Doctor of Education and Doctor of Management. Associate Professor, Simón Bolívar University, Venezuela

<sup>2</sup> Doctor en Ciencias de la Educación con categoría Asociado. Universidad Simón Bolívar, Venezuela. Correo electrónico [jtorres@usb.ve](mailto:jtorres@usb.ve). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3462-6058>

Doctor of Education, Associate Professor. Simón Bolívar University, Venezuela

gerencial, como un modelo de planeación profesional, permeable a los cambios generados por la virtualización de los procesos de aprendizaje.

**Palabras clave:** Aprendizaje B-Learning, empresas de servicios, organizaciones inteligentes

## ABSTRACT

The purpose of the following essay was to analyze the theoretical elements that, from the perspective of intelligent companies, supported a B-Learning Training Program for Managerial Human Talent in the Customs and Food Services Areas; as well as, the categories that emerged from the process of constructing a theoretical body, based on the results obtained from research carried out between 2011 and 2020, in business organizations in the aforementioned sectors from the perspective of intelligent organizations; serving as a conceptual platform for the training programs for managerial human talent offered in the B-Learning modality; using as a method, the continuous comparative inherent to grounded theory; Another of the theoretical supports of the research was the theory of connectivity and Innovative Learning, together with the theory of Constructivism; In this sense, the topic was located in, Learning Strategies; The central problem being: What theoretical elements from the vision of intelligent companies support a B-Learning Training Program for Management Human Talent in companies in the customs and food services area? whose application produced the following results: Regarding Organizational Motivation, it was discovered that the inducer of the learning process in intelligent organizations emerged from the learning-to-learn paradigm. Consequently, strategic planning is assumed in the training of managerial human talent, as a professional planning model, permeable to the changes generated by virtualization of learning processes.

**Keywords:** B-Learning, service companies, intelligent organizations

## I. INTRODUCCIÓN

En el contexto de transformación digital y reorganización estratégica de las empresas de servicios en Venezuela, el presente artículo tiene como propósito analizar el modelo de aprendizaje B-Learning desde la perspectiva de las organizaciones inteligentes. Esta aproximación permite comprender cómo la integración de entornos virtuales y presenciales potencia la formación continua del talento humano, alineando competencias con los desafíos del entorno dinámico. El estudio destaca los beneficios del B-Learning en la adaptabilidad, autonomía y transferencia efectiva del conocimiento organizacional.

Asimismo, se examina su impacto en la consolidación de culturas de aprendizaje colaborativo e innovación. La investigación se fundamenta en enfoques teóricos contemporáneos sobre aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento. Se espera que los hallazgos contribuyan al diseño de estrategias formativas más eficaces en contextos empresariales inteligentes.

Considerándose la dinámica actual de los mercados, se desprende que la competencia que subyace en las actividades comerciales es más fuerte que nunca y va en crecimiento; por tal razón, las organizaciones empresariales no sólo compiten por los clientes para incrementar sus ganancias, sino que también compiten, para ubicarse en las posiciones de mayor relevancia en el segmento del mercado donde se encuentran ubicadas.

En consecuencia, se ha hecho indispensable la creación y utilización de nuevos modelos de organización que permitan con el uso de las nuevas tecnologías, ser más resilientes a los impactos negativos provocados por los cambios bruscos, y muchas veces inesperados, que se están suscitando en el contexto de los mercados tanto electrónicos, como los que se dan en el ámbito presencial (ferias comerciales); por tal razón, en las organizaciones inteligentes surge la planificación estratégica profunda, como el modelo más adecuado, ya que implica un cambio organizativo centrado en la relación empresa-comportamiento de distorno, así como también, el de empresa-comportamiento de su entorno; por consiguiente, el factor crítico, pasa a ser el aprendizaje y en el mismo nivel, la competencia fundamental del talento humano es saber operar toda la tecnología de punta que acompaña a este modelo (lo que se llama virtualización organizacional).

Tal patrón, conlleva implícito la autogestión que es la característica principal de la organización inteligente; definida por Senge (1990) “es una empresa u organización inteligente aquella que posee información y conocimientos, y que cuenta con sistemas de organización que se basan en el mercado y se gobiernan a sí mismas” (p. 2).

Todo lo anterior conlleva a configurar un cuerpo teórico de un modelo de empresas inteligentes, que respondiera a las necesidades de los mercados nacionales e internacionales, con los cuales pudieran posicionarse de los segmentos de mercados de su competencia; por lo tanto, las investigaciones realizadas que sustentan el presente ensayo tomó en cuenta los diferentes tipos de empresas ubicadas en los sectores de servicios aduaneros y de alimentos, comprendidos desde el año 2011 hasta el año 2020, surgiendo así, la necesidad de crear dicho corpus que soportara el modelo de formación del talento humano gerencial, cuyo enfoque de aprendizaje se desarrolló en el marco de la educación en el trabajo, mediante el acompañamiento del formato de aprendizaje b-learning con el apoyo de los Ambientes Virtuales de Aprendizajes (AVA).

Tales estrategias de formación, requirieron del uso de las nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC); razón por la cual, fue imprescindible derivar del análisis e interpretación de los resultados de los estudios antes mencionados, el corpus teórico de un nuevo modelo de formación del talento humano gerencial que respondiera a las exigencias de incorporar a los repertorios técnicos y comportamentales de ese talento humano, nuevas competencias que le garantizaran a la organización, ser más productiva y más versada, en el manejo de tecnologías de punta asociadas a su modelo de producción, haciéndolo de esta manera una herramienta rentable y capaz de empoderarse del segmento de mercado donde se desenvuelve.

## II. DESARROLLO

Formar talento humano en el formato b-learning, y dentro del modelo de educación en el trabajo para intervenir en el desarrollo, posicionamiento y liderazgo de una organización inteligente, en el ámbito del segmento de mercado donde le toca comercializar sus productos o servicios, requiere operar las tecnologías de producción información y comunicación con tal experticia, que garantice que la empresa logre el objetivo de posicionarse y liderar la dinámica de su mercado.

Lo anteriormente expuesto, permitió la aparición de las categorías que configuraron el proceso del descubrimiento del cuerpo teórico antes mencionado. Esas categorías fueron el resultado de la participación efectiva y eficiente de una población aproximada de 700 gerentes de las diversas empresas, convocadas para el estudio en los diferentes campos empresariales (públicos y privados) y en el lapso del tiempo establecido.

Con respecto a lo relacionado en el párrafo anterior, se presentan las categorías más relevantes que resultaron de los estudios y que dieron sustentación al cuerpo de postulados para la configuración de una Teoría de Formación de Talento Humano, mediante el Modelo de Aprendizaje B-Learning desde la Visión de las Empresas Inteligentes:

1. Motivación Organizacional: Desde la Teoría del Aprendizaje, la motivación organizacional se convierte en un inductor de predicción y proyección de una realidad que se consustancia con el deber ser, desde el paradigma aprender a aprender.
  - Desde la Teoría de las Organizaciones inteligentes: El aporte teórico que permitió la motivación organizacional al conocimiento que sustenta, vino dado, cuando la base conceptual que soportó este postulado, se constituyó en una dimensión que nutrió el diseño sistémico de la estructura curricular a desarrollar, en un ambiente virtual de aprendizaje (AVA).

- Desde la Teoría del Aprendizaje Constructivista: La motivación organizacional estimula la disponibilidad de los participantes para procesar y analizar los materiales didácticos, en confrontación con los contenidos de internet.
- 2. Organizaciones prolíferas en entornos productivos: Los procesos de aprendizajes son planificados en función de un marco ideológico que tiene como fundamento principal, la productividad, por lo que la formación del capital humano de una organización inteligente, debe contener dos dimensiones a saber:
  - Desde la Organización Inteligente, el establecimiento de un propósito y una visión compartida que promuevan la integración de esfuerzos, para consolidar las actitudes y las aptitudes esperadas de los participantes de un equipo de alto desempeño.
  - Asumiendo que la estructura organizacional debe garantizar la consolidación de la visión sistémica donde las partes son factores críticos que afectan al todo; lo que desde la postura de la teoría constructivista se propicia desde los AVA, de igual forma, el desarrollo de nexos interpersonales que confirmen su adecuación exitosa en la adquisición del conocimiento.
- 3. En cuanto al postulado denominado Políticas Innovadoras: El mismo facilitó el crecimiento y expansión de la organización, haciéndola compatible con las demandas de su entorno; tal afirmación se apoyó en la siguiente argumentación:
  - El postulado de políticas innovadoras en el marco de la teoría del aprendizaje, le brinda a la planificación de los programas de formación del talento humano gerencial, la plataforma ideológica para que la dinámica organizacional fluya en espacios de prácticas para el ejercicio de libertad individual y colectiva.
  - Lo anterior encuadra la direccionalidad de las políticas innovadoras en el modelo de organizaciones inteligentes, debido a que la innovación pasa a ser, el factor protagónico de la creatividad que debe germinar de la interacción humana, que libremente se da o se debe dar, en el seno de un equipo de alto desempeño; independientemente del nivel organizacional en que se encuentre; para que esta concepción de formación del talento humano gerencial se consolide, desde la mirada de las organizaciones inteligentes debe contarse, con los aportes de la teoría constructivista del aprendizaje, pues éste cuerpo teórico, delinea la estructura de los protocolos que son formulados en el contexto del diseño instruccional para el uso de los recursos tecnológicos, ubicados en los AVA y que están a disposición del sujeto que aprende.
- 4. Con respecto al postulado Gerencia de Equipos de Alto Desempeño: Se puede considerar que su aporte se centró, en la formación del talento humano gerencial, teniendo como ejes los siguientes componentes teóricos:

- Toda experiencia de formación de talento humano gerencial, debe hacer confluir el ámbito curricular y el ámbito técnico administrativo, con el contexto intercultural de los participantes, en la configuración de un modelo de gerencia organizacional gestionado desde el aprendizaje de saberes integrados.
  - Asimismo, desde la visión de las organizaciones inteligentes, el modelo de aprendizaje organizacional concebido desde la dinámica de un equipo de alto desempeño, asume los valores colaborar y significar, como mecanismos de análisis, los cuales se convierten en el deber ser del tratamiento de los contenidos a procesar en la realidad a aprender.
5. En cuanto al postulado Planificación Estratégica en la Formación del Talento Humano Gerencial:
- Le aporta al conocimiento de la teoría del aprendizaje, la oportunidad de actualizar la modalidad de educación en el trabajo, a partir de un modelo de planificación estratégica que la hace permeable a los cambios generados por la virtualización de los procesos de aprendizaje.
  - Por otra parte, la inteligencia artificial pone al servicio de la empresa y de su capital humano, tecnologías de la información y comunicación que conllevan a una simplificación de los enfoques de aprendizajes personalizados, dentro del marco de la educación para el trabajo.
  - De igual manera, desde la óptica de las empresas inteligentes, esta concepción de planificar aprendizajes en organizaciones que han adoptado el aprendizaje como factor crítico en sus modelos de gestión, tienen la oportunidad de permanecer actualizados y articulados con los cambios continuos y permanentes que se dan en los macrosistemas energía-información, espacio tiempo y causa efecto.

En síntesis, todo lo anterior se encuentra ubicado en el pensamiento filosófico del humanismo universal -esbozado por Aullón (2010) y en el pensamiento pragmático de Pierce (1883 en Stanford Encyclopedia of Philosophy, 2013); desde el punto de vista epistemológico, está posicionado desde la postura filosófica de Berlín (2004); desde lo ontológico se posiciona, de los postulados de la teoría general de sistemas de Foucault (1972), von Bertalanffy (1974) y Dávila Fernández y Gómez (2009); en lo axiológico en la pedagogía del amor de Maturana (1985) y en cuanto a lo metodológico en el enfoque mixto de Hernández y Mendoza (2018).

Ahora bien, en relación a lo anterior, es importante precisar cada uno de los posicionamientos descritos: En primer lugar hay que acotar, que la postura filosófica asumida desde la mirada de las empresas inteligentes están bajo la influencia de una

visión filosófica denominada humanismo pragmático, ya que de Aullón se toma, la posición de la existencia de un humanismo globalizado, lo cual permitió considerar que éste autor afirmara, “la existencia de una cultura global”, dejando claro, que existen discrepancias que son discrecionales de una diversidad cultural asociada a las que se generan a partir de las tradiciones y costumbres de cada sociedad.

Por consiguiente, es válida la acotación de que este proceso globalizador solo ha sido planteado en el ámbito del mercado de las tecnologías de la comunicación y del transporte; por lo tanto, desde esta concepción del humanismo es que se promueve una reformulación y reconducción del vocablo “cultura humanista” (Aullón, 2010)

De igual manera, en relación al segundo componente de lo que se ha llamado humanismo pragmático, se hace una referencia singular al pensamiento pragmático de Pierce (1883 en Stanford Encyclopedia of Philosophy, 2013) quien en primer lugar afirma que “la indagación científica obedece a la duda verídica y no de la mera duda verbal o hiperbólica”; por consiguiente, un concepto será fructífero en la medida que “considere los efectos prácticos de los objetos concebidos en su formulación, ya que la concepción que se aborda de esos efectos es la totalidad de la noción que se tiene del objeto” y en segundo lugar, se podría afirmar desde la visión del humanismo pragmático, que toda producción humana conlleva implícita la satisfacción de una necesidad que puede tener su origen en el propio individuo y la interacción con su entorno, en éste caso se toma lo que el autor citó como la “máxima pragmática”.

En segunda instancia, se revisa el posicionamiento epistemológico comenzando por la teoría sistemática del conocimiento de Berlín (2004), conjuntamente con la teoría del conocimiento pragmático de Pierce, donde se infiere la concepción de un enfoque epistemológico mixto, que se puede denominar (realismo pragmático); siendo esto, una teoría del conocimiento que emerge de la conjunción de la teoría del conocimiento sistemático de Berlín y la teoría del conocimiento pragmático de Pierce.

En un tercer aspecto, se aborda lo referente a la naturaleza del objeto de estudio, es decir, lo ontológico desde la teoría general de los sistemas de Foucault, la cual tiene como centro, el estudio del impacto que produce el comportamiento de la realidad en el contexto educativo, por lo cual afirma el autor, que el protagonismo va a estar dado por la manera como se estructura el discurso pedagógico desde el punto de vista del lenguaje; por lo tanto infiere “la necesidad de profundizar en la naturaleza de la realidad que se está estudiando y su importancia en el discurso pedagógico, por lo que sugiere no descuidar el poder de los enunciados en cuanto a la sintaxis, semiótica y retórica” Foucault (1972).

Igualmente, se toma en cuenta el punto de vista de, cuando toma posición frente a la naturaleza del hecho educativo, afirmando lo siguiente: “La aproximación humanista al estudio de la realidad, aunque se aparta de los modelos mecanicistas

y tecnocráticos, puede integrarse sin conflicto dentro de un marco metodológico científico riguroso" (von Bertalanffy 1974, p. 56); en ese sentido, Dávila Fernández y Gómez (2009) establecieron una relación entre el ámbito humano y el desarrollo social, "la interdisciplinariedad constituye una, sistemática del desarrollo social integrado"

En síntesis se concluye, desde el punto de vista ontológico, que el centro de un proceso de aprendizaje en la modalidad B-Learning es el que aprende, ya que, el hecho de aprender se apoya en los siguientes factores críticos, ubicados en el contexto de los ambientes virtuales de aprendizajes (AVA): docentes, material didáctico, infraestructura física y equipamiento, conjuntamente con otros factores que se dan desde el entorno del hecho educativo que se activa en los AVA, y que inciden directa o indirectamente en la dinámica del aprender; tales como: la política educativa, la dinámica social y la dinámica económica y financiera de la educación, por decir las más importantes.

Un cuarto aspecto que se aborda desde la plataforma que sostiene las consideraciones teóricas descritas anteriormente, es el papel que juega el marco de valores en el andamiaje que sostiene el hecho educativo; en consecuencia, es asumido en este caso la posición de Humberto Maturana cuando delinea "la teoría de la pedagogía del amor" Maturana (1985), la cual es una derivación de su postura frente al proceso educativo que se da en las sociedades humanas. En ese sentido, el autor hace referencia especial a los contextos sociales gratificados, mostrando de la misma forma, que para que tal condición se dé, "es necesario que se use como reforzador crítico el amor, valor que debe estar presente como mediador en toda interacción humana de los procesos educativos formales o no formales que se den en la sociedad".

Por lo tanto, el autor cuando hace referencia a los sistemas de aprendizajes virtualizados, se puede apreciar, que como modelo formal de aprendizaje se debe tener en cuenta que el amor es y será un agente reforzador de las interacciones humanas, cuando éste medie los procesos de aprendizajes compartidos, cooperativos y colaborativos de los que aprenden; por consiguiente, se tienden a minimizar los conflictos ya sean que aparezcan en el ámbito de la educación presencial, semi presencial, o no presencial.

Y por último, en cuanto a lo metodológico, las investigaciones consideradas en el desarrollo de este ensayo, se ubicaron en lo que Hernández y Mendoza (2018) han consolidado como el enfoque mixto, dando preponderancia a la conciliación de los enfoques cuantitativo y cualitativo, como una nueva forma de intervenir para extraer conocimiento de una realidad que se ha de estudiar, desde una concepción global, humana y compleja; por lo tanto, este abordaje combinado ha venido en las últimas décadas dando resultados muy importantes desde el punto de vista científico, pues ya no existen las barreras desde lo matemático, tal como afirman los autores; en ese sentido, ambos enfoques admiten la incorporación de herramientas cuantitativas (paramétricas para el ámbito cuantitativo y no paramétricas para el ámbito cualitativo).

Por consiguiente, estos autores derivaron la configuración de diseños que responden más a una visión integrada del arte de hacer investigación, que hacerla por la diferenciación de enfoques (cuantitativo o cuantitativo); ahora bien, igualmente los autores sugieren “tener cuidado en el énfasis que se coloca en la integración de los enfoques”, lo que hace que propongan que el modelo de acuerdo al énfasis que se le dé a cualquiera de los dos enfoques, estén integrados dentro de un nuevo modelo que defina el quehacer científico; por consiguiente, resulta importante dejar claro, que las investigaciones cuyos resultados sustentan el estudio, fueron realizadas en la modalidad anteriormente referida; en una, el énfasis fue puesto en lo cualitativo, en otras, el énfasis fue puesto en lo cuantitativo y en algunas el énfasis fue equilibrado para ambos enfoques.

### III. CONCLUSIONES

En relación a la educación en el trabajo apoyada por el modelo de aprendizaje B-Learning, desarrollado en espacios virtuales de aprendizajes (AVA), lo que resulta para los facilitadores, consultores en desarrollo humano, y empresas didácticas, un reto para lograr la formación efectiva de talento humano gerencial, sin que éste sea una intervención disruptiva en su tiempo laboral, familiar y social; ya que, por definición en el modelo de planificación profunda de las organizaciones inteligentes, se debe contemplar el aprendizaje continuo y permanente del talento humano gerencial, lo que representa una invitación a la implementación de espacios apropiados como las salas de información y comunicación para el uso de computadoras conectadas a redes, de tal manera, que los usuarios antes mencionados, puedan acceder a los ambientes virtuales de aprendizajes, para lo cual es importante que la asistencia a éstos espacios esté contemplada dentro de su agenda laboral; tomando en cuenta lo anterior, se desprende lo siguiente:

1. En cuanto a las necesidades de aprendizaje del talento humano gerencial de las áreas laborales abordadas, se llegó a las siguientes conclusiones:
  - a. El desempeño del talento humano gerencial debe estar consustanciado con la visión empresarial del modelo organizacional de las empresas inteligentes.
  - b. Igualmente, los programas de formación del talento humano gerencial, alojados en los espacios virtuales de aprendizaje, deben hacer énfasis en aquellas tareas que presentan la mayor dificultad en el ejercicio de la conducción de un equipo de alto desempeño; y de esta forma, minimizar el debilitamiento de la organización frente a los impactos compulsivos de la dinámica acelerada de los mercados pertinentes.
  - c. Finalmente, se debe propiciar la comunicación efectiva de los equipos de alto desempeño, mediante el uso cotidiano de los círculos de calidad, los

cuales deben servir de centros interactivos de confirmación colaborativa del aprendizaje organizacional.

2. En cuanto a la caracterización de los componentes curriculares y factores teóricos de un programa de formación del talento humano gerencial, se concluyó:
  - a. Ponderar la relación de los componentes curriculares que sustentan un programa de formación B-Learning del talento humano gerencial, con el pensamiento sistémico, que sugiere el modelo de educación en el trabajo para cumplir con su principal propósito; que los participantes compartan sus experiencias en el uso de estrategias que se correspondan con la gestión gerencial, asumida por los componentes teóricos que sustentan la visión organizativa de una empresa inteligente.
  - b. Estimular el liderazgo responsable como potenciador de competencias y actitudes de los miembros de los equipos de alto desempeño.
3. En relación al cuerpo teórico, derivado de la dinámica de aprendizaje generado por el uso de espacios virtuales de aprendizajes, apoyados por tecnologías de la información y comunicación:
  - a. Es importante, la consideración de la motivación organizacional como mecanismo inductor del uso de las competencias en forma constante y permanente, en función del logro de los anhelos protagónicos de las acciones desarrolladas por los miembros de un equipo de alto desempeño, consolidando de esta forma, el principio de “aprende cómo aprender” (Vernal, 1993 en Valecillo, 1996, p. 2).

## IV. REFERENCIAS

- Aullón, P. (2010). La ideación del humanismo y la problematización humanística de nuestro tiempo. En P. Aullón (Ed.), *Teoría del humanismo* (pp. 25-102). Verbum. <https://rua.ua.es/server/api/core/bitstreams/ocb650de-odff-4100-97ee-52b460b931ec/content>
- Berlin, I. (2004). *La Traición de la Libertad. Seis enemigos de la libertad humana*. Fondo de la Cultura Económica.
- Von Bertalanffy, L. (1974). *Robots, Hombre y Mente*. Guadarrama.
- Dávila Fernández, P. (Productor), Gómez, L. (Escritor), Gómez, E. (Dirección). (2009). *Sistématica de la Interdisciplinariedad* [Video]. Youtube. [Youtube.com.\(https://www.youtube.com/watch?v=u07I2d1eTh8\)](https://www.youtube.com/watch?v=u07I2d1eTh8)

- Foucault, M. (1972). *The Archaeology of Knowledge: and The Discourse on Language* (1ra ed.). Knopf Doubleday Publishing Group.
- Hernández-Sampieri, R., y Mendoza, C. (2018.). *Metodología de la Investigación, las rutas cuantitativas, cualitativas y mixtas*. McGraw Hill Education. <https://doi.org/10.22201/fesc.20072236e.2019.10.18.6>
- Maturana, H. (1985). *Biología del Fenómeno Social*. IHMC Public Cmaps. [https://cursa.ihmc.us/rid=1222211164487\\_1096004227\\_6868/social\\_phen\\_biology.pdf](https://cursa.ihmc.us/rid=1222211164487_1096004227_6868/social_phen_biology.pdf)
- Pierce, C. (1883). *Collected Papers of Charles Sanders Peirce*. Harvard University Press.
- Senge, P. (1990). *La Quinta Disciplina*. Centro para el aprendizaje organizacional. Universidad de Stanford.
- Stanford Encyclopedia of Philosophy. (2013). Pragmatism. Recuperado el 03 de mayo de 2023, de <https://plato.stanford.edu/entries/pragmatism/>
- Valecillo, C. (1996). Desarrollo de Organizaciones Inteligentes. *Comunidad de Aprendizaje*, 2, 1-25.