

## **APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL, UNA MIRADA A LO PÚBLICO**

### **ORGANIZATIONAL LEARNING AND ITS IMPACT ON JOB PERFORMANCE, A LOOK AT THE PUBLIC**

Rosa María Rodríguez Barón<sup>1</sup>  
María Victoria Cuan Rojas<sup>2</sup>  
Carlos Pacheco Ruiz<sup>3</sup>

#### **Resumen**

El aprendizaje organizacional cumple un papel importante en el desempeño de los empleados de los entes públicos, y por ende en la competitividad organizacional, ante este hecho, el análisis de las barreras del aprendizaje es bastante representativo, porque permite detectar las fallas presentes en los individuos, que afectan a la organización. Ante lo anterior, el objetivo general del presente estudio fue determinar las barreras para el aprendizaje en el personal directivo y su incidencia en los niveles del aprendizaje organizacional de la entidad pública. La metodología utilizada parte de una investigación cualitativa con enfoque descriptivo, utilizando la técnica de la entrevista en profundidad. Los resultados muestran deficiencias en el aprendizaje organizacional, tales como ausencia de capacitaciones, vacíos de conocimiento relacionados con temas públicos, un significativo número de barreras organizacionales y poca gestión del conocimiento. Las conclusiones dejan ver que el nivel de aprendizaje de los empleados es individual y la incidencia de las barreras organizacionales ante este hecho es bastante alta debido a la falta de acciones que permiten impulsar el aprendizaje de los directivos.

**Palabras clave:** Aprendizaje Organizacional, Barreras del Aprendizaje Organizacional, Gestión del Conocimiento.

#### **Abstract**

Organizational learning has an important role in the performance of employees of public entities, and therefore in organizational competitiveness, given this fact, the analysis of learning barriers is quite representative, because it allows detecting the flaws present in individuals, which affect the organization. Given the above, the general objective of this study was to determine the barriers to learning in management and its impact on the levels of organizational learning of the public entity. The methodology used starts from a qualitative research with a descriptive approach, using the in-depth interview technique. The results show deficiencies in organizational learning, such as lack of training, knowledge gaps related to public issues, a significant number of organizational barriers and little knowledge management. The conclusions show that the level of learning of employees is individual and the incidence of organizational barriers to this fact is quite high due to the lack of actions that promote the learning of managers.

Fecha de recepción: Junio de 2020 / Fecha de aceptación en forma revisada: Octubre de 2020

<sup>1</sup> Candidato a doctor en Ciencias Gerencial, magister en Administración de Organizaciones, Administradora de Empresa, docente investigador UPB Montería. E mail: [rosa.rodriquezb@upb.edu.co](mailto:rosa.rodriquezb@upb.edu.co). ORCID: 0000-0003-4401-6744

<sup>2</sup> Magister en Gerencia de Mercadeo. Docente Universidad de La Guajira. [mcuan@uniguajira.edu.co](mailto:mcuan@uniguajira.edu.co). ORCID: 0000- 0003-0669-9361

<sup>3</sup> Magister en Administración. Especialista en Gerencia de Proyectos. Docente Universidad de Sucre. ORCID:0000-0002-8233-253X. [carlos.pacheco@unisucra.edu.co](mailto:carlos.pacheco@unisucra.edu.co).

**Keywords:** Organizational Learning, Barriers to Organizational Learning, Knowledge Management.

### **Introducción**

El capítulo presenta caracterización de la capacidad de aprendizaje organizacional y su influencia en el desempeño del personal en la empresa del sector público de Montería- Córdoba, reconociendo los niveles de aprendizaje organizacional y las barreras presentadas en las entidades.

La generación y medición de aprendizaje organizacional se ha convertido en una herramienta de gran importancia, puesto que permite que las empresas mejoren su desempeño y sostenibilidad (Senge, y otros, 2002); esto, relacionado con la aparición del conocimiento, como fuente fundamental de producción y por el cual se han desarrollado diversas investigaciones, en la medida que “se perfila como estrategia posibilitadora del desarrollo humano” (Saldarriaga, 2013, p.112), lo que ha permitido en las empresas que desarrollen buenas prácticas, promuevan formación y aprendizaje individual y colectivo, gestionar capital intelectual y se trabaje en equipo, entre otros.

En la era del conocimiento, juega un papel importante los funcionarios que participan activamente y se interrelacionan dentro de la organización; anteriormente existían una mayor preocupación por la producción y la rentabilidad; hoy día su interés se orienta en el manejo de la información, en el aprendizaje y en la implementación de nuevo conocimiento. Es así, que una entidad enmarcada en la sociedad del conocimiento debe enfocarse en diseñar redes de comunicación tan conectadas, que propicie el aprendizaje organizacional y sea su principal medio de producción y a los funcionarios como propietarios de los conocimientos que generan a nivel individual y colectivo (Pérez & Castañeda, 2009).

En la sociedad actual del conocimiento, toda construcción organizacional pasa necesariamente por el intercambio y generación de conocimientos y aprendizajes que enriquecen las interacciones entre los integrantes de una organización, lo cual indica que los niveles de aprendizaje organizacional están relacionados con la minimización de las barreras que lo obstaculizan, como resultado de adecuadas acciones planeadas y ejecutadas desde la gestión del conocimiento por parte de la gerencia y con la participación activa de las personas que conforman la organización (Pérez & Cortés, 2007).

De acuerdo con lo expuesto por Pérez y Cortés (2007), se realizó un análisis de la entidad pública, la cual se encuentra liderada por profesionales que se encargan de hacer cumplir la misión, visión y las metas organizacionales, fundamentados en un ambiente laboral y en una cultura organizacional común. En la entidad se logró determinar los niveles de aprendizaje organizacional son bajos y las barreras para el aprendizaje ocupan niveles altos. Afirmación que se deriva del análisis, que partió de observación realizada dentro de la empresa, y la aplicación del instrumento entrevista hecha a la muestra del personal correspondiente a los directivos de la organización.

Es así, que, partiendo de las técnicas de recolección de información utilizadas de investigación cualitativa con enfoque descriptivo, con entrevista en profundidad. Los resultados arrojaron deficiencias en el aprendizaje organizacional, algunas como ausencia de formación, falta de conocimientos relacionados con temas públicos, identificación de barreras organizacionales y ausencia de la gestión del conocimiento. Se identificó que en la organización existen barreras como la poca interacción entre un funcionario y otro, para la búsqueda de soluciones ante las problemáticas que se presentan en la entidad, mostrando así un trabajo en equipo deficiente; poca solidaridad entre compañeros, esto dado que los funcionarios solo se limitan al cumplimiento de sus tareas asignadas, y no reconocen los efectos de su trabajo en el resto de la institución; creencia que el conocimiento actual es suficiente, esto debido que

algunos funcionarios no admiten los errores cometidos, pues poseen títulos universitarios que los hace presumir de competentes en su desempeño, y buscan a otros culpables por sus fallas.

Continuando con las barreras encontradas, los empleados reconocieron poca comunicación asertiva, y, por último, la resistencia al cambio, se encontró con empleados con más de 10 años de permanencia en la entidad que se niegan a utilizar nuevas formas, métodos y herramientas para realizar las cosas de manera innovadora y más fácil que retribuya aún mejor desempeño.

Según Nonaka y Takeuchi (1999), el conocimiento tácito encuentra dificultades representativas para convertirse en explícito, y que termina siendo un problema para la generación de conocimiento en las organizaciones, dado que, para convertirse en agentes de información efectivos, los funcionarios necesitan poseer modelos mentales adecuados y hacerse una idea de cómo el conocimiento y la información tienen que compartirse entre las personas dentro de una organización (Pérez & Coutín, 2005). Por lo cual se buscó responder al interrogante: ¿Cuál es la capacidad de aprendizaje organizacional del personal y su incidencia en el desempeño laboral en la entidad?, para el cumplimiento de este propósito se plantearon los siguientes interrogantes ¿Cuál son los niveles de aprendizaje organizacional encontrados? ¿Qué barreras para el aprendizaje presenta la organización? ¿Qué se propone para disminuir la incidencia de barreras en la entidad?

Las conclusiones dejan ver que el nivel de aprendizaje de los funcionarios es individual y la incidencia de las barreras organizacionales ante este hecho es bastante alta en la medida que la falta de acciones que impulsen el aprendizaje de los directivos disminuye dicho nivel.

Al realizar la presente investigación, se buscó contribuir con resultados a la entidad, que desde la propuesta de mejoras eliminen las barreras encontradas a través del análisis, con lo cual se busca que la organización pueda fortalecer el aprendizaje, y mejorar en temas tales como el trabajo en equipo, la resistencia al cambio, sentido de pertenencia, comunicación asertiva, entre otros aspectos importantes.

## **Resultados**

Recolectada la información en la organización objeto de estudio, se presenta la información de los hallazgos encontrados en cuanto aprendizaje organizacional y las barreras encontradas en la empresa abordada.

Los resultados se dividen en tres partes. Primera: Datos generales del objeto de estudio, técnica de recolección y análisis de acuerdo a la codificación de Atlas Ti. Segunda: caracterizar el aprendizaje organizacional en la Entidad y las barreras para el aprendizaje que en ella se presentan. Tercera: transmisión y aplicación del conocimiento.

La muestra fue seleccionada de manera no probabilística por conveniencia, teniendo en cuenta 10 funcionarios del nivel directivo. La técnica de recolección de información fue la encuesta en profundidad, escogida para reconocer aspectos representativos del aprendizaje organizacional en la entidad, y la presencia o ausencia de gestión de conocimiento en la misma; su validación fue a través de juicio de expertos.

El análisis de los datos fue realizado a través del programa Atlas. Ti, el cual permite segmentar datos en unidades de significado y codificarlos. La codificación realizada incluye cinco códigos principales y cuatro subcódigos derivados de los principales. Los cuales se pueden apreciar en la tabla 1.

**Tabla 1. Codificación en Atlas. ti**

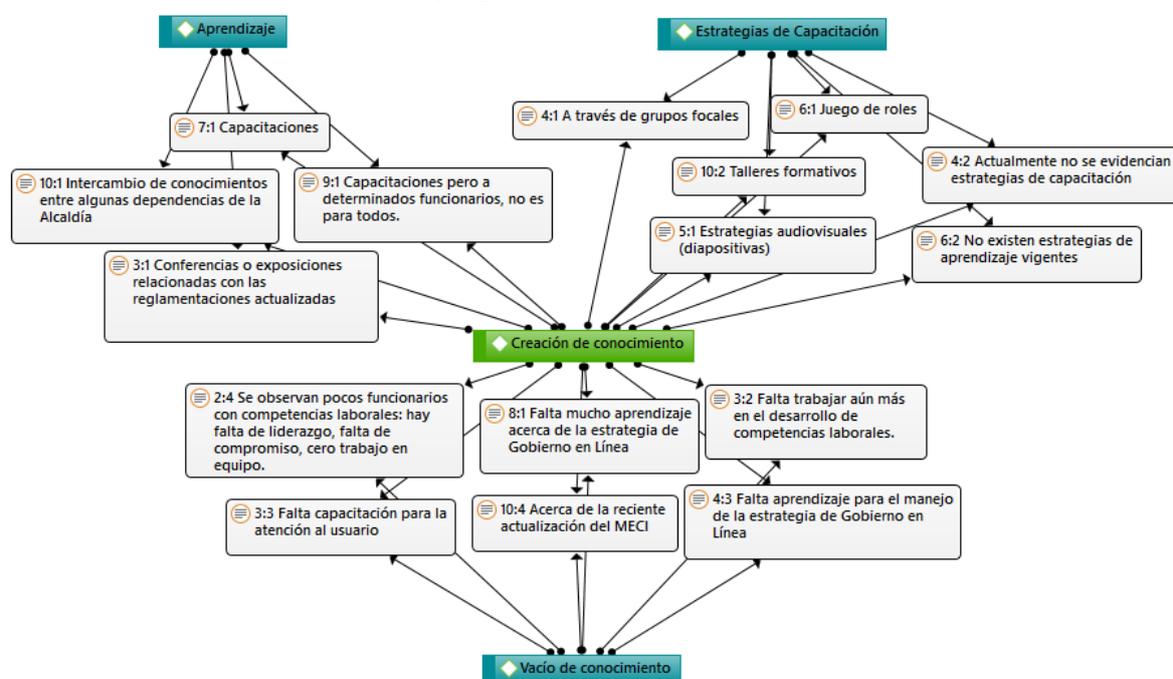
<b>Código Principal</b>	<b>Preguntas que lo rigen</b>	<b>Subcódigo</b>
<b>Creación de conocimiento</b>	1. Explique cómo se da el aprendizaje en la organización. 4. ¿Considera usted que en la organización se evidencia el desarrollo de competencias?	<b>Aprendizaje</b>
	2. ¿Qué programas o estrategias de capacitación se han ejecutado en la entidad? 3. ¿Cuáles estrategias se ejecutan actualmente?	<b>Estrategias de capacitación</b>
	5. ¿Según su opinión, qué vacíos de conocimiento hay en la entidad?	<b>Vacíos de conocimientos</b>
<b>Barreras de aprendizaje</b>	6. ¿Cuáles son las barreras que afectan el aprendizaje de los empleados de la entidad?	-
<b>Transmisión de conocimiento</b>	7. Al existir conocimiento en la organización, ¿de qué forma se comparte entre los funcionarios? 10. ¿Qué eventos se realizan para compartir conocimientos y experiencias relacionadas con los cargos?	-
	8. En la entidad ¿evalúan el desempeño de los funcionarios? Explique 9. En caso de existir algún tipo de evaluación, ¿hay retroalimentación hacia los funcionarios?	<b>Evaluación de desempeño y retroalimentación</b>
<b>Aplicación de conocimiento</b>	11. ¿En la entidad realizan innovaciones en el desarrollo de los procesos? 12. En caso de ser así, ¿generan nuevo conocimiento esas innovaciones? 14. ¿Estimulan con recompensas las ideas innovadoras?	-

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta la Tabla 1, y las respectivas preguntas que en ella se señalan, se realiza el análisis de los resultados con el fin de caracterizar el aprendizaje organizacional en la Entidad y las barreras para el aprendizaje que en ella se presentan.

Figura1. Creación de conocimiento

Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas realizadas



La figura 1 muestra el proceso de creación de conocimiento dentro de la Entidad, en ella se evidencia que el aprendizaje que se da dentro de la empresa es a través de capacitaciones, sin embargo, estas son a determinados funcionarios de la organización; también se puede apreciar el intercambio de conocimientos entre algunas dependencias de la organización. Y en algunos casos, el ente organiza conferencias relacionadas con actualización de reglamentos. Los empleados manifiestan que:

Depende del tipo de aprendizaje, en el caso de las capacitaciones de algunos programas dependen directamente de la entidad, la formación personal de cada funcionario es algo que compete a cada uno, la entidad no ofrece programas de formación a sus funcionarios.

En la entidad deben existir programas de actualización a los funcionarios, muchas veces los usuarios conocen más acerca de algunos temas que las mismas personas que laboramos en ella.

En relación con las estrategias de capacitación, los empleados manifiestan que la Entidad en algunas oportunidades utilizó estrategias de aprendizaje tales como los grupos focales, juegos de roles, talleres formativos, estrategias audiovisuales, entre otras. Sin embargo, en la actualidad no se evidencia estas estrategias de aprendizaje, ni ningunas otras.

En relación con el desarrollo de competencias laborales, los funcionarios hacen duros cuestionamientos en cuanto a la gestión de estas en el ente:

La entidad muestra serias deficiencias en la gestión humana

Se observan pocos funcionarios con competencias laborales: hay falta de liderazgo, falta de compromiso, cero trabajos en equipo.

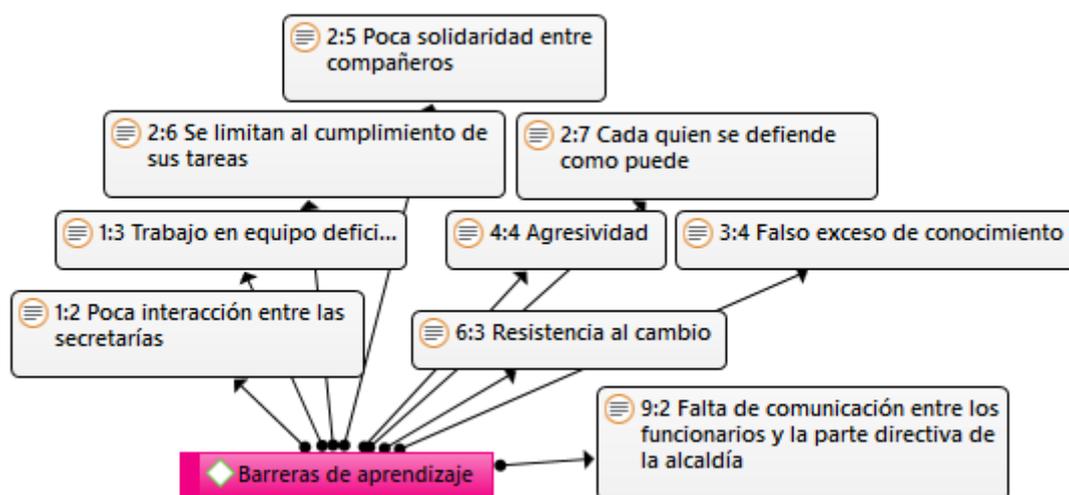
No se evidencian completamente las competencias, en la medida que algunos de los funcionarios hablan de selección del talento humano por competencias, pero a la hora de ejecutar una contratación priman intereses políticos.

Falta trabajar aún más en el desarrollo de competencias laborales, porque la Entidad no invierte en capacitaciones

Al indagar acerca de los vacíos de conocimiento, que se presentan en la organización, los funcionarios manifiestan que estos se presentan en cuanto a la estrategia de Gobierno en línea, Atención al usuario, y la actualización del Modelo Estándar de Control Interno.

En relación a lo expuesto por los autores analizados, y al contrastarlo con las respuestas de la primera categoría, se puede apreciar que en la Entidad existe una tendencia mecánica en el desarrollo de los procesos, ignorando lo expuesto por Álvarez y Chica (2015) quienes afirman que una organización pública es un espacio cambiante que debe ajustarse a las necesidades de los ciudadanos y que por ende debe estar en permanente aprendizaje, y la razón de ello es que los conocimientos que surgen de ese aprendizaje influyen en el desarrollo de las actividades organizacionales (Garzón y Fisher, 2009) y se convierten en un conocimiento que dura y aumenta la capacidad de acción de los funcionarios (Senge, 1992).

Figura 2. Barreras de aprendizaje



Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas realizadas

Después de hablar de aprendizaje, se indagó acerca de las barreras del aprendizaje, y como se observa en la figura 2 se pudo establecer que los funcionarios reconocen las siguientes:

- Poca solidaridad entre los compañeros.
- Se limitan al cumplimiento de sus tareas.
- Cada uno se defiende como puede (egoísmo).
- Trabajo en equipo deficiente.
- Agresividad.
- Falso exceso de conocimiento.
- Poca interacción entre las secretarías.
- Resistencia al cambio.
- Falta de comunicación de altos directivos con los demás funcionarios.

El tema de las barreras para el aprendizaje es importante entenderlo como una debilidad de la organización, es importante reconocer que varias de las barreras presentes en los funcionarios entrevistados, coinciden con las expuestas previamente por Senge (1992), Geranmayeh (1992), Argyris (1993), Glinow, et al. (1999), entre otros; asimismo, es necesario establecer que estas barreras se convierten en limitantes en las practicas organizacionales evitando que el aprendizaje se convierta en significativo y contribuya al cumplimiento de las metas propuestas (Pérez & Cortés, 2007).

Al abordar el código de transmisión de conocimiento (Figura 3), se indagó acerca de la forma en la que se comparte conocimiento en la empresa, y acerca de los eventos que se realizan para compartir conocimientos y experiencias relacionadas con los cargos; primeramente, se logró establecer que, entre funcionarios, el conocimiento lo comparten a través de charlas, eventos de tipo grupal de manera informal, y en algunas ocasiones en diálogos son el personal de recursos humanos. De manera formal, reciben notificaciones a través del correo interno de la Entidad, notificaciones, actas y resoluciones. En segundo lugar, manifiestan no recordar ningún evento relacionado con el tema.

También en esta codificación se indagó acerca de la evaluación de desempeño y el feedback a los funcionarios, encontrando aún más deficiencias, en la medida que los entrevistados expresaron que la evaluación utiliza preguntas dicotómicas, que consideran improductivas, dado que de ella no se derivan planes de acción para mejorar las fallas encontradas.

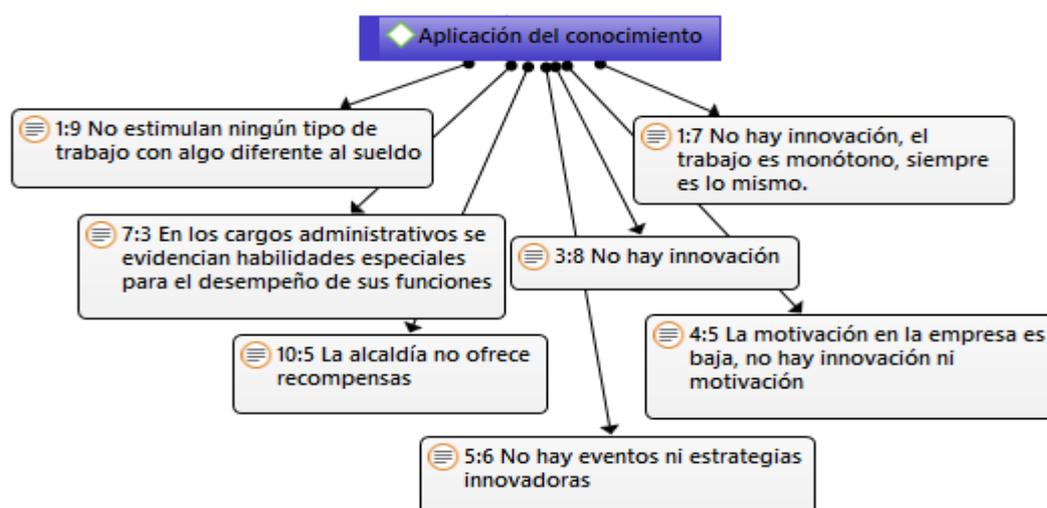
Figura 3. Transmisión de Conocimiento



Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas realizadas

En los modelos de Gestión del conocimiento propuestos es necesario establecer la importancia de los sistemas de información y comunicación (Aguirre & Tejedor, 1998), dado que estos son los que permiten a los empleados conocer el conocimiento que se forma en la organización. De la misma forma, en el modelo propuesto por Goh y Richards (1997), la transferencia de conocimiento juega un papel importante y es justamente hacer que ese conocimiento que se crea, sea compartido y pueda generar así nuevo conocimiento.

Figura 4. Aplicación de conocimiento



Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas realizadas

Al indagar los empleados sobre las innovaciones realizadas en la entidad, mediante las cuales surgen nuevas ideas y conocimientos, estos manifestaron que en la organización no hay innovación, y mucho menos se estimulan ideas innovadoras por medio de recompensas.

Se encontró entonces, que el manejo del conocimiento en la entidad presenta algunas debilidades, relacionadas con la transmisión y aplicación del conocimiento, donde empleados manifestaron apreciaciones negativas, esto a la poca importancia que se le da al aprendizaje organizacional. En cuanto a la generación de conocimiento, o aprendizaje organizacional dentro de la entidad se observan inconformidades de los empleados, relacionadas con la ausencia de formación o capacitación y el vacío de conocimiento en temas de interés común (MECI, GEL, Atención a Usuarios).

En concordancia de los hallazgos derivados de la Figura 2, se establece que la incidencia de estas barreras del aprendizaje en los niveles de aprendizaje organizacional en la entidad, es alta, puesto que la entidad presenta un nivel de aprendizaje individual resultante de experiencias propias de cada uno de los empleados al contacto con determinadas situaciones, dado que en la organización no se promueve el trabajo en equipo ni estrategias de capacitación que generen aprendizaje organizacional (Garzón, 2005).

Se hace necesario entonces, alinear los valores individuales y organizacionales con el nivel de aprendizaje individual, por tanto, es importante fomentar el aprendizaje en equipo, con ambientes de trabajo colaborativo, con mayor integración social y sinérgica; así como el aprendizaje organizacional que permita generar competencias clave que agregan valor y son fuente de ventaja competitiva.

### Conclusiones

El presente estudio, enfocado a caracterizar las barreras para el aprendizaje en el personal directivo de la entidad objeto de estudio y su incidencia en los niveles del aprendizaje organizacional de la entidad, permite concluir que la entidad presenta un nivel de aprendizaje individual resultante de experiencias propias de cada uno de los empleados al contacto con determinadas situaciones, esto deriva del poco trabajo colaborativo que se promueve en la organización y la ausencia de estrategias de formación que generen aprendizaje organizacional. Las principales barreras que presenta el personal directivo de la entidad se centran en la poca solidaridad entre los compañeros, cumplimiento limitado de sus tareas, egoísmo en relación al conocimiento, trabajo en equipo deficiente, son más individualistas que cooperativos, poca

comunicación asertiva, creencia de falso conocimiento, escasas de interacción entre empleados, resistencia al cambio, poca comunicación entre directivos y funcionarios, generando una comunicación deficiente.

Cuando los altos directivos no llegan a un acuerdo, se pierde la sinergia en la entidad, esto debido a que las barreras de comunicación también afectan el aprendizaje. Este hecho ocasiona que los empleados terminan capacitándose de manera individual, y negándose la posibilidad de generar un aprendizaje colaborativo.

Es importante resaltar que con la implementación de un modelo de gestión del conocimiento se pueden disminuir las barreras para el aprendizaje en los niveles de aprendizaje organizacional de la entidad, generando modelos mentales que acaben con los viejos paradigmas organizacionales. Por último, el manejo de la información es muy importante y requiere de especial cuidado, por ello se integran seis conceptos fundamentales: ambiente, información, experiencia, innovación, conocimiento y TIC, los cuales permiten a través del aprendizaje organizacional generar conocimiento que perdure en el tiempo haciendo uso de la sistematización, que conduzca a aumentar la competitividad de la entidad.

Aunque el estudio no contempló las variables de edad, el nivel jerárquico, tiempo laborado y género, se puede pensar que los niveles de aprendizaje organizacional están asociados a estos. Lo anterior permite proponer interrogantes para futuras investigaciones: ¿Será posible que los empleados de la entidad mejorarán los niveles de aprendizaje organizacional en la medida que su experiencia en la empresa y su edad avanza?, ¿El cargo que se ocupa en la entidad incide en los niveles de aprendizaje organizacional?, los cuales se consideraron desde la teoría y pueden ser tenidos en cuenta como tema para futuras investigaciones.

### Referencias bibliográficas

- Aguirre, A., & Tejedor, B. (1998). Proyecto Logos: Investigación relativa a la capacidad de aprender de las empresas españolas. *Boletín de Estudios Económicos*, 53 (164), 231-249.
- Álvarez, A., & Chica, S. (3 de Octubre de 2015). Gestión de las Organizaciones públicas. Obtenido de ESAP: <http://www.esap.edu.co/portal/wp-content/uploads/2017/10/3-Gestion-de-las-Organizaciones-publicas.pdf>
- Argyris, C. (1993). *Cómo vencer las barreras organizativas*. Madrid: Díaz de Santos.
- Argyris, C. (2001). *Sobre el aprendizaje organizacional*. México: University Press.
- Best, R., Hysong, S., McGhee, C., Moore, F., & Pugh, J. (2003). An Empirical Test of Nonaka's Theory of Organizational Knowledge Creation. *E-Journal of Organizational Learning and Leadership*, 2.
- Garzón, M., & Fisher, A. (2009). El aprendizaje organizacional en República Dominicana y Colombia. *Pensamiento & Gestión*, (26), 238-278.
- Garzón, M. (2005). *Niveles del aprendizaje organizacional*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Geranmayeh, A. (1992). *Organizational learning through interactive planning: Design*. Obtenido de University of Pennsylvania: [https://www.researchgate.net/publication/35545175\\_Organizational\\_learning\\_through\\_interactive\\_planning\\_design\\_of\\_learning\\_systems\\_for\\_ideal-seeking\\_organizations](https://www.researchgate.net/publication/35545175_Organizational_learning_through_interactive_planning_design_of_learning_systems_for_ideal-seeking_organizations)
- Glinow, M., Nason, S., Ulrich, D., & Yeung, A. (1999). *Organizational Learning Capability. Generating and Generalizing Ideas with Impact*. New York: Oxford.
- Goh, S., & Richards, G. (1997). Benchmarking the Learning Capability of Organizations. *European Management Journal*, 575-583.
- Gómez, M. (2016). Modelo estratégico de aprendizaje organizacional para impulsar la competitividad municipal. *Pensamiento & Gestión* (40), 1-20.

- Granda, M. (Noviembre de 2015). Análisis de las dinámicas y procesos para la gestión del conocimiento en la Alcaldía de Manizales. Obtenido de Universidad Autónoma de Manizales:  
<http://repositorio.autonoma.edu.co/jspui/bitstream/11182/904/1/AN%2B%C3%BCLISIS%20DE%20LAS%20DIN%2B%C3%BCMICAS%20Y%20PROCESOS%20PARA%20LA%20GESTI%2B%C3%B4N%20DEL%20CONOCIMIENTO%20EN%20LA%20ALCALD%2B%C3%ACA%20DE%20MANIZALES.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. México: McGraw Hill.
- Huber, G. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 2, (1), 81-115.
- Lara, L. (Junio de 2017). Aprendizaje organizacional en organización pública colombiana. Obtenido de Instituto Superior de Educación y Ciencias de Lisboa:  
<https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/21886/1/PFM%20Aprendizaje%20organiza%20cional%20novo.pdf>
- Muñoz, J. (2015). Barreras del aprendizaje en los profesionales de Gerencia de Proyectos e Infraestructura, de las Empresas Públicas de Medellín E.S.P. E.P.M. Obtenido de Corporación Universitaria Minuto de Dios:  
[https://repository.uniminuto.edu/bitstream/handle/10656/3724/TEPRO\\_MunozJohn\\_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.uniminuto.edu/bitstream/handle/10656/3724/TEPRO_MunozJohn_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). La organización creadora de Conocimiento. . México: Oxford University Press.
- Osterhaus, D. (2001). Comparing levels of organizational learning maturity of colleges and universities participating in traditional and non-traditional (Academic Quality Improvement Project) accreditation processes. Obtenido de University of Wisconsin:  
<https://minds.wisconsin.edu/handle/1793/40079>
- Pérez, J., & Cortés, J. (2007). Barreras para el aprendizaje organizacional. Estudio de casos. *Pensamiento & Gestión*, (22), 256-282.
- Pérez, Y., & Castañeda, M. (2009). Redes de conocimiento. *Ciencias de la Información*, 40, (1), 3-20.
- Pérez, Y., & Coutín, A. (2005). La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial. *ACIMED*, 13, (6) .
- Saldarriaga, J. (2013). Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana. *Estudios Gerenciales*, 29, 110-117.
- Senge, P. (1992). La quinta disciplina: el arte y práctica de la organización inteligente. Buenos Aires: Granica.
- Senge, P., Cambron, N., Lucas, T., Smith, B., Dutton, J., & Kleiner, A. (2002). Escuelas que Aprenden . Bogotá: Norma.
- Vélez, M. I. (2006). El proceso de toma de decisiones como un espacio para el aprendizaje en las organizaciones. *Revista Ciencias Estratégicas*, 14, (16), 153-169.
- Yorks, L., & Voronov, M. (2005). Taking power seriously in strategic organizational learning. *The Learning Organization*, 12, 9-25.