

Cultura organizacional y aprendizaje experiencial, una mirada frente a los retos de los mercados de hoy

Natalia Cristina Agudelo Vélez*

Gloria Elena Cano Quintero**

Francy Elena García Duque***

Fecha de recibido:

Fecha de aprobado:

Resumen: este artículo de revisión bibliográfica, es presentado como requisito para optar al título de psicología y está orientado a identificar algunos factores de la cultura organizacional, que inciden en la generación de aprendizaje experiencial, enfocado en las exigencias de los mercados hoy. Recoge algunos conceptos sobre lo que ha sido la gestión del conocimiento a través de la historia, su evolución y significación dentro de las organizaciones como una ventaja competitiva y presenta la cultura organizacional como columna vertebral de la organización planteando algunos de los factores de ésta, que inciden de manera significativa en la generación del conocimiento desde la metodología experiencial. Se identifica que los factores de la cultura organizacional son propios de cada empresa y que están marcados por los estilos de liderazgo ejercidos en cada una de ellas, el sello personal del líder permea la cultura organizacional y le facilita a su grupo de trabajo procesos de aprendizaje que nutran a la organización de conocimiento desde la gestión de las experiencias exitosas y el análisis reflexivo o, por el contrario, posibilita estructuras frágiles y anacrónicas, permitiendo así el debilitamiento, el atraso y muy posiblemente la desaparición de las empresas en su imposibilidad de responder a las necesidades y retos de los dinámicos mercados actuales.

* Estudiante de pregrado de Psicología (Medellín, Colombia). Correo electrónico: ailatan8621@hotmail.com

** Estudiante de pregrado de Psicología (Medellín, Colombia). Correo electrónico: gcano6847@hotmail.com

*** Estudiante de pregrado de Psicología (Medellín, Colombia). Correo electrónico: felenaduque@yahoo.com

Palabras clave: cultura organizacional, aprendizaje experiencial, competitividad, estilos de liderazgo, mercados actuales.

Abstract This bibliographic review article, is presented as a requirement to opt the degree in Psychologist and it is directed to identify some factors of the organizational culture that influences the experiential learning in this generation, focus on recent market's demanding.

It summarizes some concepts about what knowledge management has been through the history, its evolution and meaning inside organizations as a competitive advantage, and it also presents the organizational culture like the main pillar of the organization, establishing some of its main factors. Those factors influence in a significant way in the generation of the knowledge from the experimental methodology. It is identified that cultural factors of the organizational culture belong to each enterprise, and they are marked by leadership styles, executed by each one of them. The leader's personal trade permeates the organizational culture and facilitates its learning work group, a feeding of the knowledge organization from successful management experiences and a reflexive analysis, or on the contrary, it facilitates weak structures and anachronisms. Thus, it allows the weakness, backwardness and quite possible disappearance of the enterprises that cannot answers nowadays market's needs and dynamic challenges.

Keywords:

Organizational culture, experiential learning, competitiveness, leadership styles, current markets.

Introducción

La dinámica actual de las organizaciones, las ha llevado a cambiar sus paradigmas. Los sistemas evolucionan de forma vertiginosa y constante; por eso deben olvidar la rigidez del pasado y volverse completamente flexibles para garantizar su competitividad y por tanto su permanencia en el mercado. Esta flexibilidad, ineludiblemente les lleva a plantearse la alianza con sus colaboradores; ya que estos no pueden ser "máquinas" que se

limitan a realizar una tarea; su conocimiento y su aporte es vital en la consecución de objetivos. Por lo tanto, las organizaciones no pueden darse el “lujo” de desechar ese conocimiento que se genera, a riesgo de quedarse rezagadas frente a sus competidores que han aprendido de sus experiencias, errores y éxitos, y esta capitalización de experiencia se ha convertido en conocimiento y mejoramiento gracias al aporte de sus miembros. Por lo que se convierte en un activo (know How) para la empresa de valor incalculable. Charan y Willigan (2007) lo conceptúan de esta manera,

El *know-how* es lo que distingue a los líderes de buen desempeño –los que producen resultados- de los demás. Es el sello distintivo de aquellos que saben que es lo que hacen, aquellos que ayudan a acumular valor intrínseco de largo alcance y aquellos que logran metas de corto plazo. (p.5)

Las circunstancias expuestas y los nuevos retos que la globalización presenta a las empresas para mantenerse y perdurar, tienen indefectiblemente que ver con su estructura y el funcionamiento del “engranaje” organizacional, esto es, proporcionar el desarrollo del engagement como factor motivacional de primer orden en la cultura organizacional. Schaufeli *et al.*, (2002), citado en Carrasco, de la Corte y León (2010) afirma “En el contexto laboral el engagement se ha definido como “un estado psicológico positivo relacionado con el trabajo y que está caracterizado por vigor, dedicación y absorción o concentración en el trabajo” (p.12)

De acuerdo con lo expuesto, el presente artículo plantea algunos de los factores críticos dentro de la cultura organizacional, que tienen incidencia en el aprendizaje experiencial y cómo este, se convierte en una ventaja competitiva para asumir los retos que exigen los mercados de hoy. Sobre este tema el economista y profesor de política y filosofía Peter Drucker citado en Farfán y Garzón (2006) afirma que “el recurso económico básico, es decir el medio de producción para usar el término de los economistas, ya no es el capital y tampoco los recursos naturales, ni la “mano de obra”. Es y será el conocimiento”

(p. 8). Para el siglo XXI, el activo más valioso de las instituciones estará conformado por los trabajadores del conocimiento y su productividad, es decir, el capital intelectual.

Drucker (1993) describe una organización como un grupo humano compuesto de especialistas que trabajan juntos en una tarea común y cuya función es hacer productivos los conocimientos; este autor también sostiene que en todos los países desarrollados, las organizaciones ocupan un lugar central en las sociedades y que esto se ha logrado con el paso de conocimiento o conocimientos, de lo individual a lo colectivo, lo que implica aprendizaje experiencial y especializado, el cual garantiza la eficiencia de estos conocimientos, de cara a las exigencias de los mercados de hoy.

Drucker (1993) además afirma que:

En la sociedad de conocimiento, la gente tiene que aprender a aprender. La sociedad postcapitalista exige aprendizaje durante toda la vida. Para esto necesitamos una disciplina de aprendizaje. Pero el aprendizaje vitalicio requiere también que el aprender sea atractivo. En realidad, que sea, una alta satisfacción en sí mismo, si no algo que el individuo anhela. (p.219).

El aprendizaje experiencial y las organizaciones que aprenden

De acuerdo con Hernández (2010) La idea de las organizaciones como sistema de aprendizaje inicia aproximadamente desde el trabajo de Frederick Taylor con su teoría de la administración científica. Hernández afirma “En su afán de acabar con lo que él llamó "bajo rendimiento sistemático" del obrero en la producción (Taylor, 1911:26), propuso un método de cooperación que asegurara la máxima prosperidad para el patrón, junto con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados, basado en cuatro principios para aumentar la productividad: 1) el desarrollo de una ciencia del trabajo que permitiera la descomposición de las labores de los obreros en sus actividades más simples (estudios de tiempos y movimientos-uso del cronómetro), cuantificándolas y reorganizándolas; 2) la

selección científica de los trabajadores y su mejora progresiva mediante entrenamiento; 3) el convencimiento del trabajador por el manager de las bondades de la ciencia, y que aceptara cooperar; y 4) la repartición del trabajo y la responsabilidad casi por igual entre administradores y obreros. Estos principios, que expresan la filosofía de su administración científica, vendrían acompañados de algunas técnicas para su aplicación". (...) "A pesar de que Fleishman (2000:604) argumenta que su efecto en la práctica industrial fue mínima, al menos hasta 1920, estas ideas lograron traspasar fronteras" (p.62)

De acuerdo con Nadler & Tushman (como se citó en López, Díaz y Robledo, 2014) entre 1924 y 1933 Elton Mayo realizó experimentos de planta de Hawthorne de la Western Electric Company en EUA, conceptuando que para comprender el comportamiento del individuo en la organización, hay que conocer sobre las relaciones humanas, además de los factores tecnológicos. Así, el concepto de organización informal tiene orígenes en las observaciones de Mayo.

La organización informal (OI), en contraposición a su nombramiento formal en la posición de líder, se construye tanto a partir del comportamiento de los líderes sociales, como en el marco de las relaciones dentro de los grupos y entre los grupos. Esta es el resultado de los acuerdos informales para el trabajo y de los diversos patrones de comunicación y su influencia en los individuos. López et al. (2014) (p.193).

(...) Sin embargo, el cambio que implica para las empresas convertirse en organizaciones que aprenden cuenta con importantes obstáculos. La evolución que requiere avanzar hacia una cultura basada en conocimiento es, sin duda, la más costosa. Una vez atravesada esta barrera, encontramos dificultades con respecto a la generación, difusión, transferencia y socialización de información y el conocimiento. Martín (2007). (p.54)

A lo anterior Martín (2007) dice,

(...) las organizaciones con conocimiento no tienen por qué inventar lo que ya se conoce. Sólo tienen que reutilizar o mejorar lo que tienen. Como resultado, se aceleran las innovaciones y se reducen los costes y los tiempos invertidos en el desarrollo de productos. Todos estos factores se combinan para fortalecer la posición en el mercado y los ingresos de la empresa (p.59)

Es decir, una empresa que tenga excelente capacidad de difusión de sus conocimientos por medio de una adecuada comunicación, se ahorrará gastos en cuanto a que puede reutilizarlos, por lo tanto vale la pena mencionar que Martín (2007) afirma,

Los procesos de creación y absorción de conocimiento en las organizaciones están estrechamente vinculados con las dinámicas de aprendizaje ligadas a los individuos y también con los mecanismos de absorción y asimilación por parte de la organización. Esto conduce a micro ciclos de producción y de aprendizaje que se retroalimentan entre sí y que les dan un carácter dinámico y evolutivo a los procesos de gestión del conocimiento (p.60).

Con base en lo anterior García y Dutschke (2007) expresan,

El activo más importante de cualquier proyecto humano es el conocimiento. Sin conocimiento no es posible realizar actividad alguna. La historia demuestra que la persona que sabe, que conoce, es la más valorada. Para cualquier tarea, lo primero es localizar a la persona adecuada conforme a la formación requerida. Conocer exige esfuerzo y una serie de cualidades, como la constancia, el sacrificio, la

tenacidad, etcétera. Es decir, desde que el mundo existe el conocimiento es lo más valioso. (p.1)

A lo anterior se sumaría la importancia de combinar aprendizaje con un ambiente propicio como principal generador del mismo, a lo que García y Dutschke (2007) proponen que “El principal objetivo de una organización con capacidad de aprendizaje es crear un ambiente interno que permite a los colaboradores adaptarse, desarrollar mejores competencias en sus funciones; así como obtener más éxitos en un entorno cambiante e incierto” (p.3)

Por todo lo anterior los resultados también dependen de la capacidad de la organización, para gestionarse a sí misma. López et al. (2014) en su texto “la organización informal y sus efectos en las capacidades de innovación” citando a Renard y St-Amant (2003) describen la capacidad organizacional,

Por capacidad se entiende la habilidad o aptitud de la organización para realizar sus actividades productivas de una manera eficiente y efectiva mediante el uso, la combinación y la coordinación de sus recursos y competencias. Esto mediante varios procesos creadores de valor, según los objetivos que se hayan definido previamente. (p.195).

De igual manera Richardson (1972) citado por López et al. (2014), “la importancia de las capacidades radica en que en ellas se expresa el “know-how” de las organizaciones que son fundamentales para el éxito empresarial en ambientes competitivos. La capacidad involucra el conocimiento, la experiencia y las habilidades de la organización” (p.195)

De acuerdo con Santos, Martin y Steil (2015), cuando citan a Weick, (1979); Arderson y Sun, (2010),

Si por un lado los estudios del aprendizaje organizacional ayudan a comprender la formación y la renovación de la memoria organizacional, por otro lado los estudios sobre la memoria organizacional pueden contribuir a aumentar el entendimiento del aprendizaje organizacional, pues si una organización aprende algo, entonces la distribución de su memoria, la exactitud de esa memoria y las condiciones bajo las cuales esa memoria es tratada se tornan esenciales para futuros procesos de aprendizaje en la organización. (p.10)

La gestión del conocimiento

El estudio de la gestión del conocimiento en las organizaciones no es nuevo, el hombre a través de su historia siempre se ha preguntado por el y resulta sumamente interesante que ya Platón hacía un análisis bastante incisivo sobre lo que esto significaba para él “Platón estaba convencido que el conocimiento debía ser certero e infalible y tener como objeto lo que es en verdad real, en contraste con lo que sólo es apariencia. Para ello, distingue entre dos niveles de saber: opinión y conocimiento” Valhondo (2003), (p.1). Platón se opone al concepto Aristotélico de que el conocimiento se deriva de la experiencia al asegurar que: “El conocimiento es el punto más alto del saber porque concierne a la razón en vez de a la experiencia” Valhondo (2003), (p.2).

Valhondo (2003) afirma,

Contrapuesto está el concepto de Aristóteles con su empirismo epistemológico, quien “consideraba que la experiencia es la base del conocimiento verdadero y que la percepción (el doxa), que había sido desechada por Platón como conocimiento impreciso y engañoso, es el punto de partida necesario y obligatorio, no sólo de la filosofía, sino de todas las ciencias. (p.3). Estos conceptos toman tal importancia, que perduran a lo largo de la historia y refiere Valhondo (2003) que “En la edad

media los doctores de la iglesia lideran las corrientes filosóficas incorporando al pensamiento occidental el idealismo y el empirismo” (p.4).

En la filosofía moderna, el idealismo y el realismo son las corrientes de pensamiento que han enmarcado la discusión epistemológica del conocimiento. “En resumen, la filosofía moderna se caracteriza por la vuelta al sujeto (filosofía del yo). Este giro fue posible de dos modos: la vuelta al sujeto como ser sensible (empirismo) y la vuelta al sujeto como ser racional (racionalismo)” Valhondo (2003), (p.6.) Estas posturas dan cabida para la generación de nuevas discusiones y conceptos que contribuyen a la dinamización del concepto.

Tras muchos filósofos y autores, estudiosos del conocimiento, Valhondo (2003) refiriéndose a David Hume afirma que,

El naturalismo empírico de David Hume (1711-1766) aporta una interesante novedad a la historia de la filosofía: es uno de los primeros filósofos de la época moderna en señalar los límites del conocimiento y en percatarse de la imposibilidad de una fundamentación última del conocimiento humano” [...] La certeza se ha de limitar a la experiencia pasada y presente, pero no puede extenderse al futuro (p.7-8).

De acuerdo con Valhondo (2003),

La Ilustración surge como un movimiento que pretende dominar con la razón los problemas del hombre, basados en tres aspectos: 1) La extensión de la crítica a toda creencia o conocimiento, sin excepción. 2) La realización de un conocimiento que, basado en la crítica, incluya y organice los instrumentos para la propia corrección.

3) El uso efectivo, en todos los campos del conocimiento logrado de esta manera, con la finalidad de mejorar la vida individual y social de los hombres (p.9)

Es importante anotar que de acuerdo con Valhondo (2003),

En la época moderna, fue hacia finales de los años 70 que el concepto de gestión del conocimiento empezó a dinamizarse y a mediados de los 80 empezó a presentarse como una ventaja competitiva para las organizaciones y ya a mediados de los años 90 se fortalece y extiende el concepto como lo expresa claramente: a mediados de los 90, las iniciativas de gestión del conocimiento estaban floreciendo, gracias en parte a internet. Crece el número de conferencias y seminarios sobre gestión del conocimiento, así como las organizaciones enfocadas hacia la gestión de los recursos de conocimientos explícitos y tácitos para lograr ventajas competitivas (p.29)

Por lo anterior se debe llegar a comprender la importancia que tiene la integralidad de lo ya conocido con lo nuevo, de manera que no se pueda dividir, sino al contrario, generar una visión general e integral, a lo que Morín (1999) en su libro “los siete saberes necesarios para la educación” nos dice:

De allí la necesidad, para la educación del futuro, de una gran religazón de los conocimientos resultantes de las ciencias naturales con el fin de ubicar la condición humana en el mundo, de las resultantes de las ciencias humanas para aclarar las multidimensionalidades y complejidades humanas y la necesidad de integrar el aporte inestimable de las humanidades, no solamente de la filosofía y la historia,

sino también de la literatura, la poesía, las artes (p.22), con lo que se podría generar conocimiento general de todo, pero desconocimiento específico de las partes.

Arbonés (2006), explica,

La Gestión del Conocimiento es la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimientos que se producen en la empresa en relación con sus actividades y con su entorno, con el fin de crear unas competencias esenciales. La gestión, o mejor dicho, organización de estos flujos de conocimiento, tácito y explícito, es una dinámica y se produce a través de un proceso de intercambio y diálogo en el sentido amplio de la expresión (p.105)

De otro lado, Senge (1990) en su libro: “La quinta Disciplina” menciona:

La importancia que tiene la conexión entre el aprendizaje personal y el organizacional, como una reciprocidad entre individuo y organización. Esto lo explica por medio de cinco disciplinas a saber: La primera disciplina la llama Modelos mentales, los sesgos y prejuicios también se dan en las organizaciones y a veces impiden la práctica. La segunda dominio personal, en las organizaciones el afán y la capacidad de aprender de una organización, no pueden ser mayores que la de sus miembros. La tercera es el aprendizaje en equipo, donde la inteligencia del equipo, supera la inteligencia de sus integrantes. Una cuarta disciplina, la construcción de una visión compartida, donde asegura que la gente no sobresale ni aprende porque se lo ordenan sino porque lo desea y finalmente la quinta disciplina,

el pensamiento sistémico, que integra las demás disciplinas, fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica.

Durante largo tiempo, los esfuerzos para construir organizaciones inteligentes fueron como avances a tientas, hasta que se llegaron a conocer las aptitudes, conocimientos y caminos para el desarrollo de tales organizaciones. Lo que distinguirá fundamentalmente las organizaciones inteligentes de las tradicionales y autoritarias “organizaciones de control” será el dominio de ciertas disciplinas básicas. Por eso son vitales las “disciplinas de la organización inteligente. (p.3)

Salazar Castillo (2007), citando a Nonaka y Takeuchi (1995) refiriéndose al conocimiento, manifiesta:

Que lo organizan a través de cuatro modos de conversión: la socialización, la exteriorización, la combinación y la interiorización: El primero, la socialización, se refiere a un conocimiento tácito, difícilmente articulable, que nace de los individuos. Se socializa al compartir una experiencia, un problema que debe ser resuelto de forma conjunta en un mismo entorno, pasando a ser una posesión del grupo, aunque todavía seguirá siendo conocimiento tácito.

El segundo, la exteriorización, posee la clave del proceso de creación de conocimiento porque articula el conocimiento tácito en conceptos explícitos, gracias al diálogo y la reflexión del grupo.

El tercero, la combinación o asociación es un conocimiento explícito que se convierte en accesible para cualquier miembro de la empresa a través de conversaciones, conferencias o reuniones. Almacenable en documentos o base de datos, puede generar nuevas ideas y nuevo conocimiento explícito. Finalmente, la

interiorización es un conocimiento explícito materializado en rutinas organizativas que a través de la acción o en un proceso de abstracción mental, vuelve a transformarse en un conocimiento tácito individual, (p.3). Estas rutinas que se han convertido en conocimiento, resultan ser las competencias adquiridas.

De acuerdo con Alcover, Rico y Gil (2011),

Solo las organizaciones que sean capaces de cambiar y adaptarse rápidamente a los cambios tecnológicos, culturales, financieros, sociales y políticos sobrevivirán, e incluso explotarán las oportunidades ocultas en lo inesperado. Aquellas que duden, que se diseñen para resistir o que ralenticen sus procesos adaptativos, se enfrentan a su declive y desaparición. (p.8)

El aprendizaje experiencial y la gestión por competencias

Para abordar el tema de la gestión por competencias, Senge (1990), afirma:

El verdadero aprendizaje llega al corazón de lo que significa ser humano. A través del aprendizaje nos capacitamos para hacer algo que antes no podíamos. A través del aprendizaje percibimos nuevamente el mundo y nuestra relación con él. A través del aprendizaje ampliamos nuestra capacidad para crear, para formar parte del proceso generativo de la vida. (p.24).

En tanto para Saracho (2005),

Las organizaciones que visualizan al aprendizaje individual y colectivo como una línea estratégica para su desarrollo, necesitan hablar de la gestión por competencias,

ya que esta gestión le permitirá a las organizaciones, distinguirse en los mercados y/o servicios a prestar, como también una vía para profesionalizar el trabajo y generar oportunidades de desarrollo del personal. (p.35)

Existen 3 modelos de competencias, los cuales se clasifican así: un primer modelo de competencias distintivas: hace hincapié en las personas, ya que sostiene que una competencia es una combinación de características, que le permiten a alguien comportarse de cierta manera, para conseguir unos resultados extraordinarios o de nivel superior. Un segundo modelo de competencias genéricas: hace hincapié en los comportamientos, ya que sostiene que una competencia es una conducta o combinación de conductas que, si se realizan de una manera determinada, permitirán a cualquier persona que ocupe un rol, llegar a unos resultados estándar que la organización requiere de dicho rol y un tercer modelo de competencias funcionales: hace hincapié en el desempeño, ya que sostiene que una competencia es una función, es decir, una competencia involucra personas, comportamientos y recursos combinados de una manera tal que a partir de ellos la organización obtiene unos resultados determinados. (Saracho, 2005).

De acuerdo con Saracho (2005),

La capacidad de una empresa es la suma o combinación de las competencias que poseen las personas que la componen. En este sentido, gestionar las competencias de las personas equivale a gestionar la capacidad de la organización para cumplir con sus objetivos” (p.244); (...) las personas son la ventaja competitiva clave de cualquier organización porque son las personas quienes poseen, albergan, transportan, difunden, traen y se llevan, el saber hacer o know how de la organización, es decir, el negocio mismo (p.245)

De acuerdo con Farfán y Garzón (2006): Nonaka et al. (1999),

Respecto a la pregunta ¿Qué es gestión del conocimiento?, responde que es un sistema facilitador de la búsqueda, codificación, sistematización y difusión de las experiencias individuales y colectivas del talento humano de la organización, para convertirlas en conocimiento globalizado, de común entendimiento y útil en la realización de todas las actividades de la misma, en la medida que permita generar ventajas sustentables y competitivas en un entorno dinámico. (p.8)

La anterior noción se complementa al determinar cada uno de los pasos que hacen del conocimiento un proceso cíclico, el cual se establece por Nonaka et al. (1999) como una secuencia ascendente de los datos (hechos objetivos de acontecimientos) generando información (mensaje: emisor/receptor) que requiere de la clasificación y codificación para convertirse en conocimiento que por medio de la internalización promueve la creación de espacios propicios para la aplicación de ese conocimiento, llevándolo a la acción y generando nuevamente datos e información para la creación de nuevos conocimientos. (Farfán & Garzón, 2006, p.8)

Además, este ciclo debe tener un proceso de interiorización, propiciada por la organización, es por esto que Farfán y Garzón (2006) afirman:

Así se puede concluir con base en Nonaka et al. (1999) que si el conocimiento generado a través de los datos y la información no es interiorizado y puesto en práctica carece de validez y vuelve nuevamente a ser parte de los datos registrados en algún tipo de sistema. De esta forma se puede afirmar también que su conceptualización es de reciente data (1995), y su origen responde a un proceso que se inicia con el tema de la gestión por competencias y el desarrollo de las

tecnologías de la información y la comunicación (TICs), para crear ventajas competitivas en economías que tienden a centrarse en el conocimiento y el aprendizaje. (p.9)

De otro lado, como es citado por Salazar y Zarandona (2007), Pérez Rodríguez (2005) sostiene,

Implantar un sistema efectivo de gestión de la calidad es un requisito imprescindible para que muchas empresas logren mantener su competitividad. Así mismo el conocimiento, es un activo de difícil valoración, fundamental para la evolución que consiga la empresa. Tanto la gestión de la calidad como la gestión del conocimiento son intangibles. Ambos son procesos integradores por cuanto deben gestionarse en todos los procesos clave de la organización. (p.1)

Similar a lo anterior, Arbonés (2006) también considera que,

El Capital Intelectual es un activo que se valora, haciendo la diferencia entre el Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional, así, El Capital Intelectual será la medición estática y valorativa de los resultados de esta gestión del conocimiento, de forma que las competencias esenciales de una organización se medirían dentro del llamado “Capital Intelectual de una empresa”. El apartado de competencias personales serían medidas en forma de capital humano, y las competencias organizativas y tecnológicas que se materializan en sistemas, procedimientos y tecnología se miden en el Capital Estructural, mientras la relación

con el entorno en forma de clientes, proveedores y colaboradores, se mide en el Capital Relacional.(p.105)

Para perfeccionar de una forma más simple el concepto que aquí se describe del conocimiento, es interesante tomar los aportes de Arbonés (2006) al citar a “Kolb (s.f.),

Desde el aprendizaje individual, planteó el aprendizaje estableciendo una categorización de las formas de aprender. Según este autor, existen cuatro formas de aprender que son más o menos reconocibles en todos nosotros y que pueden ser descritas de la siguiente manera:

1. La experiencia, que es la reflexión sobre lo acontecido y las consecuencias que tuvieron unas determinadas acciones y omisiones. En el campo de la gestión empresarial es la determinación de lo que funciona y no funciona.
2. La observación, que es la reflexión sobre las circunstancias externas, la observación de nuevas circunstancias y la conciencia de que las mismas acciones, con distintas circunstancias, pueden producir diferente resultado. En el campo de la gestión empresarial, es la observación de que lo que funcionó no funciona en todos los contextos.
3. La conceptualización, que es la reflexión abstracta que plantea respuestas a las nuevas situaciones. Se sitúa en el plano del razonamiento teórico. En gestión empresarial es la adopción de nuevos estilos, comportamientos, modelos de gestión, herramientas, etc.
4. La experimentación, que es la nueva prueba que justifica la creencia de lo razonado a través de la prueba y el error, muchas veces en situaciones controladas. En gestión empresarial son los proyectos pilotos de cambio. (p.103)

Un concepto claro sobre el papel de la gestión del conocimiento en el aprendizaje organizacional y la necesidad de integrar el saber con el hacer, es la cita que realizan Farfán y Garzón (2006),

De esta manera no es suficiente que unas pocas personas “aumenten su inteligencia” acumulando información: la creación de conocimientos requiere una integración entre el saber y el actuar, de forma que se puedan poner en práctica las ideas y se potencien las capacidades humanas. Esta es una idea cíclica del aprendizaje donde se potencian las ideas creativas, sin importar de donde provengan (incluyendo juegos, presentimientos e ideas geniales). (p.26)

De acuerdo con Farfán y Garzón (2006), “Lo importante para Muñoz-Seca et al. (2003) es reconocer que no puede evolucionarse hacia una empresa que aprende sin aumentar los conocimientos individuales, y que la fuente de tales conocimientos puede surgir en cualquier sector de la organización.”. (p.26), esto hace ver la metodología experiencial como una herramienta de inmenso valor en el desarrollo de competencias y motivado dentro de la organización.

La cultura organizacional y el estilo de liderazgo

La cultura organizacional está definida por un conjunto de creencias y valores compartidos por sus miembros y permeados por el estilo de liderazgo, al respecto Alcover et al. (2011) citando a Eisenbeiss, van Knippenberg y Boerner (2008) dicen:

Si consideramos el estilo de liderazgo como un importante componente del contexto organizacional, varios estudios han demostrado que el liderazgo transformacional,

junto con el apoyo para la innovación, interactúan en la creación del clima para la excelencia y tienen un efecto directo sobre la innovación de los equipos. (p.10).

Igualmente Alcover et al. (2011) citando a Gil, Rico Alcover y Barrasa (2005), afirman que: “También existe evidencia empírica de que el efecto del liderazgo orientado al cambio sobre los resultados de los equipos se encuentran mediados por el clima de equipo, en particular cuando está relacionado con el clima para la innovación.” (p.10)

De acuerdo con Turriago (2009), Peter Drucker (s.f.) considerado padre intelectual del management o gerencia moderna, asegura que,

El agente responsable del cambio es el empresario, quien por medio de la innovación va transformando su entorno inmediato. Drucker precisa dos importantes estadios del sistema económico capitalista. El primer estadio lo denomina economía gerencial *-managerial economy-*, estadio en el que considera que el principio que orienta la dinámica administrativa es la optimización. El crecimiento en este momento se logra por el decidido incremento en productividad de los trabajadores manuales *-manual worker-*. El segundo estadio, lo denomina economía empresarial *-entrepreneurial economy-*, en el cual las acciones empresariales se concentran eminentemente en la innovación. La función de los trabajadores, en la medida de sus posibilidades, es generar conocimiento. Por eso Drucker llama a los trabajadores en esta etapa, Trabajadores del Conocimiento *-knowledge workers-*, quienes demandan formación de alto nivel. (p.9)

De acuerdo con Carballo (2006),

El estilo directivo es una variables decisiva, porque es dónde, y a través del cual se expresan y se hacen posibles o imposibles las acciones empresariales”...”Tener el estilo adecuado de dirección es dirigir con sentido común y con coherencia. Por desgracia, este sentido común es bastante escaso en la dirección. Se tiene o se dice tener mucha técnica, mucha especialidad, mucha formación, pero poco sentido común. Demasiadas veces los esfuerzos y las aportaciones de los que saben son simplificados, criticados, desviados, congelados por los que tienen el poder. (p.24)

No resulta ajeno el recuerdo de una empresa a la cual se llega con mucha motivación y deseos de realizar cosas nuevas, de innovar, sin embargo, pronto la realidad muestra que esa no es una opción de interés para los directivos, ya que el enfoque de productividad está centrado en una tarea designada. Ya se ha hablado del engagement como la generación de motivación en los empleados, pero aún no se ha dicho que este desarrollo está posibilitado desde la estrategia organizacional del líder. Méndez (2003), citado por Farfán y Alfonso (2006) enuncia que,

Cualquiera de los planteamientos que tenga el líder sobre el hombre influye de forma significativa en la conciencia colectiva y el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que a la vez, se reflejan en el sistema cultural y la estructura, así como sobre el clima que perciban los individuos. (p.75)

La gestión del conocimiento hoy, plantea muchos retos para los líderes pues significa cambiar de paradigma y abordar la gestión desde una posición más activa para todos los actores de la organización y con mayores retos productivos para él. No en vano, como cita Arbonés (2006),

Nonaka afirmaba que los peores enemigos de la gestión del conocimiento son los directivos-ejecutivos clásicos que gustan de la fascinación del control. Porque lo que Nonaka propone es una socialización y en alguna medida un reparto de poder. Si los directivos quieren utilizar el conocimiento como un recurso más y distribuirlo sin cambiar la organización, el resultado se puede parecer a la reingeniería de procesos, que fue interpretada de la peor manera posible: como eliminación de personas de los procesos (p.150)

Son variadas las circunstancias que posibilitan el aprendizaje experiencial, pero también son variadas las que no lo posibilitan y entre esas, es el estilo de liderazgo como factor transversal de la cultura organizacional tiene un papel totalmente relevante, referente al tema Arbonés (2006) expresa:

La separación radical de roles y tareas entre directivos y colaboradores se disuelve en la medida en que los directivos no pueden manejar e interpretar toda la información que llega a la organización. Por otro lado el viejo esquema de tratar información fragmentada e integrarla en la cúpula directiva no funciona, de manera que poco a poco se van delegando las decisiones para que sean tomadas cerca de la acción. (p.236)

Además, en su afán directivo y ególatra, en las organizaciones explica Carballo (2006) se desarrollan ciertas patologías que derivan en lo que describe como depresión y las describe así:

Jerarquía, poder y eficacia (...) Esta forma de pensar, la mayoría de las veces implícita en las empresas y no expresada nada más que a través de ciertos comunicados o instrucciones, tiene una gran similitud con el supuesto básico de

ataque/fuga que Bion descubrió en los grupos naturales. Una empresa es un grupo, pero la mayoría de las veces incontrolable para sus actores principales, léase empresarios o directivos, y la forma supuestamente eficaz para trabajar con grupos amplios es la jerarquía y la orden consiguiente (...).

La ambición de ser únicos (...) El mercado es un sistema que fomenta la competencia, pero de la competencia se deriva quizás paradójicamente el monopolio. El éxito va acompañado de la monopolización o cierta posición de privilegio respecto al mercado. El sistema empresarial actual está dominado de forma significativa por monopolios (...).

Especialización y fragmentación (...) Se da en las organizaciones una tendencia natural hacia la división (esto no es una moda). Es más, cuanto más se jerarquiza más tienden a fragmentarse. El mismo proceso de crecimiento fomenta la fragmentación. Unos departamentos cobran más importancia o poder que otros y empiezan a representarse a sí mismos (...).

El corre-corre (...) Casi en paralelo con todas las manifestaciones aparece lo que llamaríamos la <<accionitis>>, la tendencia a hacer antes que a pensar lo que se va a hacer: la primacía de la acción y del corre-corre en la empresa (...) (ps.47-53)

Metodología

El artículo ha sido elaborado mediante la revisión de diversas fuentes bibliográficas que dan cuenta de investigaciones y numerosas aproximaciones frente al tema del aprendizaje en las organizaciones, desde metodologías como el aprendizaje experiencial, como fomentarlo y mantenerlo para que se constituya en una ventaja competitiva, confrontado con la información obtenida de algunas fuentes naturales por medio de la aplicación de una encuesta, aplicada en empresas del sector público en el ámbito administrativo y en el privado desde el ámbito educativo.

Hallazgos y discusiones

A través de la aplicación de la entrevista diseñada para evidenciar que conocimiento tienen algunas fuentes naturales sobre la metodología del aprendizaje experiencial y como algunos factores de la cultura organizacional influyen en este, se evidencia, que aún hay

conceptos donde el empirismo se asume como aprendizaje experiencial y donde las circunstancias que casualmente propician ese conocimiento en las personas se confunden con la experiencia laboral. Es decir, que a pesar de las evidencias de que el estudio del aprendizaje es milenario y que este modelo experiencial viene siendo documentado, aún se encuentran vacíos en algunas instituciones que no tienen claridad sobre el contexto teórico de la propuesta experiencial, lo cual argumenta el sujeto 1, quien se desempeña como capacitador, en una institución de educación superior, del sector privado, de la ciudad de Medellín, al responder: hay diversos tipos de aprendizaje y se refiere al convergente como el que más se ajusta cuando se aplica la metodología del aprendizaje experiencial, ya que este es más creativo y pragmático. Sin embargo, al indagar sobre la forma como la institución aplica la metodología, argumenta que el personal aprende por medio de pasantías, de la posibilidad que se les brinda cuando por ejemplo se va a abrir un nuevo programa y se les envía a investigar para este efecto, mientras que para el personal administrativo no se evidencian durante la entrevista acciones que apoyen ese aprendizaje. (Ver anexo 1).

Por otro lado, el sujeto 2, gestor de cambio organizacional, en una empresa del sector público de la ciudad de Medellín relata que su empresa tiene un área en la cual se realizan acciones basadas en esta metodología experiencial y describe desde el sustento teórico, algunas de las estrategias implementadas bajo la misma. (Ver anexo 2).

La propuesta de la metodología experiencial a cuyo desarrollo debe tender la cultura futura, lo argumentan Senge, Cambron, Lucas, Smith, Dutton y Kleiner (2002),

Por eso una cultura orientada al aprendizaje destinará sus recursos a aquellas instituciones que mejor den forma a nuestro desarrollo como aprendices. Puede que se parezcan o no a las escuelas que hoy tenemos; pero serán lugares en que todos, jóvenes y viejos, puedan aprender cómo aprender. Si queremos que el mundo mejore, necesitamos escuelas que aprenden. (p.16)

En menor medida algunas empresas se apoyan en firmas consultoras expertas en el tema y con amplia experiencia en el uso de la metodología, sin embargo, no es fácil lograr que aporten evidencias de la efectividad del método por considerar que forman parte de la confidencialidad, debido al carácter de la empresa. Las herramientas utilizadas en la puesta en marcha de esta metodología son básicamente talleres de carácter vivencial, que aporten memoria al sujeto como algo que ha coexistido de una forma real y palpable siendo parte de una experiencia de vida. Estos pueden dirigirse en la misma empresa o ser llevados a otro contexto desde el cual se propicie el análisis reflexivo y la introyección de la cual hablan los entrevistados.

Este tema, está sustentado por Senge et, al (2002),

(...) Nuestra conducta y nuestros actos los determinan las imágenes, supuestos e historias que llevamos en la cabeza y las influencias de los demás, de las instituciones y de todo aspecto del mundo.

Como por lo general los modelos mentales son tácitos, o sea que están por debajo del nivel de la conciencia, no se someten a prueba ni se examinan. Son invisibles hasta que los buscamos. (...)

(...) Las diferencias de modelos mentales explican por qué dos personas pueden observar un mismo hecho y describirlo de manera distinta. Prestan atención a distintos detalles. La tarea básica de la disciplina de modelos mentales es sacar a la superficie supuestos y actitudes ocultas para que las personas puedan explorar y discutir sus diversas maneras de ver las cosas sin ponerse a la defensiva. (p.81)

Es innegable que los retos que presentan los mercados de hoy obligan a las empresas a ser más exigentes frente a la competitividad de sus colaboradores, esto garantiza en mayor grado que la memoria organizacional se nutra de conocimiento acorde con las necesidades que el entorno le plantea.

De acuerdo con la dinámica de los mercados, algunas empresas tienen claro que la gestión del conocimiento se ha convertido en un activo invaluable, sin embargo, es necesario que los empresarios en general reconozcan la importancia de dicha gestión y acepten mirar hacia adelante, pensando en este proceso como ineludible para un verdadero aprendizaje organizacional, en el que se fortalezca de manera permanente el trabajo en equipo y colaborativo en beneficio de sus integrantes, tarea que se les posibilita desde los desarrollos teóricos de estudiosos como Peter Senge, quien desarrolla ampliamente el concepto de las organizaciones que aprenden; Alcover de la Hera, quien analiza profundamente el estudio de los equipos de trabajo desde el ámbito organizacional; Arbonés y Carballo, autores centrados en la gestión del conocimiento y muchos otros, quienes han abierto las puertas del aprendizaje en las organizaciones, convertido en ventaja competitiva.

Las organizaciones que aprenden deben ser vistas desde dos perspectivas, aprendizaje colectivo de sus colaboradores como herramienta de competitividad y capacidad de entender el entorno y los constantes e imprevisibles cambios, con el fin de lograr adaptabilidad y sostenibilidad. Las organizaciones no deben mirar la metodología del aprendizaje experiencial como un gasto innecesario, sino más bien como una inversión que posibilita enfrentar los retos con un personal que conoce el entorno, que es capaz de nutrirse del saber del otro, del grupo, de la experiencia organizacional propia y de otras empresas, afrontando con total competencia y visión innovadora los retos que los mercados presentan, como bien lo describe Drucker en su obra la sociedad postcapitalista y ha sido citado en este artículo, hoy el recurso básico no lo constituyen ni el capital, ni la mano de obra; ya es y seguirá siendo el conocimiento.

Personal pragmático e innovador es la clave y para ello, se hace necesario que el líder entienda el concepto, comulgue con el e impulse a su grupo de trabajo hacia la consecución de metas afines a las verdaderas necesidades organizacionales y del entorno en el cual deben moverse, pero también entiendan las particularidades del aprendizaje individual para potenciar los grupos y la organización fortaleciendo los perfiles idóneos.

Por esto, Senge et al (2002) propone un nuevo modelo de liderazgo sin ejercer control, con cuatro competencias básicas: 1. Participación, como capacidad de movilizar a la gente para afrontar problemas difíciles; 2. Pensar en sistemas, reconociendo la dinámica de la organización; 3. Liderar el aprendizaje, olvidando el enfoque autoritario; 4. Conciencia de sí mismo, conocer el impacto que producen en los equipos y como ha cambiado con el tiempo.

Consideraciones finales

Es importante tener en cuenta que la situación de cada empresa es única, sin embargo, hay algunos factores que se pueden considerar generales, por lo tanto en las organizaciones que tienen como meta convertirse en empresas que aprenden, es importante identificar cuales potencializan o no este proceso, uno de ellos es la resistencia de los empleados a la transformación de las experiencias ya existentes y en la negación hacia el avance de una cultura de conocimientos, lo cual se convierte en lo más costoso para la organización. De acuerdo con López (2004), citado en Escudero, Delfín y Arano (2014),

Existen varias formas de expresar la resistencia al cambio y no todas se manifiestan de manera directa, sino que algunas son indirectas y cuyos indicios más comunes son:

- El cuestionamiento quisquilloso de los detalles del proyecto de cambio.
- El cuestionamiento acerca de la necesidad de cambiar.
- Manifestar burla o convertir en objeto de burla la iniciativa de cambio.
- Someter la aprobación del proyecto de cambio a múltiples instancias.
- Externar indiferencia hacia el proyecto.
- Postergar el estudio del proyecto para cuando se disponga de tiempo.
- Citar nostálgicamente el pasado.

- Enlistar consecuencias negativas solamente que acarreará el cambio.
- No cooperar.
- Adoptar una actitud legalista y cerrada.
- Desacreditar a los agentes de cambio.
- Culpar al proyecto de cambio de todos los contratiempos sufridos en el sistema.

(p.6)

El estilo del líder puede ser un factor determinante para quebrantar la resistencia e incentivar en los colaboradores el deseo de aprender, transformar e innovar en los procesos organizacionales. Desde esta perspectiva, de acuerdo con Ajzen (1991), citado por Contreras y Barbosa (2013),

Es labor del líder organizacional planear el cambio y demostrar que éste es necesario.

En éste proceso, los líderes deben también evaluar y prever la posible resistencia que se puede generar, la cual indudablemente va a depender del compromiso de los trabajadores con los procesos organizacionales y del sentido de control que éstos tengan respecto a las oportunidades, recursos y habilidades necesarias para asumir el cambio.

(p.156)

Como puede observarse, desde esta perspectiva se enfatiza en el rol del líder y su responsabilidad como agente de cambio, pues es él quien debe asegurar un resultado positivo Kotter, (1995) citado por Contreras y Barbosa (2013).

Acorde con este abordaje, entre las prácticas de dirección que favorecen los procesos de cambio, está la de comunicar e integrar las conexiones entre los nuevos comportamientos, procesos y estructura sobre los éxitos de la organización, medir y

celebrar los pequeños logros para consolidar mejoras que apoyen la visión, todo lo cual podrá lograrse con un estilo de liderazgo de carácter transaccional. (Contreras & Barbosa 2013 p.156).

La visión de gestión del conocimiento involucra diversos ámbitos en las organizaciones, ya que está permeando los procesos que se llevan a cabo en las diferentes áreas; se entiende entonces, que esta consiste en identificar el conocimiento interno y externo que puede ser útil a la organización, para llevarlo a la memoria organizacional mediante un proceso de selección y almacenamiento, convirtiéndolo así en herramienta de competitividad. Así mismo, el valor de la gestión del conocimiento radica en la capacidad de transferencia a otras instancias de la organización y en el uso adecuado con el fin de aprovechar al máximo ese conocimiento y hacerlo generador de uno nuevo.

Anexos

Anexo 1.

Sujeto 1: capacitador Universidad del Sector Privado. Apartes de la entrevista realizada

“Kolb es el que mejor puede dar herramientas para entender el aprendizaje desde lo experiencial, en ese proceso las personas tienen que estar activas, aprender haciendo – experimentando, en la práctica reflexionar sobre lo aprendido.”

“La escuela nueva escoge la escuela activa, que el estudiante se enfrente a un procedimiento y a partir de ahí él habla de posibilidades, estas posibilidades tienen que ver con los tipos de aprendizaje y según eso, el convergente es el que más se adapta al aprendizaje desde lo experiencial, pues no son emotivos, son personas muy pragmáticas, aunque hay otros aprendizajes como el acomodador, el divergente, el que asimila y repite.”

“El aprendizaje convergente es el experimentador – aprender haciendo – reflexión sobre la acción – le permite tener una conceptualización reflexiva para decir ¡ah claro!, hay que hacer esto, lo otro, como se hizo ... los japoneses son el ejemplo de esta metodología con

su modelo de calidad total, ellos apoyaban a quien aportaba a la cadena de valor, producción en serie y cada uno le recomienda al otro, para generar un producto de alta calidad e iba rotando a todos para que vivieran todo el proceso y pudieran recomendar al otro como mejorar el proceso, así todos podían recomendar mejoras y conocer el proceso completo.”

“La persona convergente, en un proceso productivo genera calidad, reconociendo los intereses, los ritmos tipo de aprendizaje, el análisis de la teoría y lo contextual; porque algunas aprenden y otras no, puede ser por situaciones emotivas, no está contento, no está siendo estimulado. Kolb dice que el aprendizaje no es puro.”

“Los estilos de aprendizaje son 4 según Kolb: activo, reflexivo, teórico y pragmático. Se requiere de los demás para ser convergente, no hay una única manera de aprender”

“Liderazgo transformacional, siempre se puede hacer mejor, muy ligado al concepto de calidad total”

“Aprendizaje experiencial, aprender haciendo, tener cuidado con la naturaleza del aprendizaje, no todo puede darse por ensayo – error”

“En un proceso educativo hay unos procedimientos que hay que seguir, en una empresa no se le permitirá dañar un proceso porque está aprendiendo, por eso necesita una inducción y muchas veces llega a la empresa a aprender, aunque debe tener una formación teórica. Los que están en la formación universitaria están desde lo reflexivo.”

“El aprendizaje educativo exige competencias específicas sobre las cuales ya debe tener una experiencia, el primer nivel de aprendizaje está desde la observación, como lo aplica el otro, como lo dice la teoría. El divorcio entre la institución educativa superior y la empresa genera dificultades, ya que para ser docente se exige que traigan experiencia en el desempeño de la profesión y luego docencia, pues con experiencia laboral conocen los problemas que se ven realmente en el ejercicio profesional y pueden enseñar desde esa experiencia, por eso a los profesores se les exige experiencia en el desempeño laboral y la docencia.”

“Otras oportunidades de los docentes para seguir con el proceso experiencial: Pasantías. Oportunidades de los docentes para conocer las empresas, cuando se diseña un programa hay que tener conocimiento de contexto.”

Anexo 2.

Sujeto 2: Gestor del cambio organizacional en la gobernación de Antioquia

¿Conoce usted la expresión aprendizaje experiencial?

SI X NO ___

¿Qué es para usted aprendizaje experiencial?

Una metodología de intervención organizacional que permite abordar diversas temáticas y cuyas bases teóricas se encuentran en el constructivismo, la andragogía y la lúdica.

¿En su empresa se conoce el término? SI X NO ___

¿Ha implementado su organización alguna estrategia basada en esta metodología? SI X NO__

En caso de ser afirmativo, ¿cuáles son?

Talleres para el fortalecimiento de competencias comportamentales.

En general, ¿cómo se realiza el aprendizaje organizacional en su institución?

A través del acompañamiento de firmas consultoras expertas en el tema, con talento humano certificado y con amplia experiencia en el uso de la metodología.

¿Hay evidencias o estudios que demuestren la efectividad del método de aprendizaje organizacional aplicado en su institución?

Sí, pero son de carácter confidencial.

Referencias Bibliográficas

Libros

Arbonés, A. (2006), Conocimiento para innovar: cómo evitar la miopía en la gestión de conocimiento. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Carballo, R. (2006) Innovación y gestión del conocimiento: modelo, metodología, sistemas y herramientas de innovación. España: Ediciones Díaz de Santos.

Drucker, P. (1993) La sociedad Post Capitalista. Oxford: Editorial Norma.

Morín, E. (1999) Los siete saberes necesarios para la educación del futuro. Paris: Santillana.

Saracho, J. (2005) Un modelo general de Gestión por competencias, Santiago: RIL editores.

Senge, P. (1990) La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Massachusetts: Granica.

Senge, P., Cambron, N., Timothy Lucas, T., Smith, B., Dutton, J. y Kleiner, A. (2002). Las Fuentes de la quinta disciplina: escuelas que aprenden. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Valhondo, D. (2003) Gestión del conocimiento: del mito a la realidad. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Cibergrafía

Alcover, C., Rico, R. y Gil, F. (2011), Equipos de trabajo en contextos organizacionales: dinámicas de cambio, adaptación y aprendizaje en entornos flexibles. Papeles del Psicólogo, Vol. 32 (1) 7-16. Recuperado de <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1914.pdf><http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1914.pdf>

Carrasco, A., de la Corte, C y León J (2010), Engagement: un recurso para optimizar la salud psicosocial en las organizaciones y prevenir el burnout y estrés laboral. Revista Digital de Prevención, (1) 12. Recuperado de

[http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/5468/Engagement un recurso para optimizar la salud psicosocial.pdf?sequence=2](http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/5468/Engagement_un_recurso_para_optimizar_la_salud_psicosocial.pdf?sequence=2)

Charan, R., Willigan, G. (2007) Know-how: las ocho habilidades que distinguen a las personas de buen desempeño de las demás. Bogotá: Grupo Editorial Norma. Recuperado de

https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang_es&id=MldUIvNArIwC&oi=fnd&pg=PA3&dq=know+how&ots=VMwLdKPHg8&sig=N4glm90bXVURoyiYbA8tCh_RuYY#v=onepage&q=know%20how&f=false

Contreras, F., Torres, Barbosa, D. (2013) Del liderazgo transaccional al liderazgo Transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. Revista virtual

Universidad Católica del Norte Vol. (39) 152-164. Recuperado de

<http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/433/886>

Escudero, J., Delfin, L. y Arano, R. (2014) El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones. Ciencia Administrativa, Vol. (1) 1-9. Recuperado de

<http://www.uv.mx/iiesca/files/2014/09/01CA201401.pdf>

Farfán, D. y Alfonso, M. (2006) La gestión del conocimiento, Documento de Investigación No. 29 .75 recuperado de

<http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1207/BI%2029.pdf?sequence=1>

García, J. y Dutschke, G. (2007) Las organizaciones con capacidad de aprendizaje: A propósito de una revisión de la literatura. *Acimed*, 16(5), 0-0 recuperado de

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007001100005&lng=es#cargo)

[94352007001100005&lng=es#cargo](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007001100005&lng=es#cargo)

Hernández, A., Ramírez, G. (2010) El control administrativo de F.W. TAYLOR, cien años después. Gestión y Estrategia, Vol. (38) 61-73. Recuperado de

[http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?sid=b32e56b5-ec0-410d-b3a2-](http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?sid=b32e56b5-ec0-410d-b3a2-451817bc4676%40sessionmgr4009&vid=0&hid=4212&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc210ZT11aG9zdC1saXZl#AN=53277196&db=a9h)

[451817bc4676%40sessionmgr4009&vid=0&hid=4212&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc210ZT11aG9zdC1saXZl#AN=53277196&db=a9h](http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?sid=b32e56b5-ec0-410d-b3a2-451817bc4676%40sessionmgr4009&vid=0&hid=4212&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc210ZT11aG9zdC1saXZl#AN=53277196&db=a9h)

López C., Díaz, P. y Robledo, J. (2014) La organización informal y sus efectos en las capacidades de innovación. *Universidad & Empresa*, Vol.17 (28) 193 recuperado de <http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/4429>

Martín, I. (2007) Retos de la comunicación corporativa en la sociedad del conocimiento: *de la gestión de información a la creación de conocimiento organizacional*. *Signo y Pensamiento* 51, vol. (XXV) 54

Salazar, J. Zarandona, X. (2007), Análisis comparativo de las implicaciones organizativas de la calidad y la gestión del conocimiento. In *El comportamiento de la empresa en entornos dinámicos. XIX Congreso Anual y XV Congreso Hispano-Francés de Aedem*, Vol.(2) 2. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2483077>

Santos, J., Martins, P. y Steil, A. (2015) Aprendizaje y memoria organizacional. ¿Cual es el perfil de la producción científica internacional y qué se ha investigado en las organizaciones públicas. *Red de Revistas Científicas de América latina y el caribe, España y Portugal*. (25) 7-30 recuperado de <http://www.redalyc.org/html/3375/337542589001>

Turriago, H. (2009) Acción humana empresarial en la obra de Peter Drucker, Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión., vol. (17) 9 - 21

Escudero, J., Delfin, L. y Arano, R. (2014) El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones. *Ciencia Administrativa*, Vol. (1) 1-9. Recuperado de <http://www.uv.mx/iiesca/files/2014/09/01CA201401.pdf>