



Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo A. Podestá"
Repositorio Institucional

Hacia un aprendizaje gestionado desde la perspectiva del conocimiento

Año
2013

Autor
Salerno, María Liliana

Este documento está disponible para su consulta y descarga en el portal on line de la Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo Alberto Podestá", en el Repositorio Institucional de la **Universidad Nacional de Villa María**.

CITA SUGERIDA

Salerno, M. L. y Paredes, M. D. (2013). *Hacia un aprendizaje gestionado desde la perspectiva del conocimiento*. Villa María: Universidad Nacional de Villa María



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional

**II CONGRESO DE ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO DE LA
REPÚBLICA**

ENCUENTRO ADENAG REGIONAL CENTRO OESTE

2013

**“INNOVACIÓN Y GESTIÓN PARA EL DESARROLLO DE LAS
ORGANIZACIONES”**

Hacia un aprendizaje gestionado desde la perspectiva del conocimiento

AUTORAS

Salerno , María Liliana- UNVM - UNC

Paredes María Daniela - UNC

Hacia un aprendizaje gestionado desde la perspectiva del conocimiento

Resumen

El “aprendizaje organizacional es determinante de la dinámica de las organizaciones y de su desempeño; es el resultado de las diferentes variables que generan, facilitan y permiten la construcción de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Esto no sería posible de alcanzar sin un conocimiento que respalde dichas ventajas y sin un proceso de aprendizaje intencionado -gestionado que permita dominar los saberes requeridos por la organización en pos de alcanzar sus objetivos.

Al profundizar sobre el aprendizaje organizacional se encuentra la relación de este proceso con la gestión del conocimiento, de allí la importancia, ya que no sería posible para la organización intentar implementar un proceso de estos sin conocer en detalle la manera en que la misma incorpora nuevo conocimiento, la velocidad y la pertinencia para hacerlo como sus efectos sobre la dinámica organizacional.

*Aprendizaje organizacional,
gestión del conocimiento, conocimiento organizacional*

Introducción

Hoy es un requisito ineludible de supervivencia en contextos de alta competencia y de marcada incertidumbre la idea de centrar el desarrollo de la organización en sus procesos de aprendizaje colectivo y en la capacidad de los individuos para compartir, socializar y expandir en forma permanente sus talentos.

La incorporación del conocimiento de la organización a la generación de estrategias que la hicieran más competitiva, creo en el campo de la Administración el concepto de gestión del conocimiento.

El aprendizaje organizacional fue siempre un tema importante desde el punto de vista académico. A pesar de su complejidad, la posibilidad de complementar las actividades del mundo académico con la de los negocios lo convierte hoy en una de las principales preocupaciones del management.

Sin embargo, la comunidad académica se ha preocupado en resaltar la confusión conceptual que existe entre aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento.

El propósito de este trabajo es identificar y valorar los desafíos que existen hoy en su aplicación , para ello nos proponemos , a partir de la literatura vigente, aclarar ambos conceptos y descubrir la existencia de algún vínculo o relación entre ellos que permita -desde el punto de vista de los administradores- contribuir al desempeño organizacional deseado.

También se intentara realizar una reflexión crítica sobre la temática, planteando algunas problematizaciones sobre los supuestos del conocimiento.

Desarrollo

Conocimiento: Definiciones, Tipos. Procesos de conversión

En relación al “conocimiento”¹, nos planteamos en primer lugar, ¿qué entendemos cuando hablamos de “conocimiento”? ¿Es una idea, una forma de actuar o es el punto de partida para nuevos conocimientos?

Antiguamente los griegos diferenciaron dos tipos de conocimientos, el saber cotidiano que no puede dar cuenta de si mismo ni fundamentarse, opinión (*doxa*), y el conocimiento (*episteme*) para dar cuenta del saber riguroso capaz de justificarse. Esta distinción es similar a la que hoy se hace entre saber y conocer, entre *know how* (saber *cómo*) y de *know what* (saber *qué*). El primero un saber de la práctica, de las cosas, que se adquiere en la práctica misma. El segundo un saber riguroso, un saber que se puede fundamentar como tal, y que se busca especialmente.

Opinión (<i>doxa</i>)	Conocimiento (<i>episteme</i>)
Saber	Conocer

Si bien existen numerosos debates teóricos acerca de lo que es el conocimiento y sus formas resulta interesante mencionar que, actualmente se abandona el concepto de conocimiento como una materia adquirible por parte de los individuos y organizaciones, hacia el estudio del “saber” como algo que los actores desarrollan a través de la acción (práctica).

Las prácticas son relaciones entre sujetos que comparten el hacer en que consiste la práctica, son sociales, son compartidas y para serlo, suponen el **lenguaje** través del cual se posibilita la comunicación. Toda práctica por más elemental que sea tiene un saber aunque no siempre es científico.

¹ Heler, M. “Gestión de conocimiento: Algunas cuestiones suscitadas por los supuestos acerca del conocimiento”. (inédito). Notas de Catedra Metodología de las Ciencias Sociales. Una introducción crítica.

En este sentido, las organizaciones son interpretadas como prácticas sociales entendiéndose éstas como configuraciones estables de actividades compartidas².

Al respecto, Gore, Ernesto y Dunlap, Diane (2006) señalan que las organizaciones son descritas como escenarios o arenas de interacción social, “lugares “donde los individuos y los grupos se modifican unos a otros .Bajo esta perspectiva, las organizaciones se conciben como realidades construidas socialmente, en donde los individuos son moldeados por el contexto cultural más amplio, es decir la organización, y a su vez ésta es creada y recreada por los procesos de interacción entre las personas.

Para autores como Michael Polanyi³, el conocimiento es algo dinámico y su dimensión tácita dificulta su transmisión porque es inarticulado, intuitivo y no verbalizable; mientras que, el conocimiento explícito es articulado y codificable. Estos conocimientos, *tácitos y explícitos*, son poseídos por las personas pero el saber sólo se consigue con la práctica y la interacción con los objetos. Así, el *conocimiento y el saber* son el resultado del proceso de aprendizaje. (Suñe Torrents 2004).

El conocimiento se construye a partir de la interacción con el mundo y se sitúa en la práctica; por ello, es relacional, contextualizado y dinámico. Cuando se pasa de la perspectiva del conocimiento tácito al saber dinámico, se hace foco en los procesos asociados como la creación, retención y transferencia de conocimiento.

Por supuesto que conseguir que los individuos aporten conocimientos es algo valioso, pero no es suficiente.

La producción de conocimiento en la organización es una producción cooperativa que potencia la producción generando un “plus” y modifica socializaciones. En palabras de Valhondo :2002: “*El verdadero valor se obtiene si, además de la contribución o aportación del conocimiento explícito, se pone a disposición de los demás el conocimiento tácito mediante la colaboración*”.

La colaboración es un proceso en el que tienen cabida todas las formas posibles de interacción y creación del conocimiento.

Las formas posibles de interacción y creación del conocimiento, que sustentan “la espiral del conocimiento ”⁴ son: de tácito a tácito (socialización) es el proceso de adquirir

² Heler, M.(2004), “*Ciencia Incierta. La producción social del conocimiento.*” Buenos Aires: Ed. Biblios.Cap. 3.

³ Citado en Valhondo, D., “Gestión del conocimiento. Del mito a la realidad.” Madrid, Ediciones Díaz de Santos, 2002.Cap 3

⁴ Nonaka I. y Takeuchi (1999), H. “La Organización creadora de Conocimiento”. México. Ed. Oxford University Press.

conocimiento tácito a través de compartir experiencias por medio de exposiciones orales, documentos, manuales y tradiciones que añaden el conocimiento novedoso a la base colectiva que posee la organización; tácito a explícito (externalización), es el proceso de convertir conocimiento tácito en conceptos explícitos, lo que supone hacer tangible mediante el uso de metáforas conocimiento de por sí difícil de comunicar, integrándolo en la cultura de la organización; de explícito a tácito (interiorización) es la incorporación de conocimiento explícito en conocimiento tácito, que analiza las experiencias adquiridas en la puesta en práctica de los nuevos conocimientos y que se incorpora en las bases de conocimiento tácito de los miembros de la organización en la forma de modelos mentales compartidos o prácticas de que trabajo y por ultimo de explícito a explícito (combinación) que es el proceso de crear conocimiento explícito al reunir conocimiento explícito proveniente de cierto número de fuentes, mediante el intercambio de conversaciones telefónicas, reuniones, etc., y se puede categorizar, confrontar y clasificar.

Resulta notorio que, al aprender (proceso) se produce un nuevo conocimiento (contenido) y el nuevo conocimiento será la base para futuros aprendizajes. Entonces, se puede reconocer que *el conocimiento es conocimiento en la medida que sea el punto de partida de un nuevo conocimiento, que agregue valor y permita dar cuenta del mismo.*

Ahora bien, para que el conocimiento sea una fuente de ventaja competitiva y logre mejor rendimiento, la organización debe alinear su “estrategia de aprendizaje/conocimiento” con su estrategia de negocio. En este contexto, se entiende como estrategia de aprendizaje/conocimiento al conjunto de opciones estratégicas que forman y dirigen el proceso de aprendizaje de la organización y determinan la base de conocimiento de la compañía.

En este sentido, autores como Nonaka y Takeuchi (1999) afirman que las compañías japonesas han sido exitosas gracias a sus habilidades en el campo de la creación y gestión del conocimiento organizacional y lo entienden como “*la capacidad de una compañía para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de la organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas*”.

En su criterio, los occidentales valoran el conocimiento desde una perspectiva *taylorista*, es decir, explícito (enseñable por medio de símbolos gráficos o por el lenguaje) y las empresas japonesas lo contemplan como tácito (innato, algo muy personal y difícil de expresar) que posee una persona como una habilidad muy propia y no puede enseñarse por los medios convencionales. En otras palabras, mientras los occidentales privilegian el conocimiento explícito, los japoneses otorgan mayor importancia al conocimiento tácito. Esto

se fundamenta en el supuesto de que el conocimiento humano se crea y se expande a través de la interacción social del conocimiento tácito y el conocimiento explícito, interacción a la que referimos anteriormente y que estos autores llaman Conversión de Conocimiento siendo la misma *un proceso social entre los individuos*.

Aprendizaje: Teorías. Niveles.

El aprendizaje está ligado a la existencia del hombre como ser social. (Cortese, Horacio E.: 2007) El sujeto siempre es protagonista activo del proceso en su intercambio no solo con el objeto sino también con otros sujetos.

En relación al **aprendizaje** se puede decir que "*es el proceso que permite a los individuos adquirir conocimientos de su ambiente y sus relaciones en el transcurso de su vida*⁵". El aprendizaje en esta línea está asociado a las capacidades individuales: como la inteligencia, la memoria, la motivación, la necesidad; y factores psicosociales: como el comportamiento, las relaciones interpersonales, entre otros.

Desde las primeras reflexiones del aprendizaje desde la perspectiva organizacional se lo ha vinculado a diversos aspectos de la gestión empresarial como la cultura, la estrategia, como así también con el conocimiento y su gestión, asumiendo también su relación con el desempeño organizacional.

Desde la perspectiva de la organización vista como campos de interacción humano, el aprendizaje es un producto natural de esas interacciones⁶. Es una actividad colectiva o social que supone el intercambio con otros.

Autores como Argyris , C (1999) señalan que el aprendizaje organizativo se hace a través de los individuos que actúan como agentes de las organizaciones .

Suñe Torrents, Albert (2004), concibe al aprendizaje como "una actividad relacional y no como un proceso individual de pensamiento".

Al respecto Senge (1995)⁷ señala "las organizaciones aprenden solo a través de los individuos que aprenden". Esto indica que el aprendizaje individual no necesariamente garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual. No obstante, no debería confiarse en el individuo como un simple

⁵ Chiavenato, I. (1999). Administración de recursos humanos. México DF: Mc Graw-Hill Interamericana.

⁶ Gore, Ernesto y Dunlap, Diane (2006).

⁷ Senge, P. (1995) La quinta disciplina: arte y práctica de la organización abierta al aprendizaje. Ediciones Granica S.A

depositario ya que podría no compartir lo aprendido o no tomar conciencia de la importancia del mismo para el logro de los objetivos de la organización.

El aprendizaje individual fomenta el aprendizaje colectivo, los grupos constituyen el vínculo de unión (Vinsennau, Daniel J.: 2010) El proceso comienza en el individuo y se consolida a nivel grupal a través del diálogo, la discusión, intercambio de experiencias, o la observación.

La teoría del aprendizaje se sustenta en distintas perspectivas que se diferencian en las dimensiones sobre las que ponen foco⁸. Para el conductismo, el aprendizaje se consigue cuando se obtiene la respuesta adecuada o se exhibe una respuesta adecuada ante la presentación de un estímulo específico; para el cognitivismo el aprendizaje surge mediante procesos de construcción interna siendo el sujeto el que le da significado específico al contenido del aprendizaje mientras que para el constructivismo para que se produzca aprendizaje, el conocimiento debe ser construido o reconstruido por el propio sujeto que aprende a través de la acción, el aprendizaje es *un proceso activo*. En general conciben al aprendizaje como un proceso básicamente individual, sean desde las corrientes cognitivas hasta los constructivistas, todas se centran en el desarrollo individual del pensamiento siendo el contexto un dato de afuera.

Por otro lado, las teorías sociales presentan una teoría del aprendizaje que da cuenta del mismo a través de comunidades de prácticas⁹ bajo el supuesto que el compromiso en la práctica social es el proceso fundamental por el cual se aprende y define a cada uno. El principal centro de interés de estas teorías reside en el aprendizaje como participación social, resulta así una negociación de significados y una construcción de identidad que contribuye en gran medida a dar cuenta de la interacción social vigente. En la organización esto se traduce en grupos de personas que comparten información, ideas, experiencias y herramientas en un área de interés común.

Así como desde lo individual el aprendizaje es entendido como un proceso y no como un estado el cual conduce a la modificación de representaciones individuales, a nivel organizacional, el énfasis se hace sobre el aspecto colectivo a partir de una dinámica interaccionista donde adquieren relevante importancia las representaciones.

⁸ Vinsennau, Daniel J. (2010) op citada.

⁹ Wenger, E. (2001). La unidad básica de análisis no es el individuo, ni las instituciones sociales, sino las comunidades de práctica informales (emergente, producto de las interacciones y del compromiso de sus miembros) las que forman las personas en su intento de lograr una empresa conjunta con el tiempo.

El **aprendizaje llevado al ámbito organizacional** se usa para describir procesos o actividades que ocurren en uno o varios niveles de análisis dentro de la estructura de la misma, por tanto involucra a los individuos, a los grupos y a la propia organización, en un proceso dinámico que se define a través de la interacción social.

El aprendizaje organizacional se ha enfocado hacia la resolución de problemas organizacionales, en especial autores como Argyris y Shön (1996)¹⁰ han resaltado el aprender mediante la detección y corrección de errores a través del modelo de circuitos de aprendizaje. Los mismos, caracterizan el aprendizaje en la organización utilizando un modelo evolutivo en tres niveles aprendizaje en circuito único, doble y triple a partir de sus descubrimientos sobre las rutinas defensivas de los individuos en la organización, donde identifican la teoría adoptada (creencias y valores formulados) por parte de los individuos y la teoría empleada realmente.

Ellos afirman que la mayor parte del aprendizaje en la organización se presenta en el modelo de un solo circuito, es decir, se corrigen las acciones equivocadas, pero no se cuestionan los valores; el aprendizaje de doble circuito se daría cuando los desajustes se corrigen examinando primero las variables reguladoras (creencias adoptadas) y después las acciones. Quienes aprenden con mayor rapidez, son aquellos que están dispuestos a hacer una indagación hacia sus propias acciones defensivas y a experimentar con nuevas formas de comportamiento.

Bajo esta perspectiva cuando aprende la organización? Si no todo aprendizaje individual se convierte en organizacional. Si las pautas organizativas y las epistemologías individuales permiten que un asunto pueda ser discutible y los errores analizables, sería posible el aprendizaje ¹¹?

¹⁰ Argyris, C. y Schön, D. (1996). El aprendizaje en circuito único: es el que se realiza de conformidad con prácticas, políticas y normas de comportamiento explícitas, el aprendizaje requiere detectar y corregir las desviaciones respecto de las mismas; el aprendizaje en doble circuito requiere de una reflexión sobre el grado de adecuación de las prácticas, políticas y normas; y finalmente el aprendizaje en triple circuito es una forma superior de autoexamen en la organización, que incluye el cuestionamiento a fondo de su justificación, y puede conducir a transformaciones radicales de la estructura interna, la cultura y las prácticas, así como del contexto externo.

¹¹Gore, Ernesto y Dunlap, Diane (2006).

Hacia la búsqueda de los vínculos: del aprendizaje organizacional a la gestión del conocimiento

Hasta aquí se han revisado dos de los conceptos claves como son el conocimiento y el aprendizaje y algunas de las teorías que permiten su encuadre. Así también se analizaron los procesos de creación de conocimiento.

Desde la mirada asumida, la comunidad de práctica es una condición intrínseca para la existencia de conocimiento, donde el aprendizaje ocurre al superarse la mera réplica e incluye mucho más que el conocimiento técnico o las competencias asociadas al desafío de realizar determinada tarea; debido a que, sus miembros están relacionados en algún área de conocimiento o actividad común que los identifica. El *conocimiento y el aprendizaje* son experiencia colectiva y son explicados en términos del contexto en el cual se producen.

Entendiendo al conocimiento como contenido del proceso de aprendizaje, pretendemos simplemente aportar a la complementación entre el conocimiento y el aprendizaje organizacional.

Para ello resulta necesario también aclarar que una de las principales confusiones se origina en el uso indistinto de los términos la gestión del conocimiento y el conocimiento organizacional.

Se define a la **gestión del conocimiento** como *la capacidad de las organizaciones para crear, almacenar, valorar y distribuir conocimiento para alcanzar los objetivos de la compañía*, generalmente a través de la gestión de las tecnologías de información. Dicha enunciación posee un fuerte sesgo prescriptivo donde la gestión del conocimiento se concibe como “aprendizaje gestionado” (Suñe Torrents, Albert :2004) e impacta positivamente sobre el rendimiento que es vital para la supervivencia de la organización.

Por otra parte, el **conocimiento organizacional** destaca al conocimiento como un *recurso que proporciona ventaja competitiva* para la organización. Se trata de un concepto teórico, validado por la comunidad académica, que estudia los procesos asociados con su dirección. Al concebir al conocimiento organizacional como un activo, se pone atención al contenido y por ende, la visión es más estática del conocimiento.

En cambio, el **aprendizaje organizacional** enfatiza los procesos o actividades por los cuales el conocimiento se ha obtenido o se regenera. Se pregunta como aprende la organización, es una corriente descriptiva.

En contraposición, la **organización que aprende** se caracteriza por su contenido prescriptivo, responde a la pregunta como aprende una organización; sus defensores no se interesan en la falta de significado del aprendizaje organizacional y aceptan su deseabilidad como algo axiomático. (Argyris, C.:1999)

En la era de la información, o del conocimiento, gestionar el conocimiento como recurso básico es uno de los principales caminos de generación de valor.

La Gestión del conocimiento y la producción del conocimiento

En la actualidad el *conocimiento se ha convertido en* (o ha sido reconocido como) un *medio de producción*. La organización hoy debe encontrar las formas para gestionar el conocimiento, lo que implica implementar políticas y estrategias para la producción, conservación, transferencia y uso del mismo.

La gestión del conocimiento es el conjunto de procesos que permitirán utilizar el conocimiento como factor clave para generar valor. Busca identificarlo para luego poder transformarlo de tácito en implícito y posteriormente a través de su formalización permitir que sea aprovechado y potenciado para producir nuevos conocimientos.

Desde la perspectiva que venimos desarrollando, se trata de acomodar y dirigir el *saber de* la organización, se trata entonces de *gestionar el conocimiento* para que sirva a la organización con la mayor eficiencia, solucionando los problemas allí donde surjan.

Para ello, la Gestión del Conocimiento tiene que asegurar además la *apropiación* del conocimiento, la posibilidad de tenerlo a disposición, estableciendo las vías de acceso y de exclusión de ese conocimiento.

En este sentido deberán establecerse los mecanismos necesarios para incentivar la compartición del conocimiento, de forma que los individuos aporten documentos e informes al repositorio de conocimientos. El verdadero valor se obtiene si, además de la contribución o aportación del conocimiento explícito, se favorece la puesta a disposición de los demás el conocimiento tácito mediante la colaboración.

Todo ello bajo la consigna que *“lo que no puede medirse, no puede gestionarse”*, con lo cual el desafío de la Gestión del Conocimiento, es precisamente encontrar la forma de *poner en valor* el conocimiento ya disponible tanto como el conocimiento que se necesite producir para el sostenimiento y crecimiento de la organización.

Sin duda una de las claves de éxito de cualquier iniciativa de gestión del conocimiento en la organización será la estrategia para impulsar las tareas relacionadas con los procesos de compartir el conocimiento y colaborar en su enriquecimiento y creación.

Algunas Reflexiones

Como hemos señalado en este brevísimo recuento de la bibliografía, resulta evidente que el aprendizaje organizacional involucra a los individuos, a los grupos y a la organización en un proceso dinámico que se define a través de la **interacción social**. El aprendizaje se asume como una capacidad dinámica, entrelazada en una relación iterativa con el conocimiento (donde el primero es el proceso generador, y el segundo, el contenido y la base para futuros aprendizajes), genera y renueva constantemente competencias distintivas, las cuales, al cumplir con ciertos requisitos, le permiten a la organización lograr una ventaja competitiva sostenida y, por lo tanto, lograr unos mejores resultados.

Algunas de las razones de la *criticidad* de estos procesos es que conciernen a las personas y a la cultura de las organizaciones, con lo cual requieren de toda una serie de medidas capaces de modificar la conducta de los empleados, incentivando actitudes que rompan con la natural tendencia a acaparar y monopolizar el conocimiento como un mecanismo de defensa del propio puesto de trabajo.

En este escenario se deberá considerar. Primero, el *papel del directivo* como gestor del conocimiento en sus áreas de actuación, posibilitando las condiciones y un entorno social donde el conocimiento sea accesible, compartido y creado.

Las organizaciones no tienen más opción que crear un contexto adecuado para expandir las posibilidades para que se de ese aprendizaje producto de las interacciones.

Para ello será necesario hacer los esfuerzos necesarios para impulsar la conversión permanente del conocimiento tácito en explícito, permitiendo la localización de los individuos con el saber específico y animando la interacción. La identificación de las fuentes de conocimiento tácito, el que está en la mente de los trabajadores ofrece la oportunidad de saber quien es quien en la organización.

El desafío es entonces ¿Cómo se pueden liberar esos conocimientos tácitos por naturaleza y como articular el saber tácito para que toda la organización lo pueda conocer?

Nos planteamos entonces, cómo tratar de almacenar, registrar y sistematizar los conocimientos; y una vez capturados, ¿no deberíamos hacerlos actuar y operar en la actividad

de la organización? Ahora ese saber “automatizado” no se desliga del problema de la práctica pudiendo dejar de ser efectivo?

Segundo, *la cultura organizacional* también juega un papel importante ya que a través de los valores compartidos que integran la misma, se puede ayudar a reforzar el conocimiento ya que no se trata de procesos “automáticos” sino que suponen cambios culturales profundos, en el compartir y usar el conocimiento disponible en las organizaciones,

Debe propiciarse la creación de una cultura solidaria y a la vez colaborativa de valores aceptados y compartidos para que el conocimiento fluya. Una cultura que se caracterice por el desarrollo de suposiciones y reglas que faciliten compartir el conocimiento, con un sólido compromiso de los empleados en torno a los valores de innovación, calidad, servicio y aprendizaje continuo.

Por otra parte, el *gobierno* de la organización tendrá la difícil misión de reforzar una creencia motivante sobre el futuro que garantice *una visión compartida*, como también procurar que ni los intereses personales ni las posibles conductas de las personas y los grupos de poder que coexisten en la organización obstaculicen dicho proceso.

Cabe señalar que esto demuestra la necesidad de definir claramente una *estrategia de aprendizaje/conocimiento* por parte de la organización, que articule todos estos aspectos con la estrategia de negocio, de manera tal de poder alcanzar un mejor desempeño.

La capacidad de aprendizaje (Prieto, 2003)¹² como potencial dinámico en la creación, asimilación, difusión y utilización del conocimiento, determinará las posibilidades de la organización de incorporar conocimiento, cuyos efectos sobre los resultados en definitiva, serán modelados por la Gestión del conocimiento.

¹² En Garzón Castrillo, Manuel Alfonso y Fisher Andre Luiz (2008)

Bibliografía

- Andiarrena, D. (2013). Cómo mantener el conocimiento en la organización. Revista Management Herald, Año XI, N° 102, p. 16-17.
- Argyris, C. (1999) Sobre el aprendizaje organizacional: México D.F Oxford.
- Argyris, C. y Schon (1996) II de aprendizaje organizacional: teoría, método y práctica, lectura, masa: Addison Wesley.
- Chiavenato I. Administración de recursos humanos. México DF: Mc Graw-Hill Interamericana, 1999.
- Cortese, Horacio E. (2007) Coaching y Aprendizaje Organizacional. Mitos y realidades de una época (Argentina 1994-2005) Bs. As. Temas Grupo Editorial S.R.L. Cap 1. Teoría del aprendizaje, pág. 9 a 39.
- Garzón Castrillo, Manuel Alfonso y Fisher Andre Luiz (2008) : Modelo teórico de Aprendizaje Organizacional . Pensamiento y Gestión, N° 24, Pag. 195-224. Universidad del Norte. Barranquilla. Colombia
- Gore, Ernesto y Dunlap, Diane (2006): Aprendizaje y organización. Una lectura educativa de teorías de la organización. Buenos Aires. Granica. Capítulo 5: Las organizaciones como escenarios de interacción social.
- Heler, M. “Ciencia Incierta. La producción social del conocimiento”. (2004). Buenos Aires: Ed. Biblos.
- Heler, M. “Gestión de conocimiento: Algunas cuestiones suscitadas por los supuestos acerca del conocimiento”. (inédito).
- Nonaka I. y Takeuchi (1999), H. “La Organización creadora de Conocimiento”. México. Ed. Oxford University Press.
- Senge, P (1995). “La quinta disciplina: arte y práctica de la organización abierta al aprendizaje”. Ed. Garnica.
- Suñe Torrents, Albert (2004): El impacto de las barreras de aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones, en línea. Tesis de doctorado. Universidad Politécnica de Cataluña. Disponible en <http://www.tdx.cat>.
- Valhondo, D., “Gestión del conocimiento. Del mito a la realidad.” Madrid, Ediciones Díaz de Santos, 2002.
- Vinsennau, Daniel J. (2010) .El aprendizaje organizacional en su laberinto. Una explicación cualitativa sobre las barreras que impiden su desarrollo en contextos

escolares de nivel medio. Tesis Doctoral UNR. Cap.3 Área de estudio. Aprendizaje Organizacional . Pag. 87 a 145

- Wenger, E. "Comunidades de prácticas: Aprendizaje, significado e identidad. Paidós Ibérica, 2001.