

PROPUESTA DE UN MODELO DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL BASADO EN
LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Propuesta de un modelo de Aprendizaje Organizacional basado en la Gestión del
Conocimiento y los Sistemas de Información para la empresa consultora del caso de estudio
el cual le permita adaptarse a los cambios que la trae para las ERP

Cristian David López Rangel

Universidad Autónoma De Bucaramanga

2019



Abstract

Los fabricantes de software ERP vienen trabajando en la implementación de IA para lograr que los mismos sean capaces de detectar y solucionar fallas, labor que actualmente desarrollan los consultores; es por ello que organizaciones como la del estudio se ven enfrentadas a una seria problemática: no están preparadas para el cambio, el cual exige personal con gran nivel de conocimiento en módulos y herramientas especializadas para eliminar el riesgo que la compañía desaparezca al desaparecer su principal servicio (soporte) y que sus colaboradores sean marginados del mercado laboral; por esto se determinó la necesidad de implementar una estrategia de Aprendizaje organizacional bajo la aplicación de un modelo de gestión del conocimiento apoyada en un sistema de información.

Palabras Claves: Aprendizaje, conocimiento, ERP, Inteligencia Artificial (IA), Organización.

PROPUESTA DE UN MODELO DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL BASADO EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Introducción

A nivel nacional e internacional las empresas de TI se enfrentan a grandes cambios tecnológicos que las obligan a mejorar sus servicios, renovarlos o cambiarlos frecuentemente. Este es el caso de la organización consultora caso de estudio, cuyo Core de negocio es la implementación, administración y solución de fallas de Software de Gestión de Recursos Empresariales (ERP) SAP, quien se verá altamente afectada por los cambios que la casa matriz del software SAP pretende implementar a partir del año 2025, dichos cambios se basan en la aplicación de inteligencia artificial (IA) en su plataforma ERP lo cuales reemplazarán las tareas rutinarias que vienen desempeñando los ingenieros SAP Basis tales como la detección de fallas, actualizaciones, seguridad del sistema, generación de informes y oportunidades de mejora sobre el sistema.

Lo anterior pone a la organización y a sus colaboradores en desventaja, ya que de no tomar acciones a mediano plazo sobre sus servicios la organización puede desaparecer y sus colaboradores pueden ser marginados del mercado laboral, ya que no cuentan con conocimientos para realizar tareas y funciones más especializadas como los son la implementación y soporte en los módulos y herramientas como Fiori (Plataforma de programas para negocios ERP), Cloud (Servicio ERP en la nube), PO (Permite la conexión entre sistemas SAP y no SAP), Solman (SAP solution manager, Centro de soluciones advertencias y alarmas para sistemas SAP) y Hana BD (Base de datos de SAP usada por la ERP).

Es a raíz de la problemática antes indicada que nace el presente trabajo de investigación con el cual se pretende determinar ¿Cómo a partir de la aplicación del

aprendizaje organizacional, la gestión del conocimiento y los sistemas de información, la empresa consultora de caso de estudio podrá adaptarse a los cambios que la IA ha desarrollado para la ERP y de esta manera le permita estar en un nivel competitivo?

Problema caso de Estudio

En la actualidad en Colombia existen muchas empresas cuyo core de negocio es la implementación, administración y solución de fallas de Software de Gestión de Recursos Empresariales (ERP) SAP, siendo esta la situación de la organización consultora del caso de estudio quien centra su servicio al Software SAP ERP¹; dicho software como todo lo que tiene que ver con sistemas tecnológicos se encuentra en continua evolución a fin de mejorar e incrementar sus capacidades y hacerse más competitivo. Actualmente la compañía SAP SE ® viene desarrollando mejoras a su software, siendo el más representativo la aplicación en corto plazo de Inteligencia Artificial (IA) que busca que a través del aprendizaje automático sea capaz de detectar y solucionar las fallas que presenta un usuario.

Como raíz del problema se tiene que la empresa consultora del caso de estudio no tiene un sistema de Aprendizaje Organizacional que garantice la adquisición, transformación y transmisión de conocimiento y habilidades de sus colaboradores y por ende existe la posibilidad de que en primer lugar no exista cabida para el personal que actualmente labora en la compañía en los cargos de Consultor Basis (dedicado a la administración y solución de fallas del sistema ERP) y Consultor Basis junior (dedicado a la atención de primer nivel y detección temprana de fallas), pero sobre todo que su mercado disminuya pues ya no habrá a quien ofrecer el servicio técnico de gestión de fallas.

¹ SAP Company: Compañía líder del mercado en software de aplicaciones empresariales <https://www.sap.com/corporate/en/company.html>

Por consiguiente se optó por desarrollar una investigación cuyo propósito era determinar: ¿Cómo a partir de la aplicación del Aprendizaje Organizacional, la gestión del conocimiento y los sistemas de información, la organización consultora de caso de estudio podrá adaptarse a los cambios que la IA ha desarrollado para la ERP y de esta manera le permita estar en un nivel competitivo?

Justificación

El diseño e implementación de estrategias para el Aprendizaje Organizacional al interior de las empresas de TI se ha convertido en una de las herramientas más efectivas para estar a la vanguardia de los desarrollos tecnológicos que a diario se generan ya que permite que todos los miembros de la compañía puedan generar y compartir conocimiento específico; cambiando, como bien lo menciona Pablo Belly² esa antigua manera donde cada nuevo empleado debía aprender cierta habilidad de acuerdo a su puesto de trabajo a través de un entrenamiento por el desarrollo de “capacidades cognitivas para que aprendan a aprender y de esta manera aspirar a ser organizaciones inteligentes” (Belly, 2019).

Teniendo en cuenta lo anterior y a partir de la problemática que detectada en la empresa consultora del caso de estudio, se pretende desarrollar una estrategia de Aprendizaje Organizacional que permita que todos los colaboradores del área de operaciones cuenten con las herramientas necesarias para adaptarse a los cambios que la IA traerá para el software de Gestión de Recursos Empresariales SAP ERP® además de ello que su implementación a futuro sirva como herramienta para aprender de sus éxitos y/o errores, minimizar la fuga de conocimiento por la rotación del personal pero sobre todo la divulgación de un conocimiento específico para que al final aquellos ingenieros que hoy en día ocupan el cargo de ingeniero

² Pablo L. Belly: reconocido como el máximo exponente del knowledge management y el capital intelectual a nivel mundial y considerado como un pionero y padre fundador de la gestión conocimiento. <http://www.bellykm.com/About-Us/Pablo-L-Belly.html>

Basis puedan ser capaces de brindar un soporte especializado en áreas técnicas de gestión del software SAP ERP.

Objetivos

General

Plantear una estrategia organizacional que permita a la empresa consultora del caso de estudio adaptarse a los cambios que la IA trae para las ERP, aplicando aprendizaje organizacional gestión del conocimiento y sistemas de información.

Específicos

- Identificar las tendencias de la IA en los sistemas ERP SAP como base para el diseño de la estrategia de la organización caso de estudio.
- Aplicar encuestas a los colaboradores de la organización consultora caso de estudio para diagnosticar el interés por el Aprendizaje Organizacional, las barreras que impiden el aprendizaje y el nivel de experticia en herramientas y módulos que no están al alcance de la IA.
- Revisar modelos de gestión de conocimiento a fin de determinar y establecer la estrategia para la generación, transferencia, almacenamiento y protección del conocimiento de la empresa consultora del caso de estudio.
- Proponer la estrategia aplicando Aprendizaje Organizacional y gestión de conocimiento que, apoyada por un sistema de información, permita a la organización almacenar y retener el conocimiento.

Base Conceptual

Aprendizaje Organizacional

Peter Senge dice acerca del aprendizaje organizacional; “El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional. Pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual”. Se puede interpretar, que el Aprendizaje Organizacional es un

proceso que permite generar y socializar conocimientos a nivel colectivo en la organización. (Senge Peter, La quinta disciplina, 2010).

Nonaka y Takeuchi definen el aprendizaje organizacional como “el proceso mediante el cual, organizadamente, se amplifica el conocimiento creado por los individuos y se cristaliza como parte del sistema de conocimientos de la organización. (Ikujiro, 1994)

Peter Senge también habla de los problemas de aprendizaje de una organización y para identificarlos nombra siete barreras para el aprendizaje, las cuales son:

1. “Yo soy mi puesto” Nos enseñan a ser leales a nuestra tarea, al extremo de que la confundimos con nuestra identidad. (Senge Peter, La quinta disciplina, 2010, pág. 29).
2. “El enemigo externo”; El síndrome del “enemigo externo" es un subproducto de “Yo soy mi puesto", y de los modos asistémicos de encarar el mundo que ello alienta. (Senge Peter, La quinta disciplina, 2010, pág. 31)
3. La ilusión de hacerse cargo; A menudo, la “proactividad" es reactividad disfrazada. Si nos volvemos más agresivos para luchar contra el "enemigo externo", estamos reaccionando, no importa cómo lo llamemos. La verdadera proactividad surge de ver cómo intensificamos nuestros propios problemas. Es un producto de nuestro modo de pensar, no de nuestro estado emocional. (Senge Peter, La quinta disciplina, 2010, pág. 32).
4. La fijación en los hechos; Si nos concentramos en los hechos, a lo sumo podemos predecir un hecho antes de que ocurra, para tener una reacción óptima. Pero no podemos aprender a crear. (Senge Peter, La quinta disciplina, 2010, pág. 33).
5. La parábola de la rana hervida; Para aprender a ver procesos lentos y graduales tenemos que aminorar nuestro ritmo frenético y prestar atención no sólo a lo evidente sino a lo sutil. Si nos sentamos a mirar los charcos dejados por la marea, no vemos mucho al principio, pero si nos detenemos a observar, al cabo de diez minutos el charco cobra vida. (Senge Peter, La quinta disciplina, 2010, pág. 34).

6. La ilusión de que “se aprende con la experiencia”; Cada uno de nosotros posee un "horizonte de aprendizaje", una anchura de visión en el tiempo y el espacio, dentro del cual evaluamos nuestra eficacia. Cuando nuestros actos tienen consecuencias que trascienden el horizonte de aprendizaje, se vuelve imposible aprender de la experiencia directa. (Senge Peter, La quinta disciplina, 2010, pág. 35).
7. El mito del equipo administrativo; la mayoría de los managers consideran la indagación colectiva como una amenaza inherente. Nuestra educación no nos capacita para admitir que no conocemos la respuesta, y la mayoría de las empresas refuerzan esa lección al recompensar a las personas que saben defender sus puntos de vista, pero no indagar los problemas complejos. (Senge Peter, La quinta disciplina, 2010, pág. 36).

Diseño Metodológico

Para el desarrollo de la propuesta de la gestión de conocimiento se tomó como base el modelo de transferencia de Nonaka y Takeuchi (Nonaka T. , 1999) representado en la Figura 1, el cual se divide en cuatro pasos: Socialización, Externalización Combinación e Internalización. Este modelo fue seleccionado por ser en primer lugar ampliamente conocido además de que es demasiado concreto a la hora de determinar las tareas que se deben generar.



Figura 1. Representación gráfica del modelo de gestión de conocimiento de Nonaka y Takeuchi

Fase I – Socialización:

El conocimiento tácito es retenido por cada miembro de la organización y siempre estará en constante mejora a partir de las experiencias que él va forjando y que va recibiendo; he ahí la importancia de esta fase pues se trata no solo de conservar el conocimiento para sí mismo sino de compartirlo y aprender también de los demás. Esta fase pretende establecer las pautas para que el grupo comparta su conocimiento, experiencias y exprese sus deseos y/o necesidades de aprendizaje. Se establece como medio el desarrollo de reuniones grupales bajo el liderazgo de la gerencia de TI, el coordinador las cuales les permitan a los ingenieros SAP Basis y Basis junior (Mesa de ayuda) puedan definir el plan de capacitaciones o secciones de aprendizaje colaborativo; dicha fase será evaluada teniendo en cuenta el número de asistentes a las reuniones las cuales se registraran en un formato.

Fase II – Externalización

En esta fase se espera que el conocimiento tácito sea convertido a explícito generando para ello modelos y describiendo conceptos que en la práctica pueden dar lugar a la creación de un repositorio que albergara el contenido audiovisual y en formato PDF con los nuevos conocimientos referentes a las áreas técnicas especializadas. Teniendo en cuenta lo anterior la propuesta del modelo de gestión de conocimiento para la empresa consultora del caso de estudio establece como herramienta la creación de una Intranet

Fase III – Internalización

Esta fase pretende que el miembro de la organización apropien el conocimiento explícito y lo vuelva parte de su comportamiento normal, lo que dará como resultado que día a día construya nuevas habilidades y nuevo conocimiento. La herramienta propuesta no es más que el desarrollo y uso de la intranet, donde además de apropiar conocimiento la persona

también pueda subir su propio material, se propone el uso de software especializado como Woffice, SharePoint, Nozbe, Aprex, Jostle entre otras. En cuanto al método de evaluación para esta fase se propone llevar el registro de archivos o videos que se van subiendo y el resultado de las evaluaciones que se aplican a los colaboradores; estos datos a posteriori servirán como base estadística para validar la efectividad de las herramientas, pero sobre todo de la eficacia del modelo propuesto.

Fase IV – Combinación

El conocimiento explícito puede ser combinado, se trata de llevar a la práctica los conceptos para a partir de esa experiencia ratificar o sumar nuevas conceptualizaciones, se propone entonces se construyan material para registrar nuevos conocimientos, siendo necesario que el autor debe crear una carpeta en la Intranet y nombrarla de acuerdo con el curso o tema a tratar. Al interior de la carpeta principal, el contenido debe estar numerado y con un nombre descriptivo.

Resultados De La Investigación

Tal como se representa en la figura 2 arquetipo de desplazamiento de la carga, se logró identificar que la organización caso de estudio deberá adquirir conocimientos especializados sobre áreas técnicas específicas como lo son SAP Fiori, SAP Hana, SAP PO, Solman (SAP solution manager) SAP Cloud. Este conocimiento deberá mantenerlo, administrarlo y replicarlo en la organización con el fin de que sus actuales y nuevos colaboradores reciban dicho conocimiento el cual les permite a sí mismos y a la empresa mantenerse en el mercado de la consultoría SAP y no perder competitividad o peor aún desaparecer.

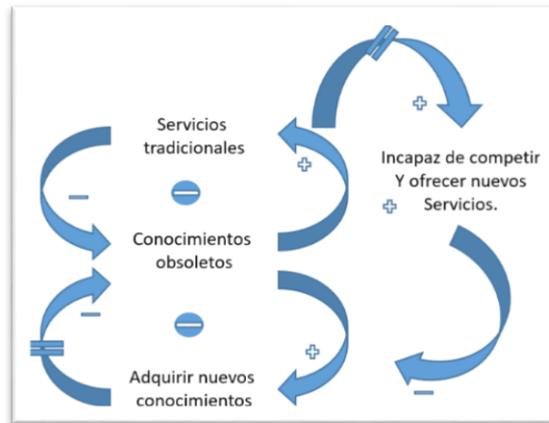


Figura 2. Arquetipo de desplazamiento de la carga – Diagnostico de la Compañía. Fuente: Autor

Es en base a lo anterior y a partir de un análisis teórico se propone que la organización consultora caso de estudio lleve a cabo la implementación del Aprendizaje Organizacional, que acompañado de un modelo de gestión de conocimiento y un sistema de información basado en la intranet, le permita gestionar, crear y compartir conocimiento entre sus colaboradores sobre módulos y herramientas de SAP, como lo son SAP Fiori, SAP Hana, SAP PO, Solman (SAP solution manager) SAP Cloud, ya que este conocimiento no está al alcance de la IA y de esta manera tanto la empresa como sus colaboradores seguirán siendo competitivos y vigentes en el mercado de las empresas consultoras SAP. Dicho modelo se presenta en la tabla 1.

Tabla 1

Propuesta de la estrategia de Aprendizaje organizacional

1. PROPUESTA DE LA ESTRATEGIA DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	
Objetivo	Plantear una estrategia organizacional que permita a la empresa consultora del caso del estudio adaptarse a los cambios que la IA trae para las ERP, aplicando aprendizaje organizacional, gestión del conocimiento y sistemas de información.

- Las acciones que se proponen son
- Contextualizar el Aprendizaje Organizacional basado en La Quinta Disciplina y la gestión del conocimiento basado en la metodología SECI.
 - Por medio de encuestas diagnosticar el interés por el aprendizaje organizacional e Identificar barreras que impiden el aprendizaje Según La Quinta disciplina.
 - Aplicar encuesta sobre el nivel de conocimiento en módulos y herramientas especializadas para SAP ERP.
 - Creación de conocimientos.
 - Proponer el diseño de sistema de información basado en la intranet.
 - Compartir el conocimiento
 - Motivación
 - Comunicación
- Beneficios
- Crear nuevas ventajas competitivas
 - Fomentar la cultura corporativa por medio de acciones concretas
 - Que los empleados estén adecuadamente informados acerca de la nueva estrategia y como los procesos se deben alinear
 - Que el aprendizaje y el conocimiento este concentrado en una fuente que pueda compartirse
 - Reducir el impacto por el retiro de personal clave en la empresa
- Factores críticos
- Saturación por parte del área de tecnología, no disponen del tiempo para el proyecto
 - Algunos miembros del equipo no comprenden que es el aprendizaje organizacional y los beneficios que aporta a la empresa.
 - Actitud de los colaboradores generadas por el ajuste de empleos
 -

2. ACCIONES PROPUESTAS PARA ANALISIS INICIAL DE LA ORGANIZACION

ACCIÓN	CANAL	RESPONSABLE	OBJETIVO	ESTRATEGIA
Socializar el proyecto	Correo electrónico	Gerencia IT.	Comunicar el inicio del proyecto, y sus beneficios y el porqué del mismo.	Definición de cronograma.
Diagnosticar el interés por el Aprendizaje Organizacional y la gestión del conocimiento.	Correo electrónico.	Gerencia IT, coordinador, jefe de operaciones.	Saber si es útil para los trabajadores una Estrategia de Aprendizaje organizacional para lograr la gestión del conocimiento.	Indagar el nivel de interés de los colaboradores por el aprendizaje organizacional, gestionar y compartir el conocimiento, Realizando una encuesta.
conocer el nivel de conocimiento de los ingenieros Basis sobre los diferentes módulos y herramientas de SAP	Correo electrónico.	Jefe de operaciones.	Identificar el grado de conocimiento sobre módulos y herramientas como Fiori, PO, Hana, Solman y Cloud.	Por medio de una encuesta de valoración de 1-5 se conocerá el nivel de conocimiento sobre Fiori, PO, Hana, Solman y Cloud.

Programar y socializar la capacitación.	Reunión presencial.	Gerencia IT, coordinador, jefe de operaciones.	Exponer las condiciones y pretensiones de capacitación tanto a administrativos como operativos.	Definición de cronograma. Determinar el sitio adecuado para el desarrollo de las capacitaciones.
Evaluar la capacitación	Evaluación presencial.	Jefe de operaciones y coordinador.	Determinar la eficiencia de la capacitación.	Tomar acciones preventivas ante los resultados obtenidos. Retro alimentar o ajustar de acuerdo a los resultados.
Programación de nueva capacitación	Correo electrónico.	Gerencia IT, coordinador, jefe de operaciones.	Reforzar o realizar nuevas capacitaciones.	Tener en cuenta sugerencias de colaboradores y directivos sobre el ritmo de la capacitación como también recomendación de nuevos temas.

Fuente: Autor

<p align="center">Socialización</p> <p>1) Realizar una reunión con los jefes y el grupo de ingenieros para intercambiar ideas sobre un plan de capacitaciones en funcionalidades técnicas que no están al alcance de la IA.</p> <p>Recursos: Gerencia de TI, correo corporativo, coordinador, jefe de operaciones.</p> <p>Indicadores de evaluación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Número de asistentes a la reunión. <p>Tiempo Estimado: 1 mes</p>	<p align="center">Externalización</p> <p>1) Elaboración de un repositorio audiovisual y en PDF con los nuevos conocimientos referentes a las áreas técnicas especializadas.</p> <p>2) Diseño de evaluaciones sobre el conocimiento adquirido.</p> <p>3) Creación de módulo para cargar documentación referente a las funcionalidades técnicas a investigar.</p> <p>Recursos: PDF, Camtasia estudio, cámara de video, Ingenieros basis y basis junior.</p> <p>Indicadores de evaluación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Numero de archivos y videos en el repositorio. - Resultados de evaluaciones. <p>Tiempo estimado: 1 mes.</p>
<p align="center">Interiorización</p> <p>1) Implementación de intranet.</p> <p>Indicadores de evaluación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Seguimiento a estadísticas de contenido. <p>Recursos: Intranet, computadores</p> <p>Tiempo estimado: 5 meses</p>	<p align="center">Combinación</p> <p>1) Construcción de material para registrar nuevos conocimientos.</p> <p>2) Divulgación de nuevos conocimientos.</p> <p>Indicadores de evaluación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Número de nuevos procedimientos <p>Recursos: PDF creator, camtasia studio, Intranet, coordinador, jefe de operaciones.</p> <p>Tiempo estimado: 4 Meses</p>

Figura 3. Diagrama del Desarrollo Metodológico Propuesto Fuente: Autor

Propuesta de diseño del sistema de información basado en la intranet

Se propone usar la intranet como repositorio para la base del conocimiento, allí se albergará el material de texto y el audio visual. Ya que se considera que este sería el sistema de información, el mismo debe contar una interfaz agradable y sencilla, el cual permita acceder al conocimiento, gestionar y evaluar el aprendizaje. El sistema de información se compondrá de recursos como: humanos hardware, software, datos y redes. Estos recursos transforman y expanden el aprendizaje en la organización. En el sistema de información deberá contener acceso al conocimiento sobre módulos y herramientas técnicas para la ERP SAP, acceso a evaluaciones, cuestionarios y calificaciones como también información general de la empresa y sus clientes.

Conclusiones

Luego de realizar la presente investigación la cual tiene como fin Plantear una estrategia Organizacional que permita a la empresa consultora del caso del estudio adaptarse a los cambios que la IA trae para las ERP, aplicando aprendizaje organizacional, gestión del conocimiento y sistemas de información, se llegó a las siguientes conclusiones.

Conocer la estructura del software ERP SAP, fue importante para la investigación por que permitió evidenciar cuales las principales tendencias de la IA para este software, básicamente lo que se encontró allí es que con la aplicación de IA se pretende que esta tecnología “reemplace” a los ingenieros en la ejecución de tareas rutinarias, así como mejorar la efectividad en detección de fallas y la experiencia del usuario final en la solución de incidentes. Lo anterior reafirma la teoría que es necesario que los colaboradores de la

organización caso de estudio adquieran nuevos conocimientos los módulos y herramientas especializadas tales como Fiori, PO, Solman, Hana y Cloud.

De acuerdo a lo anterior y basado en La Quinta Disciplina (Senge Peter, La quinta disciplina, 2010), y luego de realizado el análisis diagnóstico a través de aplicación de encuestas para conocer el interés de los colaboradores, las barreras de aprendizaje que creían tener y el nivel de conocimiento sobre los módulos técnicos especializados, fue posible concluir aunque se carece de conocimiento en los módulos especializados, y pese a no existir actualmente definida una estrategia de Aprendizaje Organizacional existe un gran interés de sus colaboradores en participar y aceptar que la misma sea aplicada, pues la ven como un medio que les ayudara a fortalecer, adquirir, retener y socializar nuevos conocimientos.

Por consiguiente se tomó el modelo de gestión del conocimiento SECI (Nonaka & Takeuchi, 1999) como base para la elaboración de la estrategia de Aprendizaje Organizacional ya que este modelo permite a la organización consultora caso de estudio tomar conceptos, palabras y experiencias de sus colaboradores y transformarlas en conocimiento tangible y de esta forma enriquecer su capital intelectual y destacarse por encima de sus competidores.

Finalmente se considera que la estrategia elaborada da respuesta a las necesidades de aprendizaje organizacional que requiere la organización consultora caso de estudio, ya que la misma puede identificar las barreras que le impiden adquirir nuevos conocimientos, recomienda una metodología para la gestión del conocimiento sencilla y adaptable, además de proponer un sistema de información basado en la intranet para almacenar la base de datos

del conocimiento con el fin de que este pueda ser consultado y retroalimentado por los colaboradores de la organización consultora caso de estudio.

Además de lo anterior se considera que el modelo de aprendizaje organizacional propuesto integra las posturas de los enfoques orientados al procesamiento de la información y algunos aspectos del comportamiento. Elementos de la conducta que se despliegan a través de la información y el conocimiento de los equipos de proceso de aprendizaje proyectos hacia los restantes miembros de la organización con la influencia de los actores externos. Dicho modelo y su procedimiento permitirán orientar la capacidad de aprendizaje hacia el mejor desempeño de la organización, características no logradas por algunas de las soluciones provenientes de enfoques no integradores y otros contextos

Referencias

- Belly, P. L. (2019). *Sistemas de aprendizaje en la economía del conocimiento*. Obtenido de <http://www.bellykm.com/pablo-l-belly.html>
- Gomez, D. R. (2006). <https://www.redalyc.org>. Obtenido de Modelos para la creación y gestión del conocimiento.: <https://www.redalyc.org/pdf/3421/342130826003.pdf>
- Ikujiro, N. (1994). *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*. JSTOR.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. México: Oxford. Obtenido de <http://gide.unileon.es/admin/UploadFolder/178.pdf>
- Nonaka, T. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. Mexico DF: Oxford University Press.
- Senge Peter. (2010). *La quinta disciplina*. Buenos Aires: Granica.
- Tiwana, A. (1999). *The knowledge management toolkit: orchestrating IT, strategy, and*. Prentice Hall PTR.

Tablas

Tabla 1. Propuesta de la estrategia de Aprendizaje organizacional

10

Figuras

Figura 1. Representación gráfica del modelo de gestión de conocimiento de Nonaka y Takeuchi	7
Figura 2. Arquetipo de desplazamiento de la carga – Diagnostico de la Compañía. Fuente: Autor	10
Figura 3. Diagrama del Desarrollo Metodológico Propuesto Fuente: Autor	12