

Procedimiento para evaluar el aprendizaje organizacional: una alternativa para potenciar la gestión del conocimiento en las Instituciones de Educación Superior

Procedure to evaluate organizational learning: an alternative to enhance knowledge management in Higher Education Institutions

Autores: MSc. Danieska Megret Ramírez*

Ing. Yulisleidi Martínez Azcuy**

Dra. C. Judith Galarza López*

Institución: *Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior, Universidad de La Habana, Cuba

**Empresa Productos Lácteos Artemisa, Cuba

Correo electrónico: danieska.megret@cepes.uh.cu

yulisleidi.martinez@epla.alinet.cu

judith@cepes.uh.cu

Resumen

El reconocimiento del «nuevo valor social del conocimiento» como una variable de impacto, ha tenido en la actualidad una repercusión considerable para las instituciones de educación superior, que ven incrementadas las demandas sociales en cuanto a conocimientos científicos y técnicos. Por otro lado, existe consenso en que las organizaciones que mejor gestionan su conocimiento son aquellas que han desarrollado la capacidad de aprender a aprender. De ahí que se sugiere la pertinencia de evaluar el *aprendizaje organizacional* como una vía para obtener información valiosa sobre los niveles de conocimiento más desarrollados en la organización, sobre variables, procesos u otros que estén más o menos fortalecidos, conocer su capacidad de aprendizaje, entre otros aspectos, resultando oportuno este estudio en las instituciones de educación superior. Presentar un procedimiento para la evaluación del aprendizaje organizacional como vía para potenciar la gestión del conocimiento en las instituciones

de educación superior es el propósito de este trabajo. El procedimiento propuesto constituye una herramienta de dirección, en tanto aporta información valiosa para los directivos sobre los niveles de conocimiento, la cultura, las relaciones, entre otras variables, que influyen en la organización. A partir de sus resultados podrán establecerse, en caso de ser necesario, estrategias para gestionar el conocimiento, potenciar el aprendizaje y mejorar las prácticas institucionales. Permite establecer las variables más adecuadas para medir el aprendizaje organizacional, contribuye a determinar las capacidades y los niveles de aprendizaje desarrollados en la organización, y puede ser aplicado a cualquiera institución de educación superior que lo requiera.

Palabras clave: Aprendizaje organizacional, gestión del conocimiento, evaluación del aprendizaje organizacional

Abstract

The recognition of the «new social value of knowledge» as an impact variable, has now had a considerable impact for higher education institutions, which are increasing social demands in terms of scientific and technical knowledge. On the other hand, there is a consensus that the organizations that best manage their knowledge are those that have developed the capacity to learn to learn. Hence, the relevance of evaluating organizational learning is suggested as a way to obtain valuable information about the most developed levels of knowledge in the organization, about variables, processes or others that are more or less strengthened, to know their learning capacity, between other aspects, this study being appropriate in higher education institutions. Presenting a procedure for the evaluation of organizational learning as a way to enhance knowledge management in higher education institutions is the purpose of this work. The proposed procedure is a management tool, as it provides valuable information for managers on levels of knowledge, culture, relationships, among other variables, that influence the organization. Based on their results, strategies to manage knowledge, enhance learning and improve institutional practices can be established, if necessary. It allows to establish the most appropriate variables to measure organizational learning, helps to determine

the capacities and levels of learning developed in the organization, and can be applied to any institution of higher education that requires it.

Keywords: Organizational learning, knowledge management, evaluation of the organizational learning.

Introducción

El entorno actual en el que se desenvuelven las Instituciones de Educación Superior (IES) está caracterizado por el reconocimiento del «nuevo valor social del conocimiento», como una variable de impacto. Esto ha tenido una repercusión considerable para las mismas, que ven incrementadas las demandas sociales en cuanto a conocimientos científicos y técnicos. Se plantea que se vive en la «sociedad del conocimiento» y en ella las instituciones de educación superior juegan un papel primordial en su consolidación y expansión en función del bienestar de la sociedad (Didriksson, 2008; Genta, 2008; UNESCO, 2009; Viglierchio & Williamson, 2015; Chaparro, 2001).

Ello refuerza la idea de que las instituciones de educación superior requieren elevar la calidad en su gestión y para lograr tal propósito es necesario integrar las habilidades, actitudes y conocimientos de sus miembros; por tanto, la gestión del conocimiento, es necesaria como proceso que permite que emerjan ambientes de aprendizaje, donde se propician la creación, circulación, tratamiento y uso del conocimiento, cuyo resultado final debe ser el aprendizaje organizacional (Moguel, 2003; Senge, 1992; Rodríguez-Mena, 2011).

En tal sentido, se considera que la evaluación del Aprendizaje Organizacional (AO) en las IES puede ayudar a revelar información valiosa sobre los niveles de conocimiento alcanzados por la organización, las variables, los procesos y la capacidad de aprendizaje, entre otros aspectos. De ahí que proponer un procedimiento para llevar a cabo dicha evaluación constituye el propósito esencial de la presente contribución.

El artículo aborda aspectos vinculados con la importancia de evaluar el aprendizaje organizacional a partir de lo que puede aportar a la gestión del conocimiento; asimismo, propone un grupo de variables y dimensiones a través de los cuales se puede medir el

aprendizaje organizacional; por último, se definen los elementos que integran el procedimiento a seguir para la evaluación.

Desarrollo

La investigación, de tipo documental, incluyó elementos comparativos de los criterios de autores de distintas latitudes, incluyendo Cuba, cuyas investigaciones en esta área se han desarrollado tanto en el ámbito empresarial como de la educación. Se realizó una revisión bibliográfica de autores reconocidos en las áreas de la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional. Esto permitió identificar los principales criterios, enfoque y regularidades vinculadas con la temática, así como los instrumentos desarrollados por organizaciones empresariales y universidades que fueran útiles para este estudio y la propuesta que se presenta. Resalta el hecho de que muchos de los trabajos se realizaron principalmente en empresas, pocos se refieren a las universidades, entre estos últimos se destacan: Mayorca, Ramírez, Vilorio y Campos, 2007; Bolívar, 2012; Tintoré, 2010, Fernández, 2008.

La evaluación del aprendizaje organizacional en las Instituciones de Educación Superior

Tradicionalmente las IES se han concebido como instituciones sociales, cuyos propósitos fundamentales están relacionadas con el desarrollo, promoción, difusión preservación y fortalecimiento de la cultura de la humanidad desde el contexto en que se encuentren (UNESCO, 2009; Horruitiner, 2009; Didriksson, 2008; Fernández, s/f). El desarrollo de la sociedad del conocimiento, los cambios globales a nivel social, económico, político y tecnológico exigen de ellas, que deban adaptarse al entorno y contribuir al desarrollo humano sostenible. Ante esta realidad han de descubrir la forma de reformularse a sí mismas, gestionar el conocimiento que producen y convertirse en organizaciones que aprenden para estar a la altura de los retos y de las exigencias que se les impone.

En la literatura especializada sobre Gestión del Conocimiento, se puede encontrar una amplia variedad de disciplinas y enfoques desde los cuales se analiza la temática. Es definido como un conjunto de actividades, un enfoque de gestión, como una capacidad organizacional, como una disciplina o marco conceptual o como un proceso, cuya

finalidad es utilizar el conocimiento para crear nuevo valor e incorporarlo a los productos, servicios y sistemas de la organización, facilita el aprendizaje social y requiere tiempo para su implementación. Las diversas concepciones transitan desde un enfoque centrado en la tecnología, otros defienden más una concepción humana, y por último, aquellos que proponen una mirada más integradora al valorizar a todos los elementos vinculados al proceso.

Las IES en su rol de generadoras y difusoras del conocimiento, por excelencia se constituyen en comunidades de práctica con un vínculo constante con la sociedad, por lo que la calidad de sus procesos es esencial para garantizar su pertinencia y la mejora continua. Estos antecedentes sirven para realzar la necesidad de que aprendan continuamente, de ahí que toda organización debe plantearse la evaluación de su aprendizaje, lo cual indiscutiblemente constituye actualmente un importante reto.

Senge, uno de los autores más destacados sobre esta temática, al referirse al aprendizaje expresa que:

El verdadero aprendizaje llega al corazón de lo que significa ser humano. A través del aprendizaje nos recreamos a nosotros mismos. 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 (1992, p.24).

Dicho autor, considera además que la organización inteligente es aquella que «aprende y continuamente expande su capacidad para crear su futuro» (p.24). Al analizar las disciplinas que caracterizan el aprendizaje, sugiere que toda organización que aspire a aprender, debe desarrollar herramientas y procesos para conceptualizar el aprendizaje y verificar las ideas en la práctica, puntualiza además que todos deben dominar el ciclo de pensamiento – acción - evaluación y reflexión para que el aprendizaje sea válido. La ejecución de este ciclo es lo que permitirá a los directivos valorar el grado de aprendizaje alcanzado por la organización.

Finalmente, Senge (1992) concluye diciendo que:

En última instancia, el aprendizaje (...) se juzga por los resultados. Toda estrategia de construcción de una organización inteligente gira en torno de la premisa de que

habrá mejores resultados que en las organizaciones tradicionales. Trátese de resultados concernientes a las utilidades, la distribución, la lealtad de la clientela u otras medidas convenidas de eficiencia, el aprendizaje se debe evaluar por la calidad del desempeño (p.56).

A tono con lo anterior, se considera que la evaluación del aprendizaje es un momento esencial de este ciclo por la contribución que aporta a la gestión del conocimiento. Sobre este particular la revisión de la literatura arrojó algunos aspectos de interés, tales como:

- ✓ Actualmente se han incrementado los estudios sobre el tema,
- ✓ El aprendizaje organizacional tiene un carácter complejo y multidimensional,
- ✓ Su medición ha sido abordada desde las curvas de aprendizaje y de experiencia y la descripción de acciones organizativas,
- ✓ Los instrumentos utilizados para la investigación suelen ser escalas que dan cuenta de la opinión de los informantes sobre las dimensiones en las que se operacionaliza el aprendizaje organizacional, y son menos frecuentes los estudios cualitativos que intentan abordar el tema con la mirada de los actores.
- ✓ no son muchos los artículos en los que se hace referencia a las dimensiones, variables, indicadores y su definición conceptual a partir de los cuales se investigó y midió el aprendizaje (Fasio y Ruty, 2017).

Por otro lado, Garvin (1993) y Slater y Narver (1995) plantean que, captar el aprendizaje de una organización implica incluir el nivel cognoscitivo, los cambios en la conducta y su reflejo en la mejora del rendimiento, siendo útiles las encuestas y las entrevistas como ejemplos de métodos a emplear. Todo apunta al desarrollo de una escala que permita valorarlo como una variable multidimensional, compuesta por un conjunto de atributos o dimensiones relacionadas, siendo necesario que la organización presente un alto grado en todas y cada una de las dimensiones para afirmar que existe AO (Real y Roldan, 2006, p. 156).

Si bien los referentes sobre el tema muestran pocos resultados sobre la práctica de la evaluación del aprendizaje organizacional, tanto en el sector empresarial como en el de educación, no deja de ser un tema motivador y necesario, si tomamos en cuenta la

particularidad de la sociedad actual donde el conocimiento ha pasado a jugar un papel preponderante.

Asimismo, todo proceso de evaluación requiere definir cuáles son los aspectos que se deben estimar, a lo que no escapa el aprendizaje organizacional. En la literatura revisada se aprecia gran variedad de criterios sobre el tema, y coincidencias entre los autores sobre las posibles dimensiones del aprendizaje a considerar en el contexto organizacional. Castañeda y Fernández (2007), Stable (2012), Tintoré (2010), entre otros, valoran como condicionantes del mismo las variables: procesos, relaciones, organización del trabajo, liderazgo, trabajo en equipo, cultura organizacional, estrategia, tecnología de información, estructura organizativa y stock de conocimiento - individual, grupal y organizacional.

Mientras que Prieto (2003) propone como variables: memoria organizacional, creatividad, estrategia, cultura organizacional e innovación; por otro lado, Fasio y Rutty (2017) sugieren: causas del AO, condiciones del AO, tipos de AO, proceso de AO, fuentes del AO, el sujeto del AO, el impacto del AO. Estas variables deben ser puestas a disposición de los especialistas para ser valoradas y seleccionadas previamente al proceso de evaluación, teniendo en cuenta las características y el contexto de cada organización.

Para esta investigación se tomaron como instrumentos de evaluación, el Cuestionario de las Dimensiones de la Organización que Aprende, CDOA (Watkins y Marsick, 2003). Investigado y validado en distintas culturas y realidades laborales, incluye e identifica las principales dimensiones de una organización de aprendizaje en todos los niveles y las integra en un marco teórico mediante la especificación de sus relaciones.

Autores como Moilanen (2005), Mayorca et al (2007), Solf (2007), Kim, Egan and Tolson, (2015), Bolívar (2012), Fernández (2008) concuerdan en que es el instrumento más completo e integrador para medir aprendizaje organizacional. El mismo es una escala valorativa tipo Likert, con puntajes asociados a la escala que van referido a los aspectos del aprendizaje a nivel individual (13 ítems), grupal (6 ítems) y organizacional (24 ítems). Evalúa siete dimensiones (aprendizaje continuo, investigación y diálogo, aprendizaje en equipo, empoderamiento, sistema integrado, conexión del sistema y liderazgo estratégico). Este instrumento ha sido validado en el ámbito empresarial

cubano por las autoras Quesada, Cruz y Martínez (2018), quienes consideran que constituye una herramienta válida y confiable para los propósitos que persigue.

El otro instrumento seleccionado es la encuesta, que estudia las variables según los momentos cognitivos (nivel de análisis descriptivo, explicativo y reflexivo), tipos de conocimientos, valores, enfoque estratégico y políticas, normas y ventaja competitiva estratégica (Moguel, 2003). Cuenta con 24 preguntas, divididas en dos partes, la primera contiene seis preguntas; las cinco primeras incluyen cinco opciones de respuestas y la sexta, tres opciones. La segunda parte es una batería de 18 preguntas a responder mediante una escala Likert.

Propuesta de procedimiento para la evaluación del aprendizaje organizacional en las Instituciones de Educación Superior.

El diseño del procedimiento para la evaluación del aprendizaje organizacional, toma en cuenta un conjunto de etapas que describen una secuencia lógica de pasos, a través de los cuales se va concretando el objetivo trazado. Se fundamenta en la determinación de la capacidad de aprendizaje y los niveles de aprendizaje desarrollados en la organización. Utiliza múltiples métodos como pueden ser encuestas, entrevistas, dinámicas grupales, u otros que sirvan a los propósitos analizados, su unidad de análisis es la organización, el grupo y el individuo. Permitirá reconocer el avance de la organización en sus prácticas de gestión del conocimiento, puede ser aplicado a cualquier institución de educación superior y enriquecido con el uso de varias técnicas e instrumentos para obtener la información requerida.

A continuación, se presenta un esquema con las diferentes fases del procedimiento:



Figura 1. Procedimiento para la evaluación del Aprendizaje Organizacional.
Fuente: Elaboración Propia.

Este procedimiento está concebido con la lógica de la gestión, de manera que cada etapa está fundamentada sobre la base de planificar, organizar, ejecutar y evaluar las acciones propuestas lo cual permitirá dar un mejor seguimiento al mismo y en cada caso según sea necesario, implementar los cambios requeridos.

Etapa I: Creación de las condiciones de trabajo.

Objetivo de la etapa:

- ✓ Familiarizar y sensibilizar aquellas personas que intervienen en el aprendizaje de la organización y pueden brindar información valiosa para el proceso de evaluación.

Descripción y acciones a desarrollar:

Esta etapa de familiarización y sensibilización implica reunirse con los directivos de la organización con el propósito de intercambiar sobre el tema, así como explicar la importancia y necesidad que reviste dicha evaluación para la institución. Se valorarán los elementos a investigar, los instrumentos a aplicar, los grupos de implicados para facilitar la información, así como la creación de un equipo que conduzca y monitoree el proceso. Con este proceder se espera lograr la participación de todos los individuos posibles.

- a) Familiarización con el objeto de estudio: Este momento es necesario para dar a conocer a los individuos del proceso de evaluación y su importancia para la organización, así como el papel que juegan ellos en dicho proceso. Se pueden utilizar distintas fuentes de recogida de información, en este caso se sugiere el análisis documental y la dinámica grupal (a criterio del equipo que emprenda el proceso de evaluación).
- b) Selección de instrumentos: Los instrumentos utilizados serán los siguientes (esta propuesta es susceptible de variar en función del contexto y de otras sugerencias para estos fines):
 - ✓ Cuestionario para medir el nivel de experticia de los especialistas: se les aplicará a los trabajadores docentes teniendo en cuenta su vínculo profesional con la actividad y la disposición a colaborar en la investigación.
 - ✓ La encuesta «El aprendizaje organizacional como factor protagónico en el desarrollo de las organizaciones» se utilizará para explorar el conocimiento que poseen los trabajadores de la organización sobre el aprendizaje organizacional.

- ✓ El «Cuestionario sobre dimensiones de aprendizaje organizacional», que examina el comportamiento de las variables en cada dimensión.

Acciones:

- ✓ Definición de los objetivos del proceso,
- ✓ Levantamiento de información sobre la situación actual de la organización, su caracterización general, proyección estratégica, composición de la fuerza de trabajo, proyectos de ciencia e innovación que se desarrollan, entre otros que puedan ser de interés,
- ✓ Análisis de las fuentes de información, documentos y evaluación anteriores.
- ✓ Conformación de los grupos de trabajo,
- ✓ Selección de los instrumentos que serán utilizados durante el proceso de evaluación,
- ✓ Definición de los mecanismos de seguimiento y control.

Resultados:

Entre los principales resultados estarían la precisión de los objetivos, el grupo coordinador y demás implicados, capacitados, motivados e informados, caracterización de la organización, de sus prioridades y principales problemáticas, mayor compromiso de los todos implicados con el proceso evaluativo.

Etapa II: Determinación de las variables para la evaluación del aprendizaje organizacional.

Objetivos de la etapa:

- ✓ Determinar el conocimiento de los trabajadores sobre el aprendizaje organizacional.
- ✓ Identificar las variables que se requieren para evaluar el aprendizaje organizacional y el desarrollo alcanzado por la institución en los tres niveles de aprendizaje.

Descripción:

Esta etapa consiste en la selección de las variables para la evaluación del AO que más se ajusten al contexto de la organización, para lo cual será necesario desplegar un conjunto de acciones.

a) Selección de los especialistas para la determinación de las variables: En este paso se explorará el conocimiento que tienen los trabajadores sobre el tema, a partir del resultado obtenido serán seleccionados aquellos que cumplan mejor con las

condiciones para considerarse especialistas, quienes serán los encargados de identificar y proponer, a la alta dirección, las variables clave para evaluar el aprendizaje organizacional en el contexto universitario. La herramienta a utilizar será «El Cuestionario para medir nivel de experticia».

- b) Determinación de las variables: Se determinarán a través de una sesión de trabajo en grupo, utilizando la información obtenida en la revisión documental y el método Delphi. Las variables obtenidas son sometidas a un proceso de evaluación y agrupación según las dimensiones a que correspondan y se establecerá el orden de importancia que tienen para la organización.
- c) Aplicación de Instrumentos: Se procederá a la aplicación de los instrumentos para concretar el diagnóstico.

Acciones:

- ✓ Selección de los especialistas e identificación de las variables,
- ✓ Selección de las técnicas e instrumentos a aplicar
- ✓ Aplicación de encuestas entre los trabajadores para la obtención de información relacionada con el conocimiento que tiene de la organización y sobre el AO,
- ✓ Procesamiento de la información, análisis y valoración de los resultados.

Resultados:

Precisión de las personas que intervendrán en la evaluación y del rol que desempeñarán en ella, diagnóstico sobre los niveles de aprendizaje de la organización y el conocimiento que tiene los individuos sobre el AO. Por otro lado, se contará con las dimensiones como pueden ser: condicionantes del proceso de aprendizaje, elementos de gestión organizacional, fomento de la colaboración y el aprendizaje en equipo, entre otras. A partir de definir estas dimensiones entonces se podrán relacionar las variables que cada una de ellas integra atendiendo al criterio de los especialistas. Ejemplo: cultura de aprendizaje, organización del trabajo, trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, competencias, entre otras pueden asociarse con la dimensión condicionantes del proceso.

Etapa III: Valoración de los resultados.

Objetivos de la etapa: Analizar los resultados obtenidos una vez concluido el proceso de aplicación de los instrumentos y el procesamiento de la información derivada de los mismos.

Descripción:

En esta etapa se presentarán los resultados alcanzados en el proceso, con lo cual se concluye la evaluación. Además, se expondrán las sugerencias y acciones posibles a acometer para mejorar aquellos niveles donde no se hayan alcanzado los resultados deseados u otros aspectos que estén débiles como parte del proceso.

- a) Determinar la capacidad de aprendizaje: Esta se valora a partir de la incidencia de cada una de las variables analizadas en el cuestionario, teniendo en cuenta que, a mejores resultados de la evaluación, mejor será la capacidad de aprendizaje, ya que son directamente proporcionales.
- b) Análisis de los niveles de aprendizaje alcanzados por la organización: El análisis arrojará el desarrollo alcanzado en cada nivel.
- c) A través de este procedimiento la organización podrá identificar las principales fortalezas y deficiencias que tiene en términos de aprendizaje organizacional, traducidos estos en desarrollo o no de la capacidad de aprendizaje, las principales variables y dimensiones que deben tenerse en cuenta para evaluarlo en el contexto universitario, los niveles de aprendizaje alcanzados, así como, otros aspectos vinculados con el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento que no se deben descuidar.

Acciones:

- ✓ Integración de los resultados de la evaluación,
- ✓ Valoración de las experiencias de la evaluación,
- ✓ Elaboración de la propuesta del informe final de los resultados,
- ✓ Socialización de los resultados de la evaluación.

Resultados: Informe final de los resultados, conocimiento por parte de los miembros de la comunidad universitaria de los resultados de la evaluación.

Conclusiones

La evaluación del aprendizaje organizacional constituye una vía para fomentar la gestión del conocimiento de las IES, al proporcionar una medida del desarrollo alcanzado por la organización en diferentes aspectos.

El procedimiento propuesto constituye una herramienta de dirección en tanto aporta información valiosa para los directivos de la institución sobre los niveles de conocimiento organizacional, la cultura, las relaciones, entre otras variables, que influyen en la organización. A partir de sus resultados podrán establecer en caso de ser necesario estrategias para gestionar el conocimiento, potenciar el aprendizaje y mejorar las prácticas institucionales en este sentido.

Permite establecer las variables más adecuadas para medir el aprendizaje organizacional de las instituciones de educación superior, contribuye a determinar la capacidad de aprendizaje y los niveles de aprendizaje desarrollados en la organización, puede ser aplicado a cualquier IES y enriquecido con el uso de varias técnicas e instrumentos para obtener la información requerida.

Referencias bibliográficas

- Bolívar, M.R. (2012). La cultura de aprendizaje de las organizaciones educativas. Instrumentos de diagnóstico y evaluación. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación* 10(1), 143-162.
- Castañeda, D. I. y Fernández, R. M. (2007). Validación de una escala de niveles y condiciones de aprendizaje organizacional. *Universitas Psychologica*, 6(2), 245-254.
- Chaparro, F. (2001) Conocimiento, aprendizaje y capital social como motor de desarrollo, *Ci. Inf.*, 30(1), 19-31.
- Didriksson, A. (2008). Contexto Global y Regional de la Educación Superior en América Latina y el Caribe. Cap. 1. En A. Lucia y A. Didriksson (Eds.). *Tendencias de la Educación Superior en América Latina y el Caribe* (pp. 21-54) Caracas: IESALC - UNESCO.
- Fasio, A. N. y Rutty, M. G. (2017). Hacia la identificación de dimensiones relevantes relacionadas con el aprendizaje organizacional. *Trilogía Ciencia Tecnología Sociedad*, 9(16), 85- 99.

- Fernández, N. (2008). Aprendizaje Organizacional en la Universidad Simón Bolívar según Gerencia Media: Comparación entre dos Divisiones. *Paradigma XXIX* (2), 55 – 80.
- Fernández, N. (s.f.). La Educación Superior en América Latina. Interrogantes y desafíos para el debate. *Sociedad y Discurso* (21), 94 - 113.
- Garvin, G. A. (1993). *Building a Learning Organization*. Harvard Business Review, July/August. 78-91.
- Genta, M. (2008). Etapas hacia las Sociedades del Conocimiento. UNESCO: Oficina Regional de Ciencia de la UNESCO para América Latina y el Caribe.
- Horruitiner S., P. (2009). *La Universidad Cubana: el modelo de formación*. La Habana: Editorial Universitaria.
- Kim, J., Egan, T. and Tolson, H. (2015). *Examining the Dimensions of the Learning Organization Questionnaire: A Review and Critique of Research Utilizing the DLOQ*. Human Resource Development Review, 1–22.
- Mayorca, R., Ramírez, J., Vilorio, O. y Campos, J. (2007). Evaluación de un cuestionario sobre organizaciones que aprenden: adaptación, validez y confiabilidad. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura XIII* (2), 149-164. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx>
- Moguel, M. J. (2003). *El Aprendizaje Organizacional como factor protagónico en el desarrollo de las organizaciones, aprendizaje organizacional: naturaleza, evolución y perspectivas. Estudio de casos en cuatro organizaciones en México*. (Tesis de doctorado). México
- Moilanen, R. (2005). Diagnosing and measuring learning organizations. *The Learning Organization* 12(1), 71-89.
- Nonaka, I. (1999). La Dinámica de la Creación de Conocimientos. 56-90.
- Prieto, I. M. (2003). *Una valorización de la gestión del conocimiento para el desarrollo de la capacidad de aprendizaje en las organizaciones: propuesta de un modelo integrador*. Universidad de Valladolid, Valladolid.
- Quesada, M. D., Cruz, R. A. y Martínez, R. M. (2018). Validación y análisis de la confiabilidad del cuestionario «Dimensiones de las organizaciones que aprenden» para el entorno cubano. *Revista Estudios del Desarrollo Social*:

Cuba y América Latina, 6(1), 119-132. Recuperado de www.revflacso.uh.cu/index.php/EDS/article/download/252/253

- Real, J. C., Leal, A. y Roldán, J. L. (2006). La problemática en la medición del Aprendizaje Organizativo: una revisión. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 12(1), 153-166.
- Rodríguez-Mena, M. (2011). Aprender en Comunidades de Práctica. Presupuestos teóricos y metodológicos para potenciar el aprendizaje en espacios sociales.
- Senge, P. (1992). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Granica.
- Slater, S. F. y Narver, J.C. (1995). Market orientation and the learning organization, *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74.
- Solf, A. (2007). La organización que aprende y su aporte al proceso de cambio. *Persona*, 10, pp. 29-47
- Stable, Y. (2012). Modelo de Aprendizaje Organizacional para organizaciones de información. *Instituto de Información Científica y Tecnológica (IDICT)*, 22, 1024-9435.
- Tintoré, M. (2010). Las universidades como organizaciones que aprenden. El caso de la Facultad de Educación de la Universidad Internacional de Catalunya. (Tesis de doctorado). España.
- UNESCO (2009). *Conferencia Mundial de Educación Superior. La nueva dinámica de la Educación Superior y la búsqueda del cambio social y el desarrollo*. París: Francia
- Viglierchio, M. C. y Williamson, D.M. (2015). Relación entre el concepto «Sociedad del Conocimiento» y la Educación Superior. *Ciencia Veterinaria*, 17(1), 125-135.
- Watkins, K. y Marsick, V. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5, 132-151.