

Documentación Administrativa, número 13, diciembre de 2024  
Monográfico: La necesaria transformación de la selección, la formación y la gestión del talento  
en las Administraciones públicas del siglo XXI



Sección: ARTÍCULOS  
Recibido: 02-11-2024  
Modificado: 21-11-2024  
Aceptado: 24-11-2024  
Publicado: 14-01-2025  
ISSN: 1989-8983 – DOI: <https://doi.org/10.24965/da.11469>  
Páginas: 33-45

Referencia: Murillo-Pedrosa, L. (2024). El aprendizaje en el puesto de trabajo y la gestión del conocimiento en la Administración pública catalana. *Documentación Administrativa*, 13, 33-45. <https://doi.org/10.24965/da.11469>

## El aprendizaje en el puesto de trabajo y la gestión del conocimiento en la Administración pública catalana

### *Workplace learning and knowledge management in the Catalan public administration*

Murillo-Pedrosa, Lourdes

Área de Modelo de Aprendizaje y Gestión del Conocimiento.  
Escuela de Administración Pública de Catalunya (EAPC) (España – Spain)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5221-2994>  
[lmurillo@gencat.cat](mailto:lmurillo@gencat.cat)

#### NOTA BIOGRÁFICA

Doctora en Educación, con un máster en Investigación Educativa y graduada en Pedagogía, con especialidad en Gestión de la Formación y Orientación Profesional. Cuento con más de cinco años de experiencia profesional en el ámbito de la innovación educativa, la calidad académica y la gestión del conocimiento. En la actualidad, me encuentro trabajando en la Escuela de Administración Pública de Catalunya (EAPC), contribuyendo a transformar el modelo pedagógico de la institución, alineándolo con el Modelo de Aprendizaje y Desarrollo (MAD) y, por tanto, impulsando la gestión del cambio mediante el desarrollo de proyectos estratégicos y la elaboración de herramientas e instrumentos.

#### RESUMEN

**Objetivos:** el presente monográfico trata de describir los principales resultados de una investigación realizada en el ámbito de la Administración pública catalana. La finalidad de esta investigación se centra en analizar los mecanismos y modelos de aprendizaje en los puestos de trabajo en el Departamento de Justicia y Calidad Democrática y el Departamento de Derechos Sociales e Inclusión. **Metodología:** lo relevante de este artículo reside en su carácter asesor. **Resultados:** de la tesis doctoral se pretende poner en valor el modelo de mejora (fase IV) y las diferentes propuestas (lecciones aprendidas) que plantearon los participantes, para visibilizar aquellos aspectos que necesitan una modificación urgente y para poder acompañar a las instituciones públicas en su proceso de transformación hacia una *organización que aprende* con el diseño de una herramienta técnica. **Conclusiones:** el análisis de esta tesis ha permitido que se pudiera acceder a las futuras líneas de investigación, profundizar en la exploración documental, identificar los autores referentes y los nuevos tópicos, además de poder realizar un estudio previo sobre el estado de la cuestión, para proseguir con la fase aplicada, es decir, con el diseño de los instrumentos de recogida de información, así como la presentación de los resultados que se obtengan.

#### PALABRAS CLAVE

Gestión del conocimiento; conocimiento crítico; relevo generacional; puesto de trabajo; conocimiento intergeneracional; aprendizaje informal; Administración pública de Cataluña.

## ABSTRACT

**Objectives:** This monograph aims to describe the main results of a research carried out in the Catalan public administration. The aim of this research focuses on analysing the mechanisms and models of learning in the workplaces of the Department of Justice and Democratic Quality and the Department of Social Rights and Inclusion. **Methodology:** The relevance of this article lies in its advisory nature. **Results:** The doctoral thesis aims to highlight the improvement model (phase IV) and the different proposals (lessons learned) put forward by the participants, in order to make visible those aspects that need urgent modification and to be able to accompany public institutions in their process of transformation towards a learning organisation with the design of a technical tool. **Conclusions:** The analysis of this thesis has made it possible to access future lines of research, to deepen the documentary exploration, to identify the referent authors and new topics, as well as to carry out a preliminary study on the state of the question, in order to continue with the applied phase, that is, with the design of the instruments for collecting information, as well as the presentation of the results obtained.

## KEYWORDS

Knowledge management; critical knowledge; generational changeover; workplace; intergenerational knowledge; informal learning; Public Administration of Catalonia.

## SUMARIO

INTRODUCCIÓN. 1. TENDENCIAS SOBRE EL APRENDIZAJE. ¿CÓMO APRENDEN HOY EN DÍA LOS PROFESIONALES? 2. EL APRENDIZAJE INFORMAL. 3. EL APRENDIZAJE EN EL PUESTO DE TRABAJO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CATALANA. 4. EL APRENDIZAJE INFORMAL EN EL DEPARTAMENTO DE JUSTICIA Y CALIDAD DEMOCRÁTICA. 5. INTERCAMBIO DE BUENAS PRÁCTICAS Y EXPERIENCIAS. EL PROGRAMA COMPARTIM DEL CEJFE. 6. EL IMPULSO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CATALANA. 7. PROPUESTA DE UNA HERRAMIENTA DE AUTOANÁLISIS ORGANIZACIONAL. CONCLUSIONES. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

## INTRODUCCIÓN

Este artículo pretende ofrecer a las instituciones que conforman la Administración pública catalana, y la Administración en general, una guía para fomentar el aprendizaje en el puesto de trabajo y el aprendizaje informal, la innovación y las nuevas tendencias formativas, lo que redundará, en definitiva, en una mejora del servicio público. Conviene destacar que el presente artículo se enmarca en un estudio de tesis doctoral ya publicado y disponible en acceso abierto (Murillo-Pedrosa, 2023).

El objetivo principal se centra en describir cómo se genera, reproduce o crea el conocimiento relacionado con las actividades profesionales diarias, enfatizando los enfoques y modelos de aprendizaje. Se revisan conceptos y se profundiza en los problemas que conlleva utilizar, promover e impulsar el aprendizaje informal vinculado al puesto de trabajo. Si bien es cierto que se habla de un tema de investigación general, focalizado en el ámbito de la Administración pública catalana, pero también de aquellos tópicos que emergen durante el desarrollo de la tesis doctoral y que adquieren dimensiones muy concretas que se producen en los puestos de trabajo.

En la línea de lo comentado, la problemática que se aborda es novedosa, tanto desde el punto de vista de la investigación como desde la dimensión operativa relacionada con el aprendizaje organizativo y el desarrollo profesional. Es cierto que podemos encontrar una amplia bibliografía y estudios sobre la creación y gestión del conocimiento, pero son escasas y limitadas las investigaciones a nivel nacional e internacional sobre el desarrollo del aprendizaje informal en las organizaciones, considerado cada vez más importante en el enriquecimiento del capital humano y de las instituciones.

El artículo pretende conectar los distintos autores relevantes sobre la temática, hecho que legitima las conclusiones a las cuales se llega de manera empírica. Se han consultado diversas obras relacionadas con el aprendizaje en el puesto de trabajo, el aprendizaje informal, la gestión del conocimiento, así como el aprendizaje organizativo. Asimismo, quisiera hacer mención a aquellos autores referentes que han sido clave para elaborar este artículo: Watkins y Marsick, Hart, Jarche, Jennings, entre otros.

Son muchos los autores que hablan sobre la complejidad de la sociedad y de lo que conocíamos como entorno VUCA<sup>1</sup>, y que ahora conocemos como BANI<sup>2</sup>. Este aspecto muestra su conexión con la configuración, las dinámicas y las relaciones entre las organizaciones, las personas y los puestos de trabajo.

Como describo en la tesis doctoral (Murillo-Pedrosa, 2023), en los últimos tiempos los espacios de interrelación se han transformado convirtiéndose en lugares donde compartir y construir conocimiento de forma conjunta. Asimismo, la transformación digital ha comportado que nos replanteemos cómo aprender y acceder al conocimiento. A día de hoy, somos más conscientes que para poder formarnos o mantenernos actualizados no es necesario acudir físicamente a un aula, sino que podemos hacerlo en cualquier momento y desde cualquier lugar.

Al respecto, es importante mencionar la llegada de la pandemia en 2020, que produjo un cambio importante en las dinámicas de las organizaciones. El aprendizaje en línea y el acceso a la formación *e-learning* se convierte en algo muy demandado por los profesionales de la Administración pública catalana, sobre todo por la flexibilidad y la conciliación que comporta a nivel personal y familiar. Según las autoras Watkins y Marsick (2020), se están desarrollando nuevos paradigmas que ponen en evidencia la forma de aprender de los profesionales caracterizada por su relación con los procesos digitales.

Otro de los aspectos que aborda el artículo se relaciona con el nuevo enfoque que las organizaciones ofrecen sobre la formación. Solemos referirnos a menudo a este concepto cuando lo asociamos con un curso o una acción formativa, pero advertimos en la actualidad una cierta evolución del mismo hacia el concepto de *aprendizaje*, sobre todo con aquel que adquirimos cuando relacionamos los conocimientos con nuestra experiencia. Pues así lo describe Marsick (2006), ya que la mayoría de nuestros saberes los adquirimos de manera informal (no prevista) e incidental.

El presente artículo muestra cómo a partir de unos resultados ya constatados de un estudio de tesis doctoral (Murillo-Pedrosa, 2023), se logra elaborar una herramienta de autoanálisis que permite a las organizaciones realizar una mirada interna de su situación actual y una visión prospectiva respecto a la situación que quieren alcanzar. Se trata de un proceso cíclico y de mejora continua que permite poner en conocimiento la situación de la Administración pública catalana con respecto al aprendizaje en el puesto de trabajo.

La realización de esta aportación cuenta con la contribución del Centro de Investigación CRIEDO<sup>3</sup> de la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB), así como con la colaboración del Centro de Estudios Jurídicos y Formación Especializada (CEJFE)<sup>4</sup> del Departamento de Justicia y Calidad Democrática, de la Generalitat de Catalunya. La ayuda y participación de estas entidades se ha centrado de manera inicial en la validación de la herramienta diseñada, representada más adelante (ver tabla 2).

Para delimitar la problemática y entender el objeto de estudio, resulta necesario comprender que los profesionales son mucho más autónomos y autodidactas en sus puestos de trabajo, por lo que no esperan que sus organizaciones les ofrezcan el plan de formación anual o el catálogo de cursos formativos, sino que son totalmente conscientes de las necesidades y déficits que presentan a nivel profesional y acceden por iniciativa propia a aquel curso que les puede ayudar y se ajusta a la perfección a sus demandas.

Un informe reciente de la Fundación Pere Tarrés<sup>5</sup> así nos lo detalla, pues la formación que se diseña tiene que ser pensada previamente para generar transformaciones e impacto en los profesionales y que esos conocimientos se puedan transferir al puesto de trabajo. Así pues, en este artículo se puede advertir la importancia de detectar las necesidades de aprendizaje (DNA) que presentan los profesionales en sus puestos de trabajo, así como la preocupación por potenciar el aprendizaje informal, acompañándolo de espacios colectivos para conversar y compartir el conocimiento.

El propósito de este artículo reside en poder analizar los tópicos que surgieron de los resultados y del tratamiento de la información del estudio mencionado (Murillo-Pedrosa, 2023), y ofrece la posibilidad de iniciar una nueva investigación que trate de abordar los siguientes tópicos:

<sup>1</sup> Compuesto por las iniciales de las palabras inglesas *volatility* (volatilidad), *uncertainty* (incertidumbre), *complexity* (complejidad) e *ambiguity* (ambigüedad).

<sup>2</sup> Compuesto por las iniciales de las palabras inglesas *brittle* (quebradizo), *anxious* (que genera ansiedad), *non-linear* (no lineal) e *incomprehensible* (incomprensible).

<sup>3</sup> <https://www.criedo-uab.cat/>

<sup>4</sup> <https://cejfe.gencat.cat/ca/inici>

<sup>5</sup> Fundación Pere Tarrés (2022). Com aplicar allò que s'aprèn en una formació al lloc de treball? [https://www.youtube.com/watch?v=zSKy4e67J\\_I](https://www.youtube.com/watch?v=zSKy4e67J_I)

1. *Fomentar el intercambio de experiencias o buenas prácticas*: se analiza, desde el punto de vista teórico, el funcionamiento y el desarrollo de las comunidades de práctica (COP) en el ámbito de la Administración pública catalana.
2. *Potenciar la acogida y la desvinculación de los profesionales de una organización*: se explora si las instituciones de la Administración pública catalana llegan a disponer de una guía formal o un protocolo de actuación que pueda ofrecer una respuesta a esta necesidad.
3. *Buscar alternativas al conocimiento intergeneracional*: se analiza cómo las organizaciones de la Administración pública catalana captan, retienen y encapsulan el conocimiento crítico y, a su vez, cómo trabajan el relevo generacional.

Asimismo, tal y como se ha mencionado en la introducción, este artículo puede ser útil como guía fundamentada, fruto de un estudio teórico y práctico que permite ofrecer un asesoramiento técnico y aplicado a aquellas organizaciones que quieran promover en sus departamentos el cambio y la transformación del aprendizaje o de la formación que hasta el momento habían ofrecido a sus equipos. Por tanto, es importante destacar que el contexto se delimita al de la Administración pública catalana, pero puede ser válido y útil para el resto de las Administraciones públicas, ya que las fuentes consultadas también forman parte del ámbito nacional.

## 1. TENDENCIAS SOBRE EL APRENDIZAJE. ¿CÓMO APRENDEN HOY EN DÍA LOS PROFESIONALES?

Tal y como se ha podido detectar en el apartado de introducción, el diseño de una acción formativa o de un curso debe realizarse atendiendo a las necesidades (individualidad) de los profesionales. Solo de esta forma conseguiremos una mayor repercusión para la mejora institucional.

Una de las cuestiones que nos solemos plantear en el ámbito del aprendizaje es la siguiente: ¿cómo aprenden hoy en día los profesionales? No existe una forma concreta ni la mejor manera. Muchos expertos, entre ellos Jesús Martínez, responsable del Área de Innovación y Gestión del Conocimiento del CEJFE, exponen que el aprendizaje en las organizaciones debe evolucionar desde aquellas propuestas tradicionales conocidas como «formación» hacia un enfoque centrado en el aprendizaje (Martínez Marín, 2020). Este nuevo enfoque pretende ser más ubicuo y fluido e implica replantear los servicios ofrecidos, desde la selección y retención de conocimiento hasta la actualización de los profesionales.

La obra publicada por Argilés Marín *et al.* (2023) detalla cómo en la actualidad las organizaciones deben superar los modelos convencionales basados en la figura del experto, quienes transmiten su conocimiento a las personas participantes en el contexto aula, ya sea en modalidad presencial o en línea.

Esta obra describe la necesidad de un cambio en la forma de enseñar o de instruir, y así facilitar la promoción y la facilitación del aprendizaje individual, organizacional y social. Lo que visibilizan estos autores aporta cierto valor a este artículo, ya que, una vez más, observamos que las propuestas centradas en el aprendizaje situado, social y colaborativo, que veremos detallado más adelante, son mucho más eficientes y efectivas en el contexto organizativo.

A raíz de esta cuestión surgió la necesidad de explorar y analizar las tendencias sobre el aprendizaje organizativo y la transferencia de los conocimientos al puesto de trabajo. Martínez Simón (2023)<sup>6</sup> declara que si queremos acelerar el aprendizaje organizativo, debemos activar los procesos de gestión del conocimiento e ir más allá de la documentación y el almacenamiento del conocimiento.

Tal y como nos detallan Gairín y Rodríguez Gómez (2015), las organizaciones, tanto públicas como privadas, aspiran a convertirse en organizaciones que aprenden mediante el uso de estrategias de gestión del conocimiento y de promoción del aprendizaje informal. El contexto actual demanda a la Administración pública la utilización de nuevas estrategias y procedimientos que permitan a los profesionales incorporar sus aprendizajes a la práctica diaria y con ello ejercer sus funciones con la mejor calidad posible.

En la línea de lo comentado, después de analizar lo expuesto por Gairín y Rodríguez-Gómez (ídem.), observamos que las estrategias desarrolladas por las organizaciones para conseguir el aprendizaje organizacional en la mayoría de los casos no han sido las más adecuadas, y aún mucho menos si nos focalizamos

<sup>6</sup> Publicación del artículo en el blog de la EAPC: <https://eapc.blog.gencat.cat/2023/06/20/som-una-organitzacio-que-apren-parlem-de-la-gestio-del-coneixement-i-de-la-manera-com-la-posem-en-practica-a-ladministracio-silvia-martinez-simon/>

en el contexto de la Administración pública en general, donde todavía conviven aquellos modelos organizativos burocratizados y las resistencias a sistemas más flexibles e innovadores.

En conexión con lo descrito, conviene hacer alusión a lo que las autoras Watkins y Marsick (1992) describen como una *organización que aprende*: «Es aquella en la que el aprendizaje es un proceso continuo, de uso estratégico e integrado al trabajo». El concepto «integrado» se vuelve prioritario en este artículo, pues llegamos a considerar que el aprendizaje debe ser concebido como algo útil, práctico y que, a su vez, se pueda integrar en la dinámica laboral (lo que se conoce en inglés como el *learning in the work of flow*).

Durante la realización de este artículo y con la voluntad de querer profundizar en algunos tópicos, observamos que muchos autores y expertos del ámbito, como López-Crespo (2020), tienden a mostrar una mirada negativa y crítica sobre la formación que hoy en día las organizaciones de la Administración pública promueven, catalogándola de poco aplicada, realista y con una enorme dificultad para transferir los aprendizajes al puesto de trabajo.

Finalmente, es importante también mencionar las contribuciones bianuales que ofrece el Congreso Internacional EDO<sup>7</sup>, con la intervención de grandes expertos del ámbito del aprendizaje y de la gestión del conocimiento, que han ayudado a dar sentido y rumbo al presente artículo.

## 2. EL APRENDIZAJE INFORMAL

Uno de los ejes centrales de este artículo gira en torno a la importancia del aprendizaje informal en las organizaciones, concretamente en la Administración pública catalana. Para ello, se han consultado diversas fuentes y se ha podido comprobar que existe poca literatura sobre el aprendizaje informal, y menos aún a lo que se refiere este en el sector público.

En primer lugar, se debería hacer alusión a la finalidad de este artículo, que trata de analizar los mecanismos de aprendizaje y su aplicación al puesto de trabajo, entre ellos el papel del aprendizaje informal en el Departamento de Justicia y Calidad Democrática y el Departamento de Derechos Sociales e Inclusión de la Generalitat de Catalunya.

Merece la pena describir la concepción que tienen diversos autores sobre el aprendizaje informal, el cual es considerado como aquel aprendizaje que tienen los profesionales en su poder (conocimiento tácito e implícito), que suele ser a menudo inconsciente, no estructurado y no intencional (Marsick y Volpe, 1999; Marsick y Watkins, 2001; De Laat y Schreurs, 2013; Encinar-Prat y Gairín, 2019).

Otros de los tópicos que aborda dicho estudio se relaciona con la vinculación de los conceptos trabajo y aprendizaje y la aparición del modelo 70:20:10 como el referente de las organizaciones del siglo XXI. Si reflexionamos en torno a este modelo y analizamos lo que muchos autores han descrito en sus obras, llegamos a ser conscientes de la importancia y el valor que tienen las conversaciones entre compañeros de profesión, las consultas y reflexiones entre profesionales, el perfil del autodidacta y el acceso al conocimiento a través de vías informales. Cross (2006) nos lo expone a la perfección al plantear una concepción del aprendizaje de una forma global y holística, donde valora tanto los elementos formales y estructurados como también los informales y fruto de la causalidad.

Pero, ¿cómo podemos promover e impulsar el aprendizaje informal en las organizaciones? Como conocedores del ámbito sabemos que es muy complejo y que solo la motivación e implicación pueden funcionar como palanca o propulsión, así como la habilidad y la capacidad de muchos directivos líderes de ofrecer la inspiración, el apoyo y la oportunidad de hacer aflorar el conocimiento colectivo de sus equipos.

## 3. EL APRENDIZAJE EN EL PUESTO DE TRABAJO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CATALANA

Tal y como se ha descrito al inicio del presente artículo, la sociedad actual se caracteriza por la complejidad y por el dinamismo; por ese motivo necesitamos que el aprendizaje deje a un lado su carácter más tradicional y estático y pueda basarse en la experiencia de los profesionales, adquiriendo un punto más disonante y rompedor, tal y como nos lo describe el experto Domingo-Farnós (2014). En la Administración pública,

<sup>7</sup> <https://edoserveis-uab.cat/congreso2025/>



se exige cada vez más la utilización de nuevos mecanismos y modelos, sobre todo aquellos vinculados a potenciar el aprendizaje en grupo o lo que conocemos como *aprendizaje colaborativo*.

Bajo el concepto genérico de *aprendizaje en el puesto de trabajo*, las organizaciones toman consciencia de la posibilidad de impulsar prácticas y acciones de aprendizaje más innovadoras y experienciales que superen aquellas más convencionales utilizadas hasta el momento. A lo largo del tiempo muchos expertos de la temática han plasmado en sus obras y escritos la importancia de revalorizar el aprender haciendo (*learning by doing*), de aprender para responder a un problema o un reto (*aprendizaje significativo*), entre otros aspectos, por lo que no estamos hablando de un simple capricho o interés concreto, sino de una realidad imperante.

El presente apartado pretende mostrar la vinculación del aprendizaje en el puesto de trabajo con el aprendizaje informal y la gestión del conocimiento que se detallará más adelante.

Cuando hablamos de aprendizaje social, nos referimos con ello a la experiencia que se ha conseguido mediante el uso de diferentes prácticas, como, por ejemplo, con las comunidades de práctica profesional (COP) en diversos organismos de la Administración pública catalana y, especialmente, en el Departamento de Justicia y Calidad Democrática, con el liderazgo del programa Compartim del CEJFE, que se detallará más adelante. A su vez, en cuanto al Departamento de Derechos Sociales e Inclusión, existe la predisposición por parte de diversas instituciones y organismos en diseñar la formación desde otra perspectiva, teniendo presente el modelo 70:20:10, así como el desarrollo de competencias profesionales mediante la elaboración de planes de desarrollo individual (PDI).

También sería adecuado hacer alusión al Modelo de Aprendizaje y Desarrollo (MAD<sup>8</sup>) que está impulsando la Escuela de Administración Pública de Catalunya (EAPC). Este modelo es un reflejo de lo expuesto en este artículo, ya que pretende hacer rotar lo que hasta el momento se había contemplado como formación convencional hacia un modelo pedagógico, centrado en las necesidades de las personas y en fomentar el aprendizaje activo y colaborativo, utilizando como palanca de cambio las COP. En el diseño de este modelo se observa una estrategia y una planificación correctamente reflexionada, aspecto que no se ve tan presente cuando se habla de la gestión del conocimiento.

Respecto a la pregunta formulada sobre cómo aprende una organización en la actualidad, a través de diversos estudios vinculados al ámbito de la Administración pública se ha podido comprobar que esta aún no ha integrado los factores esenciales para convertirse en una organización que aprende, pues queda bastante recorrido por hacer. Asimismo, resulta interesante mencionar la investigación realizada por Gairín *et al.* (2020), ya que confirma lo que se ha ido exponiendo a lo largo del artículo: los profesionales muestran preferencia por aquellos métodos de aprendizaje centrados mayormente en lo vivencial y experiencial de sus puestos de trabajo.

#### **4. EL APRENDIZAJE INFORMAL EN EL DEPARTAMENTO DE JUSTICIA Y CALIDAD DEMOCRÁTICA**

Como aspecto primordial del presente artículo es esencial recurrir a aquellas experiencias que se han desarrollado a lo largo del tiempo basándose en el objeto de estudio. En este caso, haremos alusión al Departamento de Justicia y Calidad Democrática y a los resultados extraídos de un estudio realizado por Vázquez (2017), que parte de los tópicos abordados. Los resultados presentados en este artículo se encuentran alineados con los que describe el autor.

Vázquez se dedicó a explorar las diversas vías por las que los profesionales solían acceder al conocimiento y ser competentes a nivel laboral, y logró observar cómo los resultados evidenciaban que la mayoría era a partir del uso de vías informales: el ensayo-error y el aprender haciendo, la consulta a los compañeros más experimentados, tomar notas como recordatorio, etc.

Finalmente, los siguientes apartados (5 y 6) tratan de abordar aquellos tópicos resultado de las futuras líneas de investigación de la tesis doctoral analizada, que se han querido retomar y presentar en este artículo, si bien es cierto que lo expuesto hasta el momento reside en la búsqueda documental y en la síntesis de la información recabada y considerada prioritaria para proseguir con el estudio, y así obtener el suficiente rigor teórico como para dar comienzo a la fase más aplicada.

<sup>8</sup> <https://eapc.gencat.cat/web/.content/home/lescola/model-aprenentatge-desenvolupament/enllacos-MAD/Model-aprenentatge-i-Desenvolupament-EAPC-v4-6-ES.pdf>

## 5. INTERCAMBIO DE BUENAS PRÁCTICAS Y EXPERIENCIAS. EL PROGRAMA COMPARTIM DEL CEJFE

Un informe realizado por Graells *et al.* (2009) ya advertía del poder transformador de compartir, reflexionar y discutir experiencias y buenas prácticas en el ámbito de la Administración pública catalana. Estos autores mencionaban que las innovaciones que se deberían potenciar son aquellas que permiten institucionalizar el cambio, que plantean la mejora y que se orientan a producir transformaciones reales y de gran impacto en las personas y en el servicio público.

Las COP, según Martínez Marín y Muñoz Moreno (2016), son grupos de trabajo colaborativo que se encuentran entre el aprendizaje formal e informal y entre la flexibilidad y una marcada direccionalidad. Mencionan también que se han convertido en una especie de instrumento necesario en la Administración pública, ya que promueve la transformación, junto con aquellos elementos que se han ido mencionando, la interacción entre profesionales y, lo más importante, la creación de conocimiento.

Si recurrimos a una experiencia exitosa, el CEJFE nos habla de la creación del programa Compartim, el cual busca favorecer que los profesionales conozcan buenas prácticas y reflexionen de manera conjunta sobre aspectos de interés común. Este programa nace con la voluntad de impulsar nuevos modelos de formación. Los autores Martínez Marín y Muñoz Moreno (2016), en el marco de este programa, analizan los puntos fuertes y concluyen lo siguiente:

- *La figura del moderador es relevante en todo el proceso.* Se caracteriza por ser un profesional representativo de la comunidad, con carisma y habilidades comunicativas y tecnológicas. Además de disponer de amplio conocimiento técnico de la materia tratada en la COP.
- *La difusión del conocimiento.* Se deben organizar jornadas de buenas prácticas para que el conocimiento generado se pueda transferir al resto de profesionales que no forman parte activa de la COP.
- *Los incentivos y la motivación.* Es muy importante el reconocimiento de los profesionales que forman parte de estas comunidades. Pueden tratarse de incentivos económicos, de certificación de horas dedicadas a la formación, así como de autoría de publicaciones o de difusión de trabajos.
- *Disponer de documentación y bibliografía.* Los profesionales disponen de aquellos soportes o recursos necesarios y actualizados para consultar. Los autores citados mencionan que se trata de un servicio que alerta de nuevos artículos o publicaciones de revistas, de un boletín mensual con novedades bibliográficas, de una *newsletter*, etc.

Fruto de este análisis, los autores afirman que las resistencias o limitaciones en la generación de COP suelen estar motivado por las siguientes causas: falta de implicación y motivación, el tiempo disponible para participar activamente, las rutinas y las exigencias de la organización, los recursos y medios disponibles, el interés de los líderes, la falta de reconocimiento, la desconfianza de algunos cargos superiores, etc.

Lo expuesto en este apartado permite apreciar cómo la Administración pública debe asumir el liderazgo, la responsabilidad y el compromiso con respecto a la gestión del conocimiento y los beneficios de compartir los aprendizajes entre profesionales. Además de autoevaluarse y reflexionar sobre la importancia que otorga a la existencia de estas comunidades, al desarrollo profesional, a los procesos de innovación, así como a la calidad de los servicios prestados.

## 6. EL IMPULSO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CATALANA

En este artículo la gestión del conocimiento se contempla como un todo que trata de englobar diferentes elementos; entre ellos, la capacitación y la retención del talento, el desarrollo profesional, el relevo generacional y el conocimiento crítico.

Llegados a este punto, conviene detenerse y reflexionar en torno a las siguientes cuestiones: ¿qué estamos haciendo para activar procesos de gestión del conocimiento? ¿Cómo estamos identificando el conocimiento crítico? ¿Qué estamos haciendo para fomentar la distribución y la aplicación de este conocimiento? Estas preguntas acaban siendo muy ambiciosas, por lo que lo presentado en este artículo pretende convertirse en un recurso para las organizaciones de la Administración pública y en el ámbito del aprendizaje y el desarrollo profesional.

Busquets y Macià (2023) exponen que las jubilaciones masivas que afrontará la Administración pública plantean un escenario complejo y, a su vez, también una posibilidad de transformación del ámbito público. En esta línea, mencionan que esta oportunidad está relacionada con la gestión del conocimiento interno, con el relevo generacional y con la necesidad de retener y atraer el talento interno y externo. Ambas expertas llevan a cabo un estudio a partir de los resultados obtenidos de diferentes ayuntamientos de la provincia de Barcelona y llegan a la conclusión de que para realizar un correcto plan de relevo generacional se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- *La planificación de futuras vacantes generadas por las jubilaciones.*
- *La importancia de preservar el conocimiento crítico* de aquellos puestos de trabajo identificados clave mediante un proceso sistematizado de transferencia del conocimiento.
- *La contratación de nuevas personas empleadas.* Muchas Administraciones públicas están contratando a personal empleado joven para compensar la pérdida de personal.
- *Los programas de transición a la jubilación.* Diseñados para ayudar y orientar al personal funcionario y empleado que se jubila.
- *La flexibilidad laboral.* Permite al personal más sénior reducir su jornada laboral o trabajar a tiempo parcial y prepararse progresivamente para su jubilación.
- *El conocimiento y la competencia.* Diseño de programas orientados a la transmisión del conocimiento para mantener la continuidad de la gestión de los proyectos y actividades organizativas.
- *Actos de reconocimiento al personal sénior.* Se trata de recompensar el esfuerzo del traspaso de conocimiento realizado como beneficio para la institución y, a su vez, para poner valor su trayectoria profesional (actos públicos, noticias, vídeos, acreditaciones como persona experta, etc.).

Respecto al desarrollo profesional, Argilés Marín *et al.* (2023) explican cómo este se ha ido adaptado de las prácticas tradicionales a aquellas nuevas tendencias formativas y remarcan cómo estas se enmarcan en el nuevo paradigma de un modelo de aprendizaje activo, basado en la aplicación directa al puesto de trabajo (apartado 3 de este artículo).

Si nos centramos en la gestión del conocimiento, no suficientemente priorizada durante años, todavía queda mucho recorrido para que adquiera el protagonismo necesario en el proceso de transformación de la Administración pública. La gestión del conocimiento se ha convertido en una necesidad para las organizaciones públicas. La forma como se crea, almacena y sistematiza el conocimiento es una pregunta ineludible en cualquier organización a día de hoy.

Muchos expertos en la temática vinculan los procesos de innovación pública con la gestión del conocimiento y los califican de pilares fundamentales para el crecimiento de cualquier organización. Por ese motivo, es crucial que las instituciones comiencen a desarrollar un modelo que les permita aprovechar el conocimiento existente, pero, sobre todo, fomentar un entorno óptimo que facilite la recepción de nuevas ideas y soluciones que se puedan transferir a los puestos de trabajo.

Enlazando con lo anterior, si queremos convertirnos en una organización que aprende, es relevante promover experiencias prácticas que permitan fortalecer vínculos entre los profesionales, compartir aprendizajes y dialogar, lo que provoca la mejora a nivel profesional e institucional. Como he destacado anteriormente (Murillo-Pedrosa, 2023), los referentes o líderes públicos deberían ser conscientes de que la gestión del conocimiento en las Administraciones públicas nos permite tomar mejores decisiones, optimizar y reutilizar los recursos para ser más eficientes.

## 7. PROPUESTA DE UNA HERRAMIENTA DE AUTOANÁLISIS ORGANIZACIONAL

Llegados a este punto, en el que se ha descrito y fundamentado el estado de la cuestión del aprendizaje en el puesto de trabajo, el aprendizaje informal y la gestión del conocimiento, en este apartado se destacan las diversas conclusiones a las que se ha llegado, que dejan abiertas futuras líneas de investigación, así como ayudan a trazar los retos que, hoy en día, presentan las organizaciones de la Administración pública.

Partiendo del trabajo de campo y el análisis de los resultados, este trabajo se centra en mostrar y analizar los resultados de la fase IV (modelo de mejora) e incitar, con ello, a las instituciones públicas a promover cambios en los modelos de aprendizaje y en las formas de acceder al conocimiento. Para contextualizar y poner al lector en situación, se presenta la tabla 1, que contiene el detalle de las distintas fases de la tesis doctoral (Murillo-Pedrosa, 2023).



**TABLA 1. FASES DE DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN**

Fases del estudio	Instrumentos	Tratamiento de la información	Participantes y periodo
Fase I	Cuestionario <i>online</i> (modelo original de Watkins y Marsick, 1993)	IBM SPSS 21	320 participantes 2019-2020
Fase II	Entrevistas convergentes (Vásquez, 2017) (modalidad virtual)	MAXQDA 2022	54 entrevistados 2020-2021
Fase III	Grupos de discusión (modalidad virtual)	MAXQDA 2022	15 participantes 2021-2022
Fase IV	<b>Modelo de mejora para el fomento del aprendizaje en el puesto de trabajo</b>	<b>Validación por parte de los participantes del estudio</b>	<b>13 profesionales 2022-2023</b>

Fuente: Murillo-Pedrosa (2023).

Antes de exponer los resultados, se considera oportuno detallar brevemente el proceso de elaboración y diseño del modelo de mejora. La finalidad de esta fase conclusiva residía en poder confeccionar un instrumento que pudieran utilizar las organizaciones o los profesionales para facilitar el fomento de los aprendizajes a sus puestos de trabajo. Para ello se contó con la participación de trece profesionales del ámbito de la Administración pública catalana. Las propuestas que formularon eran fruto de experiencias y vivencias prácticas que habían podido experimentar a lo largo de su trayectoria laboral.

Para poder entender la tipología de respuestas, propuestas y reflexiones que ofrecieron los profesionales, es necesario conocer algunas de las cuestiones que se les planteó (í.d.):

- ¿Desde la Administración se fomenta el aprendizaje en el puesto de trabajo? ¿Y el aprendizaje informal?
- ¿Desde la Administración se contribuye al fomento del aprendizaje colectivo? ¿Se trabaja en red con otras entidades del territorio?
- ¿Debería la Administración actualizar la oferta formativa que ofrece en la actualidad a sus profesionales? ¿Debería ponerse al día de las nuevas tendencias formativas?
- Entre otras cuestiones.

A raíz de las propuestas de los participantes, en el presente artículo se muestra la elaboración de una herramienta o recurso que permite a las organizaciones poder autoevaluarse y observar en qué situación se encuentran respecto a los tópicos abordados: aprendizaje en el puesto de trabajo, aprendizaje informal, mecanismos y estrategias de aprendizaje, trabajo en red con otras instituciones, etc. La finalidad de este recurso (ver tabla 2) reside en poder ofrecer apoyo o guía a las organizaciones que así lo requieran en este proceso de autoanálisis crítico. La tabla presentada a continuación se trata de una síntesis de la herramienta, que actualmente se está trabajando en profundidad, con el máximo rigor técnico y pendiente de validar por un grupo de expertos teóricos y prácticos de los diversos tópicos.

**TABLA 2. SÍNTESIS DEL RECURSO ELABORADO A PARTIR DEL ANÁLISIS DE LA FASE IV DE LA TESIS DOCTORAL (MURILLO-PEDROSA, 2023)**

Tópico	¿Cómo lo podemos impulsar?
<b>Trabajo en red y gestión del conocimiento</b>	1. Generar equipos de trabajo heterogéneos y a la vez interdisciplinarios sobre problemáticas, dudas, intereses comunes.
<b>Potenciar el trabajo colaborativo en las organizaciones</b>	1. Habilitar espacios en las reuniones de equipo para compartir conocimientos, buenas prácticas, reflexiones, etc. 2. Impulsar redes profesionales, comunidades de aprendizaje (CAP) o comunidades de práctica (COP) para facilitar la interacción entre los equipos de trabajo e intercambiar conocimientos. De este modo, las instituciones públicas se podrán convertir en gestoras del cambio y de la cultura organizativa.

Tópico	¿Cómo lo podemos impulsar?
<b>Preparar una guía de acogida o de desvinculación de los nuevos profesionales</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear un manual o guía de acogida general y a la vez específico por cada puesto de trabajo (haciendo alusión a las competencias y habilidades profesionales, así como a las funciones o tareas requeridas).</li> <li>2. Potenciar la figura del mentor o tutor.</li> <li>3. Realizar entrevistas de incidentes críticos, entrevistas estructuradas o semiestructuradas para la detección del conocimiento crítico.</li> </ol>
<b>Impulsar la retención del talento y el conocimiento intergeneracional</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Potenciar la promoción interna y la carrera horizontal y vertical de los profesionales talentosos.</li> <li>2. Revisar el sistema de selección y provisión de puestos de trabajo (junto con las DLT, la descripción del lugar de trabajo), para que permitan una mayor flexibilidad y adecuación del perfil del profesional al puesto de trabajo.</li> </ol>
<b>Diseñar un sistema de detección de necesidades de aprendizaje (DNA) eficaz y adecuado al puesto de trabajo</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear la figura del <i>identificador de necesidades formativas</i>. Una especie de intermediario entre los profesionales del ámbito del aprendizaje y los gestores o técnicos de formación.</li> <li>2. Promover el diseño de formaciones más adecuadas o enfocadas a las problemáticas del puesto de trabajo que logren ofrecer soluciones prácticas y realistas.</li> </ol>
<b>Promover nuevos formatos formativos (teniendo en cuenta la repercusión del COVID-19)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trabajar con formatos híbridos, que faciliten la flexibilidad laboral y la conciliación con la vida personal.</li> <li>2. Concebir la combinación del trabajo presencial y del teletrabajo como un beneficio para la organización.</li> </ol>
<b>Generar espacios informales para la reflexión de la práctica diaria (praxis)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear o aumentar los espacios de cuidado personal o de salud mental, mediante el diseño y la impartición de talleres de autocuidado, <i>mindfulness</i>... que, a su vez, faciliten el sentimiento de pertenencia a un equipo.</li> <li>2. Recuperar diversas iniciativas, como: el intercambio de buenas prácticas entre profesionales del mismo ámbito o diferente, la asistencia a congresos o jornadas, los intercambios entre equipos o entre países, etc.</li> <li>3. <i>Esta última propuesta tiene relación con los intercambios clínicos del ámbito sanitario.</i></li> </ol>
<b>Transformar el rol directivo o del líder</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Habilitar espacios para poder hacer un seguimiento y una evaluación del desempeño de los perfiles directivos o de responsabilidad.</li> <li>2. Otorgar cierto valor práctico a los cursos sobre gestión de equipos y sobre desarrollo del talento.</li> <li>3. Diseñar la formación directiva de una forma holística y transversal.</li> </ol>

Fuente: elaboración propia.

## CONCLUSIONES

Como se ha ido mencionando a lo largo del artículo, se convierte en un aspecto prioritario tomar conciencia de la importancia que tiene actualmente la transferencia de los aprendizajes adquiridos al puesto de trabajo, siendo conocedores de que, analizada la bibliografía existente sobre la temática, muchos expertos coinciden en afirmar que es un ámbito poco explorado.

Por otro lado, también se llega a confirmar la dificultad que presenta la Administración pública catalana actualmente para generar modelos sólidos que permitan a las diversas organizaciones fomentar la gestión del conocimiento, diseñar nuevas tendencias en el ámbito del aprendizaje y del desarrollo, retener y potenciar el talento interno y, mucho más, lograr la transferencia de los aprendizajes al puesto de trabajo.

Lo presentado en este artículo ofrece la oportunidad a los departamentos de la Administración pública catalana, y de la Administración en general, de disponer de una guía técnica y orientativa que les permita aplicar procesos y ejemplos prácticos, autoanalizarse para detectar posibles limitaciones o debilidades (e, incluso, poder elaborar un análisis DAFO<sup>9</sup> interno) en sus planes formativos y observar en qué punto se encuentran.

<sup>9</sup> El análisis DAFO es una sencilla herramienta de análisis estratégico. Ésta trata de analizar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de una organización para facilitar la toma de decisiones.

Con esto nos referimos a que la organización pueda disponer de la información necesaria y adecuada para sentirse preparada e iniciar el proceso de transformación desde un modelo basado en el diseño de cursos formativos (en formato catálogo) hacia un modelo centrado en las necesidades particulares e individuales de cada profesional.

Por tanto, ¿qué factores o principios son necesarios para que las instituciones de la Administración pública se conviertan en organizaciones que aprenden? La herramienta presentada y fundamentada en la fase IV permite observar, desde una perspectiva crítica y constructiva, los componentes necesarios para impulsar la gestión del conocimiento, el cambio organizativo y promover el aprendizaje en el puesto de trabajo. Martínez Simón (2023) expone que en todo proceso de gestión del cambio las variables más potentes son las que quedan debajo del iceberg, es decir, las actitudes, las experiencias, los valores, las creencias, etc.

A continuación, se describen aquellos factores necesarios y detectados del análisis de la herramienta elaborada (tabla 2). Cabe destacar que muchos de ellos presentan cierta vinculación y conexión:

### **Cambio en la cultura de las organizaciones**

Muchos autores comentan que, actualmente, las organizaciones siguen teniendo dificultades para convertir el conocimiento interno en procesos innovadores y gestores del cambio. Al respecto, existen dos elementos que anticipan qué organizaciones se mostrarán más receptivas a impulsar el cambio y cuáles no tanto. Estamos hablando de la cultura organizativa, así como de la resistencia al cambio. A día de hoy, somos más conscientes de que una organización resistente al cambio significa que está abocada al fracaso.

### **Necesidad de crear un repositorio institucional**

Almacenar y encapsular el conocimiento crítico de una organización se está convirtiendo en una obligación para la Administración pública. Es primordial aprovechar el conocimiento experto, el conocimiento existente y recopilar el aprendizaje implícito de los profesionales. La creación de un repositorio documental comporta, según Martínez Simón (2023), un esfuerzo para documentar y depositar el conocimiento y poder localizarlo más fácilmente. En la misma línea, como he sostenido con anterioridad (Murillo-Pedrosa, 2023), se describe la importancia de encapsular el conocimiento interno para facilitar la gestión, la transferencia y la reutilización del mismo.

### **Transformación de los roles de liderazgo en las organizaciones**

Este factor se ha destacado en el diseño de la herramienta (tabla 2) y durante el desarrollo del presente artículo. Las organizaciones actuales necesitan líderes transformadores que inspiren y motiven a sus equipos de trabajo y, a la vez, se conviertan en referentes y mentores. Para ello, se debería comenzar a invertir en la capacitación de los perfiles directivos. Como ejemplo, el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) ha creado este año la Escuela de Alta Dirección Pública del Estado, centrada en dotar a los futuros directivos de contenidos actualizados y las competencias necesarias para la gestión de equipos y la respuesta a los retos cambiantes de la sociedad.

### **Promover el trabajo en red y la colaboración entre los profesionales**

El trabajo en red junto con la colaboración tiende a asociarse con el aprendizaje social, así como también con el concepto de *inteligencia colectiva* acuñado por el experto Amalio Rey. Si recurrimos a la literatura, las Administraciones públicas cada vez más tienden a desarrollar COP, comunidades de aprendizaje o redes de profesionales (en inglés, networking). Están demostrados empíricamente los beneficios que comporta la interacción social a nivel emocional, pero también para adquirir nuevos aprendizajes y asentar conocimientos. Como he descrito anteriormente (Murillo-Pedrosa, 2023), los profesionales que acuden a sesiones de formación presenciales mejoran sus habilidades sociales y comunicativas, además de tejer una red de contactos profesionales que les permite compartir problemáticas o dudas concretas.

### **Impulsar mecanismos de acogida y desvinculación de los profesionales con relación con sus puestos de trabajo**

Busquets y Macià (2023) detallan que lo preferible y óptimo es que el profesional que se incorpora lo haga con la ayuda de la persona sénior y que se pueda realizar la transferencia del conocimiento de una

forma directa. Pero, coincidiendo con lo identificado por otros expertos en recursos humanos y gestión de la edad (age management), a menudo esto no es posible y la información se almacena en un repositorio para que el nuevo profesional pueda aprender más rápida y eficazmente.

Finalmente, la preparación del profesional para su desvinculación es igual de importante o más que el proceso de acogida. El reconocimiento del valor y el legado que ha aportado un profesional a la organización permite fortalecer el vínculo existente e, incluso, llegar a crear una comunidad de embajadores del conocimiento, similar a lo que sucede en el ámbito académico.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Argilés Marín, J. M. (coord.); Pastor Sainz-Pardo, I., Pérez Dios, P., Amor Sánchez de Ron, M., Abad Andújar, I. y Adiego Samper, C. (2023). *Hacia el aprendizaje más allá de la formación. Una década de transformaciones en el Instituto Nacional de Administración Pública* [colección: Innovación Pública]. INAP.
- Busquets Montes, S. y Maciá Losada, M. (2023). Plan de actuación para los procesos de relevo generacional en las entidades locales. *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, (23), 148-163. <https://doi.org/10.47623/ivap-rvpg.06.2023.AB.09>
- Cross, J. (2006). *Informal Learning. Rediscovering the Natural Pathways That Inspire Innovation and Performance*. Pfeiffer.
- De Laat, M. y Schreurs, B. (2013). Visualizing informal professional development networks: Building a case for learning analytics in the workplace. *American Behavioral Scientist*, 57(10), 1421-1438. <https://doi.org/10.1177/0002764213479364>
- Domingo-Farnós, J. (2014, 18 de abril). El aprender de los innovadores y el desaprender de los disruptivos... ¿convergentes o divergentes? *Juandon. Innovación y conocimiento* [blog]. <https://juandomingofarnos.wordpress.com/2014/04/18/el-aprender-de-los-innovadores-y-el-desaprender-de-los-disruptivos-convergentes-o-divergentes/>
- Encinar-Prat, L. y Gairín Sallán, J. (2019). Informal learning about teaching among novice university professors. *The Qualitative Report*, 24(12), 3102-3121. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2019.3760>
- Gairín Sallán, J., Rodríguez-Gómez, D. y Barrera-Corominas, A. (2020). Hints for Rethinking Communities of Practice in Public Administration: An Analysis from Real Practice. En I. Management Association (ed.), *Open Government: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (pp. 342-363). IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-9860-2.ch018>
- Gairín Sallán, J. y Rodríguez Gómez, D. (2015). La realidad del aprendizaje organizativo en la Administración pública catalana. *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, (8), 8-23. <https://www.ivap.euskadi.eus/webivap00-a5app2/es/t59auUdaWar/R3/verArticulo?numejem=8&tipo=R&seccion=51&correlativo=1&contenido=1&locale=es>
- Graells, J., Barrera-Corominas, A. y Jiménez, D. (2009). *El treball col·laboratiu a l'Administració. Aportacions del programa Compartim*. Generalitat de Catalunya.
- López-Crespo, S. (2020). *El rol directivo para la promoción del aprendizaje informal del profesorado en los centros educativos* [tesis doctoral]. Universitat Autònoma de Barcelona. <https://hdl.handle.net/10803/670617>
- Marsick, V. (2006). Informal strategic learning in the workplace. En J. N. Streumer (ed.), *Work-related learning* (pp. 51-69). Springer. [https://doi.org/10.1007/1-4020-3939-5\\_2](https://doi.org/10.1007/1-4020-3939-5_2)
- Marsick, V. J. y Volpe, M. (1999). The nature and need for informal learning. *Advances in Developing Human Resources*, 1(3), 1-9. <https://doi.org/10.1177/152342239900100302>
- Marsick, V. J. y Watkins, K. E. (2001). Informal and incidental learning. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 2001(89), 25-34. <https://doi.org/10.1002/ace.5>
- Martínez Marín, J. (2020). Tendencias en formación y aprendizaje en la Administración pública tras la pandemia. *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, (19), 64-79. <https://doi.org/10.47623/ivap-rvpg.19.2020.04>
- Martínez Marín, J. y Muñoz Moreno, J. L. (2016). La formación desde comunidades de práctica profesional. *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, (10), 42-55. <https://www.ivap.euskadi.eus/webivap00-a5app2/es/t59auUdaWar/R3/verArticulo?numejem=10&tipo=R&seccion=53&correlativo=1&contenido=1&locale=es>
- Martínez Simón, S. (2023, 20 de junio). Som una organització que aprenem? Parlem de la gestió del coneixement i de la manera com la posem en pràctica a l'Administració. *EAPC blog*. <https://eapc.blog.gencat.cat/2023/06/20/som-una-organitzacio-que-apren-parlem-de-la-gestio-del-coneixement-i-de-la-manera-com-la-posem-en-practica-a-l-administracio-silvia-martinez-simon/>
- Murillo-Pedrosa, L. (2023). *El aprendizaje en el puesto de trabajo. Su concreción en el Departamento de Justicia y en los Servicios Sociales de Cataluña* [tesis doctoral]. Universitat Autònoma de Barcelona. <https://hdl.handle.net/10803/690251>

- Vásquez, S. (2017). *El aprendizaje informal en el Departamento de Justicia* [documento inédito]. Documento interno del Departamento de Formación.
- Watkins, K. E. y Marsick, V. J. (1992). Towards a theory of informal and incidental learning in organizations. *International Journal of Lifelong Education*, 11(4), 287-300. <https://doi.org/10.1080/0260137920110403>
- Watkins, K. E. y Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systemic change*. Jossey-Bass.
- Watkins, K. E. y Marsick, V. J. (2020). Informal and Incidental Learning in the time of COVID-19. *Advances in Developing Human Resources*, 23(1), 88-96. <https://doi.org/10.1177/1523422320973656>