

EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL: CONCEPTUALIZACIONES, TEORÍAS E IMPLICACIONES

ORGANIZATIONAL LEARNING: CONCEPTS, THEORIES AND IMPLICATIONS

Recibido: 20/10/2021 – Aprobado 07/01/2022

Nelson Geovany Carrión Bósquez

Doctor en Administración Estratégica de Empresas

Pontificia Universidad Católica del Ecuador – Sede
Santo Domingo – Ecuador.

ngcarrion@pucesd.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-7450-870X>

Franklin Gerardo Naranjo Armijo

Magister en Administración de Empresas

Instituto Superior Tecnológico Japón - Santo Domingo - Ecuador

fnaranjo@itsjapon.edu.ec
us.franklinnaranjo@uniandes.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0001-7288-8879>

Bron Vinicio Salinas Salinas

Magister en Docencia Universitaria y Administración educativa

Universidad Estatal Amazónica.

bv.salinass@uea.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-3729-8280>

Como citar este artículo:

Carrión, N., Naranjo, F. & Salinas, B. (2022). El Aprendizaje Organizacional: Conceptualizaciones, Teorías e Implicaciones. *Visión Empresarial* (12), 103-113. <https://doi.org/10.32645/13906852.1179>

Resumen

El aprendizaje organizacional (AO) se ha convertido en un campo de investigación de alta importancia dentro de los contextos académicos profesionales, es que el determinar un modelo de aprendizaje que potencie las capacidades del talento humano se ha convertido en un reto para todas las organizaciones. El presente estudio se lo desarrolló a través de la revisión profundizada de cuatro libros y 33 artículos académicos de los cuales se tomó como base 10 artículos de impacto y se identificó tres teorías de las cuales se desprenden 18 enfoques distribuidores dentro de tres dominios: (a) personas, (b) procesos, (c) tecnologías. Los aportes expuestos a través del presente estudio tienen como objetivo acercar a la comunidad académica a una mayor profundización de conocimiento dentro del AO, en especial exponer que la combinación de los enfoques vinculados al triple ciclo de aprendizaje, la socialización, la combinación, el aprendizaje basado en experiencias, el aprendizaje basado en otros, la transferencia de conocimientos; puede ser combinados dentro de las organizaciones para mejorar los procesos de aprendizaje del talento humano y mejorar la productividad.

Palabras clave: Aprendizaje organizacional; Conceptualizaciones; Teorías; Personas; Procesos; Tecnologías.

Abstract

Organizational learning (OA) has become a highly important research field within professional academic contexts, since determining a learning model that enhances the capabilities of human talent has become a challenge for all organizations. This research was developed through an in-depth review of four books and 33 academic articles, from which 10 impact articles were taken as a basis and three theories were identified, from which 18 distributor approaches emerged within three domains: (a) people, (b) processes, (c) technologies. The contributions exposed through this research aim to bring the academic community closer to a greater depth of knowledge within the AO, especially to expose that the combination of approaches linked to the triple cycle of learning, socialization, combination, learning experience-based, other-based learning, knowledge transfer; can be combined within organizations to improve the learning processes of human talent and improve productivity.

Key words: Organizational learning; Conceptualizations; Theories; People; Processes; Technologies.

Introducción

La globalización, los continuos cambios tecnológicos, la competitividad, las necesidades de mejora continua; han sido algunos de los factores que ha conllevado al sector empresarial a plantear estrategias que les permita mantenerse en los actuales mercados (Alharthi et al., 2019). Una de las tendencias del Management que fue adoptada como estrategia empresarial a mediados del siglo anterior y posteriormente pasó a ser la base para el planteamiento de varias teorías, fue el Aprendizaje Organizacional (AO) (Oh, 2019).

El AO es el proceso de crear, retener y transferir conocimientos dentro de una organización. Este campo de estudio se inició en los años 60 por Cert y March, autores que presentaron cinco puntos clave sobre la Teoría de la elección del control organizacional, para luego de dos años aparecer formalmente por primera vez el término aprendizaje organizacional (Garzón y Fisher, 2010; Hester et al., 2016).

Este tipo de aprendizaje busca que la empresa llegue a constituirse en un sistema integrado en el que sus partes aprenden a través del conocimiento desarrollado por la misma organización, es decir creando, reteniendo y transfiriendo conocimiento dentro de los distintos departamentos de la empresa, conllevando a que la organización sea un ente activo que aprenda, evolucione y responda a las exigencias del entorno (Xie, 2018). La capacidad de aprendizaje dentro de la organización es valorada como una variable multidimensional en la que los niveles de conocimiento, la cultura empresarial y las condiciones de aprendizaje; se constituyen en dimensiones representativas del campo empresarial.

Es importante también considerar que dentro de este campo de estudio la teoría de la curva de aprendizaje introducida por Hermann Ebbinghaus en 1885, y que tuvo una importante connotación en la fabricación de aviones en los años 30, determinó que las horas - hombre necesarias para poder completar una unidad de producción, decrecen considerablemente cada vez que la producción se doble. Un aporte más reciente a este campo de estudio es la teoría de Mathews (2017), la cual es denominada como la teoría LLL (linkage, leverage and learning) teoría que ha sido un aporte importante dentro del planteamiento de estrategias de expansión para las empresas multinacionales.

A continuación, se presenta un resumen teórico sobre conceptos, teorías enfoques del AO. El presente ensayo se lo desarrolló a través de la revisión profundizada de cuatro libros y 33 artículos académicos de los cuales se tomó como base 10 artículos de impacto y se identificó tres teorías de las cuales se desprenden 18 enfoques distribuidores dentro de tres dominios: (a) personas, (b) procesos, (c) tecnologías. Los aportes expuestos a través de este escrito tienen como objetivo acercar a los lectores a una mayor profundización de conocimientos sobre el tema en mención, en especial exponer combinaciones de enfoques vinculados al triple ciclo de aprendizaje, la socialización, la combinación, el aprendizaje basado en experiencias, el aprendizaje basado en otros, y la transferencia de conocimientos; enfoques que puede combinarse para mejorar los procesos de aprendizaje del talento humano y mejorar la productividad dentro de las organizaciones.

Desarrollo

Conceptualizaciones

La investigación sobre el AO puede ser analizada desde dos perspectivas. Primeramente, puede ser analizada desde el enfoque de transformación organizacional que le han dado los consultores y administradores empresariales, quienes a través de sus construcciones prácticas y experiencias operativas han determinado los distintos atributos que brinda esta disciplina al

campo empresarial (Broadbent, 2017). Mientras que una segunda perspectiva está constituida por la comunidad académica que a través del desarrollo de artículos empíricos han explicado a fondo sobre este fenómeno de investigación, especialmente el proceso como las empresas aprenden y desarrollan conocimiento a través de la misma organización (Garzón y Fisher, 2010; Menolli et al., 2020).

Sin duda alguna, el pilar del conocimiento es el ser humano, y es que no se puede profundizar en el AO sin haber explicado previamente sobre el aprendizaje humano, Según Almanza et al., (2015) el aprendizaje que se llega a desarrollar dentro del campo organizacional depende directamente del aprendizaje que realizan sus miembros. Este proceso dinámico involucra a que todos los integrantes de la organización se adapten a los procesos de mejoramiento continuo, en miras de fortalecer la innovación, productividad, mejorar la toma de decisiones y consolidar los objetivos de la empresa (Castañeda, 2015; Lin y Sanders, 2017).

Las definiciones sobre este campo de estudio varían mínimamente según los autores que han desarrollado investigaciones alineadas a este tema (Menolli et al., 2020). Gran parte de las conceptualizaciones se enfocan en que el AO es un proceso que promueve el desarrollo de la competitividad empresarial mediante la creación, retención y transmisión de conocimientos entre los miembros que integran una empresa (Xie, 2018).

Es necesario distinguir entre las definiciones del aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento. Según estos autores el primero se trata de la creación y apropiación del conocimiento dentro de la empresa, mientras lo segundo es la forma en cómo se administra el conocimiento existente (Easterb y Lles, 2011; Mikalef et al., 2018). Por otra parte, Castañeda (2015) determinó que la gestión del conocimiento se trata de las actividades que se desarrollan para aumentar el aprendizaje y aumentar la competitividad a través del conocimiento.

Corroborando lo anteriormente manifestado, Garzón y Fisher (2010) y Mitić et al., (2017) determinaron que las investigaciones relacionadas al desarrollo de conocimiento otorgan la capacidad para la creación de lazos más cercanos entre la organización, su talento humano y sus clientes. Para Garzón y Fisher (2010) el AO es visto como:

La capacidad de las organizaciones de crear, organizar y procesar información desde sus fuentes, para generar nuevo conocimiento individual, de equipo, organizacional e inter-organizacional; generando una cultura que lo facilite y permitiendo las condiciones para desarrollar nuevas capacidades, diseñar nuevos productos o servicios, incrementar la oferta existente y mejorar procesos orientados a la perdurabilidad. (p.60)

Como parte de estudio del AO, varios académicos han incluido al aprendizaje cognitivo y empírico dentro del desarrollo de conocimiento en la organización, aprendizaje que determina que la adquisición de conocimientos se puede desarrollar a través del estudio o de la experiencia (Costello y McNaughton, 2018).

Teorías del Aprendizaje Organizacional

Con la finalidad de mejorar la comprensión del AO por parte de la comunidad académica y empresarial, es necesario reconocer sobre la existencia de una variedad de teorías relacionadas al AO, sin embargo, algunos autores consideran que Richard Cert y James Gardner March a través de sus aportes desarrollados en los años 60 dieron un impulso notable a este campo de estudio (Garzón y Fisher, 2010; Dee y Leste, 2017). La Tabla 1 muestra la cronología sobre los distintos aportes que ha desarrollado la comunidad científica respecto a este campo.

Tabla 1

Antecedentes y conceptos sobre el AO

Teorías	Autores - Años
Teoría de la Administración científica	Frederck Talor (1878)
Curva del aprendizaje	Hermann Ebbinghaus (1885)
Comportamiento del individuo en la organización	Elton Mao (1930 - 1940)
Teoría de la elección y el control organizacional	Cert y March (1963)

A pesar de que la literatura ofrece diversas perspectivas teóricas sobre el AO, las teorías que se presentan a continuación son tomadas en consideración debido a su carácter seminal y las contribuciones generadas dentro de este campo de estudio. Con base a la revisión de la literatura se tomó en consideración las siguientes teorías: (a) teoría del aprendizaje de ciclo simple, doble y triple (b) teoría de la creación de conocimiento organizacional, (c) teoría de los cinco componentes de Garbin.

Teoría del aprendizaje de ciclo simple, doble y triple.

Esta teoría propuesta por Argrís y Schön en 1996, es considerada como un equivalente al aprendizaje generador, en donde la experimentación continua se constituye en un proceso de retroalimentación de conocimientos que conducen a la solución de problemas. Almanza et al., (2015) determinó que es necesario destacar que el presente enfoque de aprendizaje cuenta con un reconocimiento explícito sobre los modelos mentales que tienen los miembros de la organización, lo que sirve para el desarrollo del juicio crítico que emiten los gerentes de las organizaciones con base a las distintas situaciones que se presentan en la empresa.

El aprendizaje de ciclo simple es un aprendizaje instrumental que cambia las estrategias de acción a estrategias enfocadas a los valores, es decir que este tipo de aprendizaje compara los problemas existentes y los valores o normas de la organización para desarrollar una solución adecuada (Argrís y Schön, 1996; Lin y Sanders, 2017), es decir identifican problemas y posteriormente corrigen los defectos en los procesos de producción.

El aprendizaje de ciclo doble busca adaptar los valores y normas organizacionales con la finalidad de corregir a tiempo los defectos en los procesos de producción. Este tipo de aprendizaje conecta los efectos observados en la organización con el planteamiento de estrategias alineadas a los objetivos de la empresa (Lim y Chan, 2004; Lai, 2017). Es decir, la organización desarrolla cambios más radicales con la finalidad de alcanzar un mayor nivel de aprendizaje, lo que implica cambios en las estrategias, adecuaciones en la cultura y estructura organizacional, y en la visión de los sistemas de organización empresarial (Nenake, 2000; Xiang et al., 2020).

El aprendizaje de triple ciclo tomó como base lo expuesto por Argrís y Schon (1996) quienes desarrollan un nuevo conjunto de diferencias en el aprendizaje organizacional, ante lo cual Bateson en el 2000 propone un aprendizaje por ciclos numéricos 0-1-2-3. El aprendizaje de nivel 0 se trata solamente de la recepción de información sin que se produzca cambios en el receptor, el aprendizaje de nivel 1 se establecen acciones de retroalimentación, se asumen los errores y se analizan cuáles fueron las causas de la problemática (Viloria y Blanco, 2006; Lin et al., 2019).

El nivel de aprendizaje 2, la información recibida sirve para el planteamiento de acciones estrategias en donde la información sirve de orientación y el nivel de aprendizaje se manifiesta en el dominio de las acciones implementadas en la organización. Finalmente, el aprendizaje de nivel 3

corresponde a la identificación de los modelos mentales de los miembros de la organización con la finalidad de que el gerente pueda mejorar la toma de decisiones (Basten y Haamann, 2018).

Teoría de la creación de conocimiento organizacional

Este tipo de teoría, enfatiza en que el proceso dinámico de creación de conocimiento es un componente del AO que implica un conocimiento tácito-explicito (Cheng et al., 2014; Yanson y Jhonson, 2016), en donde el conocimiento explícito puede articularse, codificarse y comunicarse a través de la utilización de símbolos o lenguaje organizacional, mientras que el conocimiento tácito es de tipo personal puesto que está profundamente arraigado con el bagaje de conocimientos que adquiere una persona a través de la vida (Basten y Haamann, 2018; Renner et al., 2020).

Según Nonaka y Konno (1998), la creación del conocimiento organizacional es concebida como un espiral compuesto por cuatro fases: (a) socialización, (b) externalización, (c) combinación, y (d) internalización. La primera fase se basa en el intercambio de conocimientos tácito entre los miembros de la organización (imitación de conocimientos). La segunda fase se trata de la expresión del conocimiento, es decir traducir de forma comprensible el conocimiento con la finalidad de que el resto del personal de la empresa pueda comprenderlo.

En el caso de la tercera fase, el conocimiento pasa a ser explícito a través de la clasificación y categorización del conocimiento, es decir que el intelecto de un grupo podría llegar a difundirse a todos los miembros de la empresa a través de redes de difusión. Finalmente, la cuarta fase genera la conversión del conocimiento tácito de la organización a un conocimiento explícito y sistemático.

Teorías de los cinco componentes de Garvin

Tomando en consideración que la mayoría de las definiciones emitidas por la comunidad académica respaldan que el AO se trata de un aprendizaje desarrollado por los miembros de la organización y esto promueve el desarrollo de ventajas competitivas; la teoría de Garvin expuesta en 1993 se constituyó en un acercamiento más directo al desarrollo de conocimiento que se da dentro de una empresa. El trabajo de Garvin (1993) fue uno de los primeros en incorporar el término "Aprendizaje organizacional" dentro de sus investigaciones.

La teoría de los cinco componentes de Garvin, determina que la empresa debe dominar los cinco procesos expuestos por él, con la finalidad de sacar mayor provecho del AO y generar ventajas competitivas que sean difíciles de imitar, a continuación, se enlista estos cinco componentes: (a) resolución sistemática de problemas, (b) la experimentación, (c) el aprendizaje de experiencias pasadas, (d) el aprendizaje basado en otros, (e) la transferencia de conocimientos.

La resolución sistemática de problemas implica que la organización diagnostica problemas a través de la utilización de métodos científicos, dejando de lado las conjeturas, es decir testean hipótesis a través del desarrollo de investigación (Harmon y Maer, 1999; Khandakar y Pangil, 2019). En el caso de la experimentación se trata de la búsqueda sistemática y la prueba de nuevos conocimientos, es decir las empresas impulsan programas de capacitación y proyectos de demostración, en la cual los miembros de la organización son los propios actores (Basten y Haamann, 2018).

El aprendizaje basado en experiencias toma como principio que el "fracaso y la enseñanza es el facilitador del éxito posterior", es que las lecciones aprendidas deben ser almacenadas y estar a la disponibilidad de los miembros de la organización para cuando ellos lo requieran (Gómez, 2015). El aprendizaje basado en otros implica que los conocimientos de fuentes externas pueden

proporcionar ideas poderosas para la organización, esto quiere decir que la organización debe aceptar todas las recomendaciones emitidas por agentes externos en las cuales se compare a la empresa con la competencia (Pertuz et al., 2016).

Finalmente, la transferencia de conocimiento implica que el aprendizaje debe ser difundido rápido y eficientemente en toda la organización (Garvin, 1993; Zhang et al., 2017; Zhang et al., 2019). La difusión del conocimiento en todos los miembros de la empresa permitirá que todo el personal esté sintonizado en un mismo canal. Según lo manifestado por Mathews (2017), los informes escritos, orales y visuales, las conferencias, las visitas y recorridos al interior; son formas que permiten la transferencia de conocimientos.

Implicaciones

A través de una revisión de 10 artículos, 4 libros, y una tesis doctoral; se pudo determinar que las teorías mayormente utilizadas dentro del campo del AO fueron: (a) el aprendizaje de ciclo simple, doble y triple, (b) creación del conocimiento organizacional, y (c) los cinco componentes de Garvin. Pero es necesario destacar que el análisis desarrollado también permitió identificar 18 enfoques de aplicación de estas teorías distribuidas dentro de tres dominios: (a) personas, (b) procesos, y (c) tecnologías.

La Tabla 2, indica de manera concisa las implicancias de las tres teorías analizadas en el presente ensayo, como también los 18 enfoques y los tres dominios.

Tabla 2

Teorías, enfoques y dominios del AO

DOMINIOS / ENFOQUES	Teorías del aprendizaje de ciclo simple, doble y triple			Teoría de la creación de conocimiento organizacional				Teorías de los cinco componentes de Garvin				
	Simple	Doble	Triple	Socialización	Externalización	Combinación	Internacionalización	R. Sistemática de problemas	Experimentación	Aprendizaje pasado	Aprendizaje basado en otros	Transferencia de conocimientos
PERSONAS												
1. director de conocimiento	x	x	x									
2. Relaciones diádicas				x								x
3. Eventos informales				x								x
4. Rotación de trabajo	x			x								x
5. Impartidor de conocimiento	x				x					x	x	x
6. Conocimientos del gerente	x			x	x	x		x		x	x	x
7. Manejo de habilidades				x								x

PROCESOS											
8. Acción de aprendizaje.	x		x					x	x	x	x
9. Practicas comunitarias.	x			x	x	x	x		x	x	x
10. Equipos multifuncionales.		x	x	x	x				x	x	X
11. Experiencia de fábrica.			x	x	x	x		x		x	x
12. Informes de expertos.				x	x				x		X
13. Evaluaciones postmortem.	x	x		x	x				x	x	x
14. Instrucciones del proyecto.				x	x	x				x	x
15. Investigación y desarrollo.	x				x	x	x	x	x		
16. Formación.				x			x			x	x
TECNOLOGÍAS											
17. Reposición de conocimientos.	x				x	x	x				x
18. Mundos virtuales				x	x		x		x	x	x

El cuadro anteriormente presentado, muestra las implicaciones de las tres teorías dentro de las personas, procesos y tecnologías; se puede evidenciar que las diferencias respecto a las formas de sacar provecho al AO varían dependiendo del enfoque al que se le esté direccionando, se podría manifestar que no hay un enfoque que pueda abarcar todos los componentes de las tres teorías analizadas. Sin embargo, existen dos enfoques que son considerados como los que mayormente aportan al AO: (a) equipos multifuncionales, y (b) experiencia de fábrica; puesto que estos abarcan algunos componentes más identificados con el desarrollo organizacional como el aprendizaje de ciclo triple, la combinación, la externalización, el aprendizaje basado en experiencias pasadas, el aprendizaje basado en otros, y la transferencia de conocimientos.

Por otra parte, los dos enfoques que aportan en menor medida al aprendizaje organizacional son: (a) las relaciones diádicas, y (b) los eventos informales. Las relaciones diádicas explican sobre las dinámicas que se presentan entre dos personas, mientras que los eventos informales son las interrelaciones que se desarrollan entre varios miembros de la organización que no aportan a los objetivos empresariales.

Los aportes que actualmente ha brindado el AO a las empresas son notables y esto puede ser evidenciado en la variedad de artículos que recientemente han sido publicados por parte de la comunidad académica. La investigación desarrollada por Pertuz et al., (2019) a 44 medianas empresa de Colombia determinaron que las actividades de exploración de aprendizaje permitieron a este sector empresarial descubrir nuevos conocimientos e implementarlos en el desarrollo de nuevos productos y búsqueda de nuevos mercados.

El estudio desarrollado por Fazio et al., (2019) en Lima, determinaron que el AO facilita que las organizaciones identifiquen necesidades a través del vínculo trabajador – organización, que permitan la ejecución de planes de acción que garanticen el desarrollo de ventajas competitivas para la empresa.

Otra importante investigación dentro de los contextos latinoamericanos es la tesis doctoral desarrollada por González (2019) quien analizó la dirección del conocimiento el aprendizaje organizacional en las empresas productoras de camarón de la provincia de el Oro de Ecuador, en la cual se determinó que las capacidades desarrolladas a partir del aprendizaje organizacional se convierte en una clave fundamental que mejora los procesos de producción y promueve el desarrollo de ventajas competitivas.

Conclusión

El AO es un campo de conocimiento que ha ido evolucionando a través del tiempo, sus primeras manifestaciones se iniciaron con el planteamiento de la Teoría de la administración científica propuesta por Taylor en 1878 y con el pasar del tiempo ha ido evolucionando y tomando mayor relevancia dentro del campo de la investigación académica y empresarial, a tal punto que teorías como (a) el aprendizaje de ciclo simple, doble y triple, (b) creación del conocimiento organizacional, y (c) los cinco componentes de Garvin; han pasado a formar parte de los procesos de aprendizaje organizacional de las empresa de hoy en día.

A pesar de que la mayoría de los enfoques identificados en el presente ensayo promueven la transferencia y socialización de conocimientos, el análisis desarrollado muestra una variedad de enfoques que se pueden combinar para mejorar el AO en las organizaciones. Por ejemplo, la combinación de los enfoques vinculados al triple ciclo de aprendizaje, la socialización, la combinación, el aprendizaje basado en experiencias, el aprendizaje basado en otros, y la transferencia de conocimientos; puede constituirse en una combinación perfecta que brinde resultados positivos para una organización.

Tomando en consideración que los estudios relacionados al AO son escasos dentro del contexto ecuatoriano, se recomienda que futuras investigaciones puedan aportar a este campo de estudios a través de investigaciones empíricas que determinen que modelos de AO son utilizados dentro del contexto empresarial del país.

Referencias

- Alharthi, A. D., Spichkova, M., y Hamilton, M. (2019). Sustainability requirements for eLearning systems: A systematic literature review and analysis. *Requirements Engineering*, 24(4), 523–543.
- Almanza, R., Calderón, P., Vargas, J., Casas, R., y Palomares, F. (2015). Aprendizaje y Desempeño Organizacional bajo el Enfoque de las Teorías Organizacionales. *Revista de Economía y Administración*, 13(1), 2-13.
- Argris, C., y Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method, and practice* (2nd ed.). New York: Adison Wesley.
- Basten, D., y Haamann, T. (2018). *Approaches for Organizational Learning: A Literature Review*, Sage Open, 1-20.
- Bateson, G. (2000). *Steps to an ecology of mind*. Chicago: University of Chicago Press
- Broadbent, J. (2017). Comparing online and blended learner's self-regulated learning strategies and academic performance. *The Internet and Higher Education*, 33(1), 24–32.
- Castañeda, D. (2015). Condiciones para el aprendizaje organizacional, *Revista Estudios gerenciales*, 31(1), 62-67.
- Cheng, H., Niu, M., y Niu, K. (2014). Industrial cluster involvement, organizational learning, and organizational adaptation: An exploratory study in high technology industrial districts. *Journal of Knowledge Management*, 18(1), 971-990.
- Costello, J. T., y McNaughton, R. B. (2018). Integrating a dynamic capabilities framework into workplace e-learning process evaluations. *Knowledge and Process Management*, 25(2), 108–125.

- Easterb, M., y Lles, M. (2011). *The evolving field of organizational learning and knowledge management*. USA: Wile.
- Fazio, A., Suárez, G., y Manzanares, E. (2019). Propiedades psicométricas de la Escala de Niveles y Condiciones de Aprendizaje Organizacional (ENCAO) en trabajadores de una empresa privada peruana. *Acta Colombiana de Psicología*, 22(2), 320-330.
- Garzón, M., y Fisher, A. (2010). Estudio descriptivo sobre el Aprendizaje Organizacional, en organizaciones de Brasil, Colombia y República Dominicana. *Investigación Administrativa*, 106(1), 18-53.
- Gómez, M. (2015). El aprendizaje Organizacional y su influencia en la innovación dentro de la organización. *Revista de Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la Información*, 2(4), 59-65.
- González, M. (2019). *La dirección del conocimiento y el aprendizaje organizacional en las empresas productoras de camarón de la provincia de el oro, Ecuador, (Tesis doctoral)*. España: Universidad de la Rioja
- Harmon, M., y Maer, R. (1999). *Teoría de la organización para la administración pública*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Hester, A. J., Hutchins, H. M., y Burke-Smalley, L. A. (2016). Web 2.0 and transfer: Trainers' use of technology to support employees' learning transfer on the job. *Performance Improvement Quarterly*, 29(3), 231-255.
- Khandakar, M., y Pangil, F. (2019). Relationship between human resource management practices and informal workplace learning. *Journal of Workplace Learning*, 31(8), 551-576.
- Dee, J., y Leiste, L. (2017). Knowledge sharing and organizational change in higher education. *The Learning Organization*, 24(5), 355-365.
- Lai, H. (2017). Examining civil servants' decisions to use Web 2.0 tools for learning, based on the decomposed theory of planned behavior. *Interactive Learning Environments*, 25(3), 295-305.
- Lim, L., y Chan, C. (2004). The development and application of an organizational learning matrix. *International Journal of Management*, 21(1), 100-107.
- Lin, C. H., y Sanders, K. (2017). HRM and innovation: A multi-level organizational learning perspective. *Human Resource Management Journal*, 27(2), 300-317.
- Lin, C., Huang, C. K., y Zhang, H. (2019). Enhancing employee job satisfaction via e-learning: The mediating role of an organizational learning culture. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 35(7), 584-595.
- Mathews, J. (2017). Dragon multinationals powered by linkage, leverage and learning: A review and development. *Asia Pacific Journal of Management*, 34(1), 769-775
- Menolli, A., Tirone, H., Reinehr, S., y Malucelli, A. (2020). Identifying organizational learning needs: An approach to the semi-automatic creation of course structures for software companies. *Behaviour & Information Technology*, 39(11), 1140-1155.

- Mikalef, P., Pappas, I. O., Krogstie, J., y Giannakos, M. (2018). Big data analytics capabilities: A systematic literature review and research agenda. *Information Systems and e-Business Management*, 16(3), 547–578.
- Mitić, S., Nikolić, M., Jankov, J., Vukonjanski, J., y Terek, E. (2017). The impact of information technologies on communication satisfaction and organizational learning in companies in Serbia. *Computers in Human Behavior*, 76(1), 87–101.
- Nekane, A. (2000). Un estudio desde la Perspectiva de Cambio. Implicaciones estratégicas y organizativas. (Tesis Doctoral). Universidad de Deusto. San Sebastián.
- Nonaka, I., y Konno, N. (1998). The concept of “Ba”: Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40(1), 40-54.
- Oh, S. (2019). Effects of organizational learning on performance: The moderating roles of trust in leaders and organizational justice. *Journal of Knowledge Management*, 23(1), 313–331
- Pertuz, V., Pérez, A., Geizzelez, M., y Vega, A. (2019). Aprendizaje Organizacional: Análisis de la Exploración y Explotación de Conocimiento en Medianas Empresas. *Información Tecnológica*, 30(3), 1-8.
- Renner, B., Wesiak, G., Pammer-Schindler, V., Prilla, M., Müller, L., Morosini, D., ... Cress, U. (2020). Computer-supported reflective learning: How apps can foster reflection at work. *Behaviour & Information Technology*, 39(2), 167–187.
- Viloria, O, y Blanco, W. (2006). Factores que bloquean la aplicación de las disciplinas de las organizaciones inteligentes en el Núcleo del Litoral de la Universidad Simón Bolívar (Venezuela), *Espacios*, 27(2), 1-25
- Xiang, Q., Zhang, J., y Liu, H. (2020). Organizational improvisation as a path to new opportunity identification for incumbent firms: An organizational learning view. *Innovation*, 22(4), 422–446.
- Xie, L. (2018). Leadership and organizational learning culture: a systematic literature review. *European Journal of Training and Development*, 43(1), 1-29.
- Yanson, R., y Johnson, R. D. (2016). An empirical examination of e-learning design: The role of trainee socialization and complexity in short term training. *Computers & Education*, 101(1), 43–54.
- Zhang, X., Jiang, S., Ordóñez, P., Lytras, M., y Sun, M. (2017). How virtual reality affects perceived learning effectiveness: A task–technology fit perspective. *Behaviour & Information Technology*, 36(5), 548–556.
- Zhang, X., Meng, P., y Sun, O. (2019). Learning analytics in collaborative learning supported b Slack: From the perspective of engagement. *Computers in Human Behaviour*, 92(1), 625–633.