



Aprendizaje organizacional en el contexto educativo universitario: una revisión sistemática

Organizational learning in the university educational context: a systematic review

Aprendizagem organizacional no contexto educacional universitário: uma revisão sistemática

ARTÍCULO REVISIÓN



Hoover Castañeda Moreano 
hooverc@ucvvirtual.edu.pe

Universidad César Vallejo. Lima, Perú

Escanea en tu dispositivo móvil
o revisa este artículo en:

<https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v9i38.1030>

Artículo recibido 7 de enero 2025 | Aceptado 8 de febrero 2025 | Publicado 1 de abril 2025

RESUMEN

El aprendizaje organizacional fortalece las competencias docentes y contribuye al logro de objetivos institucionales. El propósito de este estudio fue analizar el aprendizaje organizacional en el contexto educativo universitario. Se empleó un enfoque cualitativo mediante una revisión sistemática de 18 artículos en español e inglés, publicados entre 2019 y 2023, localizados en bases de datos Scopus, Web of Science y Scielo, siguiendo la metodología PRISMA. Los resultados evidenciaron que el aprendizaje organizacional mejora los procesos internos de las instituciones educativas, especialmente en la formación y desarrollo del talento humano, lo cual impacta positivamente en el desempeño general. Además, destaca la importancia del liderazgo, el aprendizaje colectivo y la cultura organizacional para promover entornos educativos eficaces e innovadores.

Palabras clave: Aprendizaje organizacional; Liderazgo; Aprendizaje colectivo

ABSTRACT

Organizational learning strengthens teaching competencies and contributes to the achievement of institutional objectives. The purpose of this study was to analyze organizational learning in the university educational context. A qualitative approach was employed through a systematic review of 18 articles in Spanish and English, published between 2019 and 2023, located in Scopus, Web of Science and Scielo databases, following the PRISMA methodology. The results showed that organizational learning improves the internal processes of educational institutions, especially in the training and development of human talent, which has a positive impact on overall performance. It also highlights the importance of leadership, collective learning and organizational culture in promoting effective and innovative educational environments.

Key words: Organizational learning; Leadership; Collective learning

RESUMO

A aprendizagem organizacional fortalece as competências de ensino e contribui para a realização dos objetivos institucionais. O objetivo deste estudo foi analisar a aprendizagem organizacional no contexto educacional universitário. Foi empregada uma abordagem qualitativa por meio de uma revisão sistemática de 18 artigos em espanhol e inglês, publicados entre 2019 e 2023, localizados nas bases de dados Scopus, Web of Science e Scielo, seguindo a metodologia PRISMA. Os resultados mostraram que a aprendizagem organizacional melhora os processos internos das instituições educacionais, especialmente no treinamento e desenvolvimento de talentos humanos, o que tem um impacto positivo no desempenho geral. Também destacam a importância da liderança, da aprendizagem coletiva e da cultura organizacional na promoção de ambientes educacionais eficazes e inovadores.

Palavras-chave: Aprendizagem organizacional; Liderança; Aprendizagem coletiva

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, el aprendizaje organizacional se ha consolidado como un eje fundamental para entender cómo las instituciones responden a la creciente complejidad, el cambio constante y la incertidumbre que caracterizan los entornos actuales. Este concepto, ampliamente abordado en el ámbito organizacional, parte de la premisa de que las organizaciones no solo acumulan conocimiento, sino que lo transforman en un recurso estratégico para innovar, adaptarse y mejorar su desempeño, generando ventajas competitivas sostenibles (Rodríguez y Herrera, 2021). Las universidades, en particular, enfrentan el desafío de garantizar la calidad académica, la pertinencia social de sus programas y su capacidad de respuesta frente a las demandas emergentes.

Las características organizacionales de las universidades influyen de manera directa en la coherencia entre el conocimiento necesario para la formación profesional y las estructuras curriculares que lo sostienen. Sin embargo, establecer vínculos sólidos entre el conocimiento teórico y la práctica sigue siendo un reto en campos donde históricamente ha faltado una base conceptual clara para orientar la preparación profesional (Becher, 2021). Esta situación se ve agravada por la confusión conceptual respecto a qué aprende realmente una organización y por la escasez de herramientas empíricas para medir los fenómenos del aprendizaje organizacional (Wang y Huang, 2013). La literatura

disponible en educación superior, aunque en aumento, sigue siendo limitada y con predominio del enfoque funcionalista, lo que puede reforzar dinámicas jerárquicas y tensiones entre los actores universitarios (Dee y Leisyte, 2016).

En América Latina, los estudios coinciden en señalar la ausencia de sistemas efectivos para capturar, compartir y utilizar el conocimiento organizacional como una limitación crítica para el aprendizaje organizacional en las universidades (Escorcía y Barros, 2020). Asimismo, se observa una falta de alineación entre las metas estratégicas institucionales y los procesos de aprendizaje, lo que deriva en acciones fragmentadas y de bajo impacto (Bernasconi y Rodríguez, 2018). A pesar de estos retos, se reconoce al aprendizaje organizacional como un factor clave para impulsar la innovación, el cambio y la mejora continua en las instituciones de educación superior (UNESCO, 2017).

Desde una perspectiva teórica, resulta necesario examinar críticamente las concepciones organizacionales que explican estas dinámicas, recurriendo a las metáforas organizacionales que permiten entender la complejidad de las organizaciones (Morgan, 1998). Además, los aportes de teorías administrativas y de estudios organizacionales sugieren que la visión de la organización como sistema resulta especialmente adecuada para describir los desafíos contemporáneos, como la complejidad, el cambio acelerado y la incertidumbre (Camarena,

2016). Esta aproximación destaca la necesidad de entender a las universidades como sistemas dinámicos donde el aprendizaje organizacional opera no solo desde la gestión estratégica, sino también desde las prácticas cotidianas, los valores y los modelos educativos que orientan a cada institución.

El aprendizaje organizacional se sostiene epistemológicamente en la comprensión del conocimiento como un recurso dinámico, cuya generación, adquisición y aplicación son esenciales para la adaptación y el desempeño institucional (Londoño y Acevedo, 2018). Investigaciones recientes también resaltan la relevancia de la participación de los miembros de la organización en estos procesos y su impacto directo en los resultados institucionales (Bich y Quang, 2015). Los líderes y directivos, en este contexto, tienen la responsabilidad de encauzar las prácticas hacia una gestión efectiva del conocimiento que favorezca el aprendizaje colectivo y la transformación institucional (Cavada, 2022).

Este estudio tiene como objetivo analizar las premisas conceptuales del aprendizaje organizacional en el contexto educativo universitario mediante una revisión sistemática de la literatura científica. Comprender cómo se construye y gestiona el conocimiento en las universidades permitirá identificar limitaciones teóricas y prácticas, así como proponer recomendaciones que fortalezcan su capacidad

para enfrentar los desafíos actuales. Al profundizar en este análisis, se busca contribuir al diseño de modelos de gestión más efectivos, sensibles a las particularidades del entorno universitario, y capaces de promover procesos de aprendizaje sostenibles e inclusivos.

MÉTODOLÓGIA

La investigación adoptó un enfoque cualitativo y se desarrolló mediante una revisión sistemática de la literatura científica sobre aprendizaje organizacional en el contexto universitario. El proceso se llevó a cabo considerando las fases establecidas por la metodología PRISMA, lo que permitió garantizar transparencia y rigor en cada etapa del trabajo.

Se realizó la búsqueda de artículos en las bases de datos Scopus, Web of Science y SciELO. Para ello, se utilizaron palabras clave en español (“aprendizaje organizacional”, “universidad”) y en inglés (“organizational learning”, “university”), combinadas mediante operadores booleanos (AND, OR). Se incluyeron artículos publicados entre 2018 y 2023, en español e inglés, lo que permitió cubrir un periodo de cinco años.

Una vez realizada la búsqueda inicial, se identificaron un total de 85 registros. Se procedió a eliminar los duplicados, reduciendo el total a 70 artículos. Posteriormente, se aplicaron criterios de inclusión, priorizando artículos completos, originales, revisados por pares y relacionados

directamente con la categoría de estudio. Los criterios de exclusión contemplaron artículos incompletos, comunicaciones breves, editoriales y documentos que no abordaran específicamente el aprendizaje organizacional en instituciones de educación superior. Después de esta depuración, quedaron 35 artículos para la evaluación de texto completo.

La lectura crítica de los textos permitió identificar finalmente 18 artículos que cumplieran con los criterios metodológicos y temáticos establecidos. Estos artículos fueron analizados considerando aspectos como objetivos, enfoques teóricos, hallazgos principales y limitaciones reportadas. Además, se registraron las fuentes bibliográficas en gestores de referencias, lo que facilitó el ordenamiento y manejo de la información.

Durante la fase de análisis, se elaboraron matrices para organizar los datos extraídos, lo cual permitió identificar tendencias, vacíos en la literatura y elementos recurrentes en torno al aprendizaje organizacional en el ámbito universitario. El análisis incluyó también la valoración de la calidad metodológica de los estudios seleccionados, atendiendo a los 27 ítems del protocolo PRISMA (Urrutia y Bonfill, 2011), lo que fortaleció la validez del proceso.

Finalmente, se elaboró un flujograma PRISMA que sintetizó las fases de identificación, selección, elegibilidad e inclusión de los artículos como se evidencia en la Figura 1, asegurando trazabilidad en la revisión realizada.

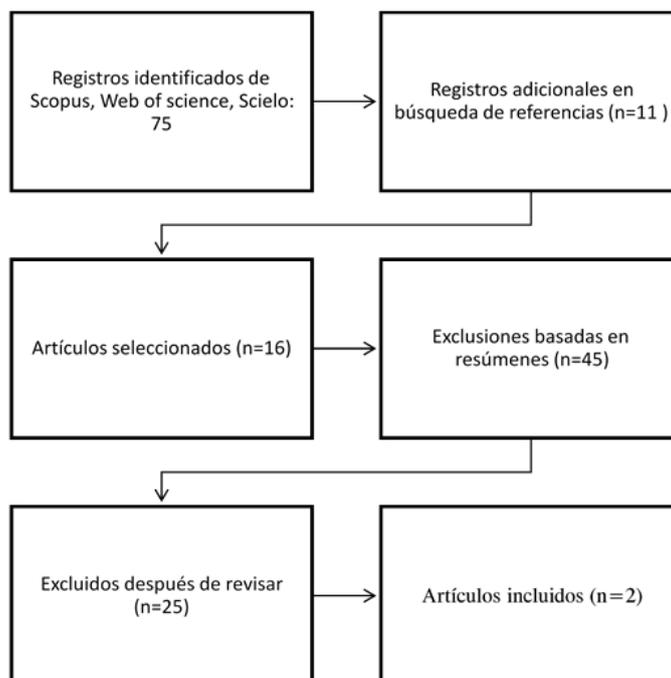


Figura 1. Flujograma Prisma.

DESARROLLO Y DISCUSIÓN

La Tabla 1 presenta la sistematización de los artículos seleccionados y analizados en esta investigación sobre aprendizaje organizacional en el contexto educativo. Estos estudios, publicados entre 2019 y 2023 en bases de datos de alto impacto

como Scielo, Web of Science y Scopus, constituyen el sustento para los resultados y la discusión del estudio. La tabla organiza los artículos de acuerdo con los principales ejes temáticos identificados, permitiendo visualizar de forma clara los aportes clave y enfoques abordados en cada uno.

Tabla 1. Sistematización de los artículos analizados.

Autor y año	Objetivo / Foco del estudio	Resultados principales	Conclusiones relevantes
Rivera (2019)	Describir el aprendizaje organizacional como proceso en movimiento que involucra organización y colaboradores.	El aprendizaje organizacional mejora el rendimiento laboral, inducción y capacitación.	La interacción entre organización y trabajadores es clave para el desempeño general y desarrollo del talento humano.
Pertuz y Pérez (2020)	Analizar cómo cultura organizacional, formación y estrategia competitiva influyen en los procesos de aprendizaje.	La generación y selección de ideas se usan como práctica para gestionar innovación.	Las autoridades educativas deben potenciar competencias docentes para mejorar indicadores institucionales.
González et al. (2022)	Examinar el impacto del aprendizaje organizacional en la toma de decisiones educativas.	El aprendizaje organizacional permite decisiones centradas en potenciar competencias docentes.	Mejora los indicadores institucionales mediante decisiones enfocadas en desarrollo docente.
Hanson et al. (2021)	Analizar transformaciones escolares hacia organizaciones de aprendizaje.	La capacidad de aprendizaje organizacional se mide como indicador del desempeño escolar.	La política educativa requiere datos empíricos confiables para transformar escuelas en organizaciones de aprendizaje.
Malik et al. (2018)	Analizar el uso de desafíos como incentivos para adquirir nuevos conocimientos.	Las organizaciones usan desafíos para adquirir conocimientos y desarrollar funciones vitales.	El aprendizaje organizacional requiere estrategias gerenciales dentro de un conocimiento económico.
Chadhar y Daneshgar (2018)	Examinar el aprendizaje organizacional como desarrollo continuo de negocios prácticos.	El aprendizaje organizacional se logra a través de estrategias gerenciales.	Relevancia del aprendizaje organizacional en contextos económicos competitivos.
Elliot (2020)	Analizar el impacto de recortes presupuestarios en aprendizaje organizacional en sector público.	Los recortes afectan oportunidades de aprendizaje, generando cambios fragmentarios.	La austeridad es una barrera para el cambio significativo en el sector público.
Becher (2021)	Analizar el papel del conocimiento académico en formación profesional.	Las condiciones organizacionales crean oportunidades en los planes de estudios de educación profesional.	El aprendizaje organizacional impacta bienestar laboral y formación académica.

Autor y año	Objetivo / Foco del estudio	Resultados principales	Conclusiones relevantes
Angulo et al. (2021)	Examinar el impacto del aprendizaje organizacional en el bienestar laboral docente.	Disposición al trabajo, recursos y reconocimiento influyen en el bienestar laboral.	El aprendizaje organizacional es relevante para el bienestar de los docentes.
Muñoz y Sánchez (2020)	Describir la generación de aprendizaje organizacional a partir de conocimiento individual.	Trabajo en equipo, liderazgo natural, documentación, capacitación y autoevaluación continua son clave.	El liderazgo y documentación garantizan la sostenibilidad del aprendizaje organizacional.
Rodríguez y Herrera (2021)	Analizar las redes de aprendizaje como base del aprendizaje organizacional.	Las redes permiten transferir y consolidar conocimiento en la organización.	Replicar modelos de aprendizaje fortalece organizaciones que aprenden.
Bibi y Akram (2022)	Examinar la cultura de aprendizaje organizacional en escuelas eficaces.	La cultura organizacional garantiza efectividad institucional.	La cultura de aprendizaje es crucial en escuelas eficaces.
Dahl e Irgens (2022)	Analizar el rol del liderazgo en el aprendizaje organizacional escolar.	El liderazgo fuerte y colaborativo favorece mejores resultados de aprendizaje.	El liderazgo define estructuras y prácticas que promueven aprendizaje organizacional.
Ryu et al. (2022)	Estudiar cómo contexto y liderazgo influyen en aprendizaje organizacional en escuelas.	Las estructuras, prácticas y creencias de líderes influyen en la difusión del aprendizaje.	El liderazgo y contexto moldean la flexibilidad para aplicar aprendizajes organizacionales.
Vázquez et al. (2023)	Explorar percepciones docentes sobre aprendizaje organizacional.	Docentes reconocen importancia, pero identifican necesidad de liderazgo, recursos y superar obstáculos.	El liderazgo, visión y recursos son esenciales para fortalecer el aprendizaje organizacional.
Escandón et al. (2022)	Analizar la experiencia de otras universidades como fuente de aprendizaje organizacional.	Difusión de pedagogías, tendencias y prácticas mejora el aprendizaje institucional.	Las universidades deben mantenerse actualizadas mediante innovación y aprendizaje externo.
Davis (2022)	Examinar espacios digitales y liderazgo en el aprendizaje organizacional escolar.	Espacios digitales y liderazgo de apoyo movilizan capacidad colectiva para aprendizaje basado en evidencia.	El entorno digital combinado con liderazgo fortalece el aprendizaje organizacional.
Peña (2020)	Analizar innovación en gestión académica para fortalecer aprendizaje organizacional.	Cultura organizacional abierta permite adaptación a tendencias globales.	La innovación tecnológica y pedagógica es esencial para brindar educación de calidad.

Procesos relacionados al aprendizaje organizacional

El aprendizaje organizacional se describe como un proceso en constante movimiento que implica tanto a la organización como a sus colaboradores.

La eficacia de este proceso tiene un impacto significativo en el rendimiento laboral y en aspectos internos clave, como la inducción y capacitación de los empleados; en otras palabras, el aprendizaje organizacional es una dinámica interacción entre

la organización y sus trabajadores que influye directamente en el desempeño general de la organización, así como en la mejora de sus procesos internos, como la formación y el desarrollo del talento humano (Rivera, 2019). Los procesos de aprendizaje se ven influenciados por la cultura organizacional, la formación y la alineación con la estrategia competitiva. Es así que las organizaciones implementan la generación y selección de ideas como una práctica para gestionar la innovación (Pertuz y Pérez, 2020). En ese sentido las autoridades educativas podrán tomar decisiones enfocándose en potenciar las competencias docentes para mejorar los indicadores institucionales (González et al., 2022).

Factores relacionados por el aprendizaje organizacional

En todo el mundo se reúnen para discutir la necesidad de transformar las escuelas de organizaciones de enseñanza a organizaciones de aprendizaje, las decisiones de política requieren instrumentación probada empíricamente que proporcione datos confiables como retroalimentación de la facultad y es útil para medir el desempeño de su escuela capacidad de aprendizaje organizacional (Hanson et al., 2021). Las organizaciones usan los desafíos que enfrentan como incentivos y dirección para adquiriendo nuevos conocimientos para desarrollar a su personal para desempeñar funciones vitales (Malik et al., 2018). Es así que el aprendizaje organizacional,

es un enfoque que incorpora el desarrollo continuo de los negocios prácticos y se logra a través de estrategias gerenciales necesarias en un conocimiento económico (Chadhar y Daneshgar, 2018).

En ese sentido se encuentra que los recortes presupuestarios del sector público están teniendo un impacto directo en las oportunidades de aprendizaje y desarrollo en todo el sector público. Si bien los recortes presupuestarios pueden dar lugar a cambios, es probable que sean fragmentarios en lugar de estratégicos; es decir, se respalda la opinión de que la austeridad es una barrera para un cambio significativo en el sector público y no un motor (Elliot, 2020).

Importancia del aprendizaje organizacional

La organización determina las actividades de investigación y participación del profesorado en programas de capacitación garantizando el conocimiento representado en los cursos teóricos, la organización de la práctica profesional; tal como lo imponen las condiciones laborales básicas, se requiere la activación de dominios particulares de conocimiento profesional en escenarios de prácticas o capacitación. El papel del conocimiento académico en la formación profesional es relevante y las condiciones organizacionales en los entornos de educación profesional y superior crean oportunidades para los planes de estudios de educación profesional (Becher, 2021). El aprendizaje organizacional

resulta relevante debido a que tiene impacto en el bienestar laboral, y además se establece que la disposición para el trabajo, la disponibilidad de recursos y el reconocimiento en relación con el desempeño (condiciones del aprendizaje organizacional) influyeron en el bienestar laboral de los docentes (Angulo et al., 2021).

Estrategias de desarrollo de aprendizaje organizacional en el contexto educativo

En una organización educativa, la generación de aprendizaje organizacional comienza a partir del conocimiento y la experiencia individual, los cuales se fusionan como aprendizaje colectivo a través del trabajo en equipo. Este proceso de integración requiere la presencia de un líder, quien surge de manera natural y contribuye a mantener la motivación y cohesión del equipo frente al desafío de alcanzar metas compartidas, generando nuevos conocimientos para la organización. Para garantizar la sostenibilidad de estos nuevos conocimientos, los miembros de la institución educativa recurren a la documentación de los aprendizajes organizacionales, la capacitación y la autoevaluación continua (Muñoz y Sánchez, 2020).

Uno de los aspectos más importantes a desarrollar al interior de las organizaciones es el establecimiento de las redes de aprendizaje que sustentarán los diferentes flujos de conocimiento que, en sí mismos, permiten que la organización aprenda y que simultáneamente pueda hacer una transferencia de este conocimiento creado.

Será importante replicar modelos en las organizaciones de tal forma que se genere un aprendizaje y se constituyan organizaciones que aprendan (Rodríguez y Herrera, 2021). Asimismo, el establecimiento de una cultura de aprendizaje organizacional garantizará una adecuada efectividad; del mismo modo se aclara que la cultura de aprendizaje organizacional como un elemento crucial de las escuelas eficaces (Bibi y Akram, 2022).

Las escuelas deben convertirse en organizaciones de aprendizaje a través de liderazgo fuerte, con colaboración para mejores resultados de aprendizaje y la forma en que debe operar el liderazgo de acuerdo con la reforma también correspondía con otras teorías sobre el aprendizaje organizacional (Dahl y Irgens, 2022). Asimismo, el contexto escolar y las creencias de los líderes que lo acompañan dan forma a las estructuras y prácticas donde se produjo el aprendizaje organizacional y, por lo tanto, influyeron en la difusión del aprendizaje organizacional en la escuela y la flexibilidad mediante la cual se pueden aplicar las lecciones organizacionales (Ryu et al., 2022). En ese sentido, los profesores reconocen la importancia del aprendizaje organizacional, aunque también expresan la necesidad de contar con liderazgo y visión, recursos adecuados y abordar los obstáculos que dificultan el proceso de aprendizaje (Vázquez et al., 2023).

La búsqueda de la experiencia de otras universidades es una estrategia relevante para el aprendizaje organizacional, porque se convierte en una fuente de información de referencia para mejorar internamente. Esta experiencia puede materializarse a partir de la difusión de nuevas pedagogías, tendencias en educación, nuevas prácticas en el proceso de enseñanza y aprendizaje, entre otros (Escandon et al., 2022). Por otro lado, en un contexto de espacios digitales centrados en la mejora de toda la escuela combinados con un liderazgo de apoyo pueden movilizarse para desarrollar la capacidad colectiva para la práctica basada en evidencia y el aprendizaje organizacional (Davis, 2022).

Es necesario lograr la innovación en la gestión académica si se establece una cultura organizacional que esté abierta a la transformación y sea adaptable, con el objetivo de seguir las tendencias impuestas por las demandas de la globalización. Tanto los estudiantes como los profesores y personal administrativo de la institución académica coinciden en que las universidades tienen la responsabilidad de mantenerse actualizadas mediante el apoyo de asesores, programas de capacitación y educación continua. Esto implica la implementación de innovación, tecnología y enfoques pedagógicos globales, con el fin de brindar una educación de calidad (Peña, 2020). En ese sentido, las habilidades duras y blandas tienen un efecto positivo y

significativo en la capacidad de innovación de los docentes, tanto directa como indirectamente a través de la mediación del aprendizaje organizacional; así como la capacidad de innovación de los docentes tiene un efecto positivo y significativo en su desempeño.

CONCLUSIONES

De acuerdo al objetivo planteado se establece que el aprendizaje organizacional mejora los procesos internos de la organización, como la formación y el desarrollo del talento humano que influye directamente en el desempeño general de la organización; así mismo, el conocimiento académico en la formación profesional es relevante y las condiciones organizacionales en los entornos de educación profesional y superior crean oportunidades para los planes de estudios de educación profesional. Finalmente, el aprendizaje organizacional comienza a partir del conocimiento y la experiencia individual, los cuales se fusionan como aprendizaje colectivo a través del trabajo en equipo direccionado por un líder que posibilite la transferencia del conocimiento creado y garantizar organizaciones que aprendan de manera sostenible.

REFERENCIAS

Angulo, S., Fuster, D., Sánchez, A., Bautista, E., y Cabezas, T. (2021). Características predominantes del aprendizaje organizacional que influyen en el bienestar laboral de los docentes del Perú. *Propósitos Y Representaciones*, 9(1), e1035. <https://doi.org/10.20511/pyr2021.v9n1.1035>

- Becher, A. (2021). When context meets knowledge in university professional education: organizational factors influencing coherence in teaching and social work. *Higher Education*, 83, 577–595. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10734-021-00680-0>
- Bernasconi, A., y Rodríguez, E. (2018). Importancia de la gestión institucional en los procesos de acreditación universitaria en Chile. *Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, (86), 20-48. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7338167>
- Bibi, A. y Akram, M. (2022). Effect of Organizational Learning Culture on School Effectiveness. *Global Educational Studies Review*, 7(4). [http://dx.doi.org/10.31703/gesr.2022\(VII-IV\).03](http://dx.doi.org/10.31703/gesr.2022(VII-IV).03)
- Bich, P. y Quang, T. (2015). *Organizational Learning in Higher Education Institutions*. International Conference on Emerging Challenges: Managing to Success. https://www.researchgate.net/publication/308380597_Organizational_Learning_in_Higher_Education_Institutions
- Camarena, J. (2016). La organización como sistema: el modelo organizacional contemporáneo. *Ciencias Sociales y Roles*, 1(1). http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2415-22502016000100005
- Cavada, M. (2022). El aprendizaje organizacional en institución educativa en Monterrey, Nuevo León: Un estudio de caso. *Vinculategia*, 8(5). <https://doi.org/10.29105/vtga8.5-271>
- Chadhar, M., y Daneshgar, F. (2018). Organizational learning and ERP Post-implementation phase: A situated learning perspective. *Journal of Information Technology*, 19, 138-156. <https://www.semanticscholar.org/paper/Organizational-Learning-and-ERP-Post-implementation-Chadhar-Daneshgar/7cb784ee a3cf23e2e2fa74b6bdfdea853aa7ca2c>
- Dahl, T. y Irgens, E. (2022). Organizational learning the Nordic way: learning through participation. *The Learning Organization*, 29(3). <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/TLO-05-2021-0085/full/pdf?title=organizational-learning-the-nordic-way-learning-through-participation>
- Davis, S. (2022). The Potential to Build Collective Capacity for Organisational Learning in the Context of Teachers' Use of Digital Technology for School Improvement. *Educ. Sci.*, 12(1), 33. <https://doi.org/10.3390/educsci12010033>
- Dee, J. y Leišytė, L. (2016). *Organizational learning in higher education institutions: theories, frameworks, and a potential research agenda*. <https://research.utwente.nl/en/publications/organizational-learning-in-higher-education-institutions-theories>
- Elliot, I. (2020). Organizational learning and change in a public sector context. *Teaching Public Administration*, 38(3). <https://doi.org/10.1177/0144739420903783>
- Escandon, D., Salas, J. y Moreno, J. (2022). Academic reputation quality and research: an analysis of Latin-American universities in the world higher education institution rankings from the perspective of organizational learning theory. *Journal of Further and Higher Education*. <https://doi.org/10.1080/0309877X.2023.2176204>
- Escorcia, J. y Barros, D. (2020). Gestión del conocimiento en Instituciones de Educación Superior: Caracterización desde una reflexión teórica. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(3). <https://www.redalyc.org/journal/280/28063519013/html/>
- González, A., Pedraza, N. y Barajas, J. (2022). El aprendizaje organizacional y las competencias del capital humano en el desempeño de instituciones de educación media superior. *Inf. tecnol.*, 33(4). https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642022000400191
- Hanson, J., Ubaid, M. & Banuri, A. (2021). Determination and Validation of the Organizational Learning Capabilities Scale in a New Context of Educational Institutes in Pakistan. *Journal of Education and Educational Development*, 8(2), 270-295. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1334489.pdf>
- Londoño, J. y Acevedo, C. (2018). El aprendizaje organizacional (AO) y el desempeño empresarial bajo el enfoque de las capacidades dinámicas de aprendizaje. *Revista CEA*, 4(7), 103-118. <https://doi.org/10.22430/24223182.762>

- Malik, S., Chetty, M., & Chadhar, M. (2018). Information Technology and Organizational Learning Interplay: A Survey. Paper presented at the Proceedings of the Australasian Conference on Information Systems. <https://n9.cl/3osyq7>
- Muñoz, G. y Sánchez, A. (2020). El aprendizaje organizacional en un Instituto de Educación Superior Tecnológico del Callao. Voces y Silencios: Revista Latinoamericana de Educación, 11(2), 84-102. <http://dx.doi.org/10.18175/vyS11.2.2020.5>
- Morgan, G. (1998). Imágenes de la organización, México: Alfaomega.
- Peña, R. (2020). El Aprendizaje Organizacional como factor de cambio en la Administración Educativa. Journal of Learning Styles, 13(25), 99-112. <https://orcid.org/0000-0003-2481-1951>
- Pertuz, V. y Pérez, A. (2020). Condiciones para el aprendizaje organizacional y prácticas de gestión de innovación: un análisis en medianas empresas. Inf. tecnol., 31(3). <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000300208>
- Rivera, D. (2019). Aproximaciones conceptuales del aprendizaje organizacional. Revista de investigación, 7(1). <https://doi.org/10.15649/23460300X.496>
- Rodríguez, V. y Herrera, J. (2021). Organizational Learning in Higher Education Institutions. Case Study of a Research Group. *Revista Electrónica Educar*, 25(3), 39-5. <https://www.redalyc.org/journal/1941/194169815003/html/>
- Ryu, J., Walls, J. y Sesahore, K. (2022). Caring school leadership, school context and organizational learning: implications for developing professional capital. *Journal of Professional Capital and Community*, 7(3). <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JPC-07-2021-0039/full/html?skipTracking=true>
- UNESCO (2017). *Educación superior y sociedad*. <https://www.iesalc.unesco.org/ess/index.php/ess3/article/view/81/62>
- Urrutia, G. y Bonfill, X. (2011). Declaración PISMA: Una propuesta para mejorar la publicación de revistas sistemáticas y metaanálisis. *Medicina clínica*, 135(11), 507-511. https://es.cochrane.org/sites/es.cochrane.org/files/uploads/PRISMA_Spanish.pdf
- Vázquez, L., Céspedes, S., Ceia, S., Pacheco, E. y Figueroa, R. (2023). Determinantes del aprendizaje organizacional en una Institución de Educación Superior (IES) desde la percepción docente. *Revista Espacios*, 44(5). <https://revistaespacios.com/a23v44n05/a23v44n05p02.pdf>
- Wang, Y. L., y Huang, S. (2013). Organizational learning and human resource: A review of the theory and literatures. *International Proceedings of Economics Development and Research*, 61, 56

ACERCA DE LOS AUTORES

Hoover Castañeda Moreano. Magister en educación, con mención en docencia y gestión educativa, Universidad Privada César Vallejo. Segunda especialidad profesional con mención en gestión escolar con liderazgo pedagógico, Universidad Antonio Ruiz de Montoya, Perú.