

Aprendizaje organizacional en Perú. Una revisión sistemática

Margoth Jessica De La Cruz Salazar^{1*}, James Valdez Duran², Carlos Guzman Huaraca Carhuaricra², Natalia Mabel Melgarejo Cabello², Lorena Li Parra², Maribel Yolanda Ramos Rueda², Almeyda Canelo Rosa Magaly², Judith lady Quiñonez Córdor²

¹ Escuela de Posgrado. Universidad César Vallejo. Perú.

² Hospital Vitarte. Lima, Perú.

*Autor para correspondencia: Margoth Jessica De La Cruz Salazar, mdelacruzsalazar@gmail.com

(Recibido: 25-09-2023. Publicado: 05-11-2023.)

DOI: 10.59427/rcli/2023/v23cs.2680-2686

Resumen

El aprendizaje organizacional es el proceso de crear, retener y transferir y utilizar el conocimiento dentro de una organización. El objetivo de esta investigación fue realizar una revisión de la literatura publicada en el período 2018-2023 sobre aprendizaje organizacional en Perú. La metodología empleada fue la revisión sistemática de la literatura científica relacionada con aprendizaje organizacional en Perú en las bases de datos Scopus, Web of Sciences, Scielo y Latindex. Se aplicó la guía Prisma para la selección de estudios y Strobe para evaluar la calidad editorial y metodológica. En la búsqueda inicial se identificaron 860 artículos científicos de los cuales se tamizaron 420 que incluyeron la variable aprendizaje organizacional en título o resumen, con base en la aplicación de criterios de inclusión y exclusión se meta-analizaron 12 publicaciones científicas. La mayoría de estudios (91,67%) se publicaron entre los años 2020-2022, publicados principalmente entre Perú (25%), Venezuela (25%) y México (25%), y una menor proporción (16,67%) en Colombia. La mayoría de los estudios (58,33%) se desarrollaron en instituciones educativas en sus tres niveles. La mayor parte de los artículos fueron publicados en revistas indexadas en la base de datos Scielo (33,33%), el 25% en Scopus, otro 16,67% en Web of Sciences y un 16,67% en Latindex.

Palabras claves: Aprendizaje organizacional, transferencia de conocimiento, instituciones educativas.

Abstract

Organizational learning is the process of creating, retaining, transferring and using knowledge within an organization. The objective of this research was to conduct a review of the literature published in the period 2018-2023 on organizational learning in Peru. Methodology used was systematic review of the scientific literature related to organizational learning in Peru in Scopus, Web of Sciences, Scielo and Latindex databases. Prisma guide was applied for selection of studies and Strobe to evaluate the editorial and methodological quality. At initial search, 860 scientific articles were identified, of which 420 were screened included organizational learning variable in the title or summary. Based on application of inclusion and exclusion criteria, 12 scientific publications were meta-analyzed. Majority of studies (91.67%) were published between the years 2020-2022, published mainly between Peru (25%), Venezuela (25%) and Mexico (25%), and a smaller proportion (16.67%) In colombia. Most of studies (58.33%) were developed in educational institutions at three levels. Most of articles were published in journals indexed in Scielo database (33.33%), 25% in Scopus, another 16.67% in Web of Sciences and 16.67% in Latindex.

Keywords: Organizational learning, knowledge transfer, educational institutions.

1. Introducción

Según Schechter (2005), el término aprendizaje organizacional fue utilizado por primera vez por Cangelosi & Dill, quienes dieron a conocer el cuerpo de conocimiento que abarca el aprendizaje organizacional; sin embargo, este fue planteado, en primera instancia, para organizaciones cuyo ámbito estaba muy alejado del sector educativo. Es recién a fines del siglo XX donde empiezan a crecer las nociones del aprendizaje organizacional en las instituciones educativas, esto a raíz del crecimiento de la sociedad que cada vez era más rica en información. Como consecuencia, Schechter (2005) plantea los siguientes: las instituciones deben dejar de ser organizaciones burocráticas y convertirse en organizaciones que aprenden. Dado este contexto, es necesario comprender cómo se presenta el aprendizaje organizacional en el ámbito educativo. Para comprender ello, es necesario conocer en qué consiste el aprendizaje organizacional. Según Minami (2020), Mamani & Estrada (2020), Muñoz & Sánchez (2020), Baturay & Yastibas (2021) y Angulo et al. (2021), el aprendizaje organizacional es entendido como un proceso o conjunto de procedimientos en el cual los trabajadores pertenecientes a una institución hacen uso de su capacidad propia para explorar, crear, utilizar, integrar y gestionar el conocimiento a partir de evaluaciones, experiencias y la asimilación y aplicación de nuevos conocimientos adquiridos de manera colectiva, lo que les permite desarrollar nuevas capacidades y generar nuevas propuestas en su trabajo, las cuales socializan, para mejorar diversos procesos, productos y servicios que ofrece la institución. Por otro lado, Lagrosen & Lagrosen (2020), Şahin (2021), Moker et al. (2020), Rodríguez & Herrera (2021) y González et al. (2022), señalan que el aprendizaje organizacional es comprendido como una forma de inteligencia de un conjunto de individuos que generan conocimientos que son compartidos a nivel grupal e integrados a la cultura y estructuras de una organización para mejorarla y transformarla.

Así pues, las instituciones educativas deben considerarse como contextos de gestión, de realización personal y de promoción del cambio social, orientado siempre a la mejora. La cuestión última es delimitar los parámetros que nos permiten identificar si hay o no mejoras y medirlas, para poder delimitar si el cambio emprendido es aceptable o debe de ser rechazado. En este sentido, el problema no es solo la planificación y desarrollo del cambio pretendido sino su instauración, efectividad y relevancia social, que permita rentabilizar los esfuerzos, garantizar la permanencia de las buenas prácticas educativas y mejorar la relación cambio educativo-cambio social. Es aquí donde tiene sentido hablar de implicación personal y de entusiasmo colectivo, del centro de formación como unidad básica de cambio o del reto de las innovaciones como referencias para un cambio más global. Hablamos del centro de formación como un contexto privilegiado para potenciar procesos de mejora, cuyos propósitos se relacionan tanto con la producción del cambio como con el desarrollo de la capacidad institucional para generar procesos de autorrevisión, planificación, aprendizaje organizativo y acción estratégica dirigidos a la mejora institucional, pero también del mismo como base para la mejora y transformación social (Rodríguez-Gómez y Gairín-Sallán, 2015). En este sentido, el objetivo del presente estudio fue realizar una revisión sistemática sobre las investigaciones publicadas en donde se evaluó el aprendizaje organizacional en Perú, en el período 2018-2023.

2. Metodología

Tipo de estudio: revisión sistemática de la literatura.

Protocolo de búsqueda y selección de los estudios según las fases de la guía Prisma (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyse (Moher et al, 2010).

Identificación: se realizó una búsqueda de la literatura científica con un único término de búsqueda Aprendizaje organizacional en las bases de datos Scopus, Web of Sciences, Scielo y Latindex.

Tamización: los criterios de inclusión fueron:

Investigaciones con término de búsqueda en el título o el resumen. Artículos originales.

El eje central del artículo fuese la APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL. Estudios observacionales, transversales y longitudinales.

Algunas sintaxis de búsqueda fueron las siguientes APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL [Title/Abstract], Title, abstract, keywords: APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL, (ti:(ab:(APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL))). No se aplicaron restricciones temporales de manera retrospectiva, la última actualización del protocolo de búsqueda se realizó en septiembre del 2023.

Elección: como criterios de exclusión se definieron:

Estudios no disponibles (e incluidos en el meta-análisis de Irán) en las bases de datos (solo reportan el título) pese a la solicitud a los autores.

Inclusión: los estudios que cumplieron el protocolo se analizaron mediante síntesis cualitativa de las variables: título, autores, año de publicación, país, número de sujetos de estudio, servicios evaluados y factores asociados con la calidad; en adición.

Análisis de reproducibilidad y evaluación de la calidad metodológica: se garantizó la reproducibilidad de la selección de los estudios y la extracción de la información por medio del diligenciamiento del protocolo Prisma y la extracción de variables en un archivo plano de Excel, por parte de dos investigadores de manera independiente.

Análisis estadístico: la descripción se basó en frecuencias. La calidad editorial y metodológica de los estudios se realizó con la guía Strobe (Strengthening the Reporting of Observational studies in Epidemiology) (Vandenbroucke et al, 2007).

3. Resultados

En la búsqueda inicial se identificaron 860 artículos científicos de los cuales se tamizaron 420 que incluyeron la variable APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL en título o resumen, con base en la aplicación de criterios de inclusión y exclusión se meta-analizaron 12 publicaciones científicas (figura 1).

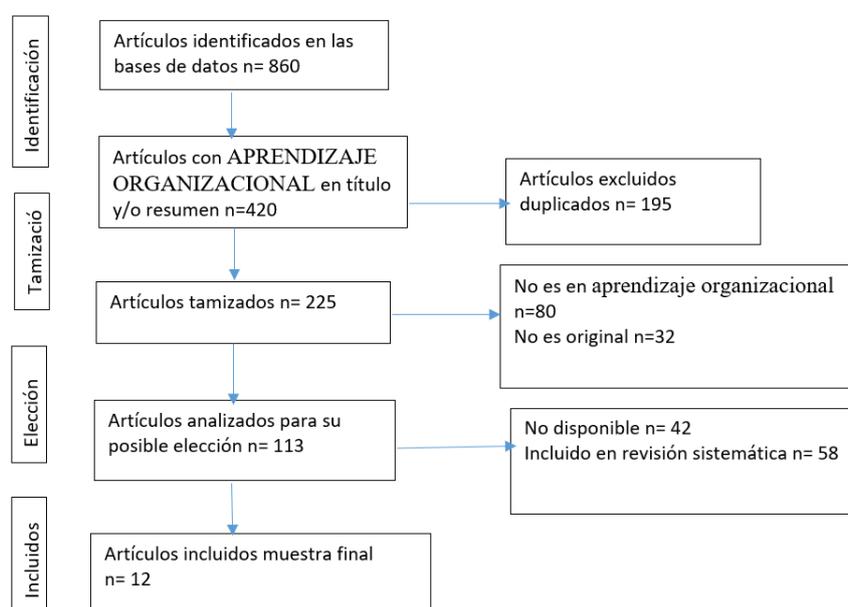


Figura 1: Protocolo PRISMA para selección de artículos.

En la tabla 1, los estudios se publicaron entre 2018 y 2022, la mayor parte (91,67 %) entre los años 2020-2022, publicados en su mayoría entre Perú (25 %), Venezuela (25 %) y México (25 %), y una menor proporción (16,67 %) en Colombia. La mayoría de los estudios (58,33 %) se desarrollaron en instituciones educativas en sus tres niveles. La mayor parte de los artículos fueron publicados en revistas indexadas en la base de datos Scielo (33,33 %), el 25 % en Scopus, otro 16,67 % en Web of Sciences y un 16,67 % en Latindex.

Tabla 1: Descripción de las investigaciones publicadas según año, país, muestra servicio evaluado.

Autor	Año	País	Base de datos	Servicios
Angulo Paredes et al.	2021	Perú	Scielo	Educación secundaria
Enríquez et al.	2018	Colombia	Web of Sciences	Educación universitaria
Mamani y Estrada.	2020	Cuba	Web of Sciences	Instituciones educativas públicas
Cueva et al.	2020	Venezuela	Scopus	Cooperativas
Ortega-Velázquez y Peñarroja-Cabañero.	2020	México	Scielo	Sector salud
Maldonado.	2022	México	Latindex	Sector educativo privado
Aguilar et al.	2021	México	Scielo	Sector empresarial
Urribarri et al.	2022	Venezuela	Scopus	Sector empresarial
Morales-Inga y Morales-Tristán.	2020	Colombia	Scielo	Educación primaria
Colina-Ysea y Albites-Sanabria.	2020	Perú	Scielo	Sector organizacional en general
Cisneros et al.	2021	Venezuela	Scopus	Educación universitaria
Alva y Poves.	2020	Perú	Latindex	Educación universitaria

4. Discusión

De los hallazgos encontrados en la revisión sistemática de la literatura, Angulo Paredes et al. (2021), en una investigación para identificar la dimensión predominante del aprendizaje organizacional que influye en el bienestar laboral de los docentes de educación secundaria- Lima (Perú). La investigación presentó el enfoque cuantitativo, de tipo básico- sustantivo, de diseño no experimental de corte transversal, correlacional- causal. La muestra estuvo constituida por 200 maestros elegidos por muestreo probabilístico aleatorio simple, a quienes se aplicó las encuestas de aprendizaje organizacional y bienestar laboral validadas por Alfa de Cronbach (0,945 y 0,858, respectivamente). Los resultados se obtuvieron por medio del modelo de R cuadrado de Nagelkerke generando el valor de 0,727 que verificó que el modelo estimado fue adecuado. Asimismo, los resultados del estudio fueron procesados por estadístico no paramétrico regresión logística. Se concluyó que el aprendizaje organizacional influyó en el bienestar laboral; asimismo, se determinó que la disposición al trabajo, disponibilidad de recursos y reconocimiento en correspondencia a la labor (condiciones del aprendizaje organizacional) influyeron sobre el bienestar laboral de los docentes. Por su parte, Rinaldi y Bergamini. (2020), en una investigación que busca conocer ¿Cómo debemos organizarnos para aprender a ser socialmente responsables en la universidad? a través de la exposición de los vínculos a tejer entre la Responsabilidad Social Universitaria y el Aprendizaje Organizacional. Gracias a un análisis de la literatura sobre ambos conceptos, el resultado de la investigación es el diseño de un modelo teórico de aprendizaje universitario para la responsabilidad social. Finalmente se hacen algunas recomendaciones para que la universidad pueda avanzar hacia el cumplimiento de su proyecto institucional responsable. Mamani y Estrada (2020), en una investigación que busca determinar la relación que existe entre el aprendizaje organizacional y la productividad en las instituciones educativas públicas del distrito de Tambopata. El enfoque de investigación fue cuantitativo, tipo no experimental y el diseño fue descriptivo correlacional de corte transversal. La población estuvo conformada por todo el personal directivo, docente y auxiliar que laboran en las instituciones educativas que se encuentran en el distrito de Tambopata y la muestra por 123 trabajadores, cantidad hallada a través del muestreo no probabilístico según el juicio del investigador. Los instrumentos de recolección de datos para evaluar la variable aprendizaje organizacional fue el Cuestionario Sobre el Aprendizaje Organizacional y para evaluar la productividad, el Cuestionario de Productividad. Los resultados hallados indican que estadísticamente existe correlación positiva moderada entre las variables de estudio. El coeficiente de correlación rho de Spearman es de 0,492 con un nivel de confianza inferior al nivel de significancia ($p=0,000<0,05$).

Por otro lado, Cueva et al. (2019), en un estudio para examinar la relación entre actitud al emprendimiento (AE), orientación emprendedora (OE) y capacidad de aprendizaje organizacional (CAO) en cooperativas de ahorro y crédito. Se aplicó el modelo de ecuaciones estructurales (SEM) con el método de estimación de mínimos cuadrados no ponderados para probar las hipótesis. Los resultados revelaron que la AE influye positivamente a la OE y a la CAO, que la OE no influye positivamente a CAO, y que existe una mediación completa cuando la OE media entre AE y CAO. Por otro lado, Ortega-Velázquez y Peñarroja-Cabañero (2020), en un estudio que consistió en examinar la relación entre las prácticas organizacionales, la resiliencia y el aprendizaje organizacional en profesionales mexicanos de la salud, así como el papel mediador de la resiliencia en la relación entre las prácticas organizacionales y el aprendizaje organizacional. Se llevó a cabo un estudio exploratorio con un diseño transversal para recolectar datos de 667 profesionales de la salud en hospitales públicos del centro de México. Se utilizó la técnica de muestreo por conveniencia. La participación en el estudio fue voluntaria, anónima y con el consentimiento informado de los participantes. Se utilizó un cuestionario para medir las variables definidas en este estudio. Para comprobar las hipótesis del estudio, se calculó un modelo de ecuaciones estructurales. Los resultados obtenidos mostraron que las prácticas organizacionales saludables se relacionan positivamente con la resiliencia y esta, a su vez, con el aprendizaje organizacional. Las prácticas organizacionales saludables también influyen directamente sobre el aprendizaje organizacional. Además, se observó un efecto de mediación de la resiliencia en la relación entre las prácticas organizacionales saludables y el aprendizaje organizacional. Los resultados sugieren considerar las prácticas organizacionales y la resiliencia como variables claves que pueden ayudar a las organizaciones de la salud a sortear de mejor manera las demandas y los cambios globales, así como el logro de mejores resultados. Por su lado, Maldonado (2022), en una investigación para conocer el proceso de aprendizaje organizacional (AO), analizando la relación de las prácticas organizacionales y el AO. El estudio de caso se realizó en una institución educativa, privada de educación básica, Monterrey, Nuevo León. En donde participaron siete sujetos, directivos y administradores de la organización. Se aplicó la Escala de medición del aprendizaje organizacional en centros escolares, la cual mide tres factores: cultura del aprendizaje, claridad estratégica, aprendizaje grupal. Se detecta que el proceso de AO se desarrolla mediante prácticas cotidianas, así como su relación directa con características de la organización como los valores y el modelo educativo. Se concluye que los directivos de la institución educativa son los responsables guiar las prácticas hacia la gestión del conocimiento.

Por su parte, Aguiar et al. (2021), mediante un estudio para presentar un método para la gestión de la productividad de las organizaciones enmarcado en el aprendizaje organizacional con alta perdurabilidad. Desde el paradigma cualitativo, y a través de la investigación-acción, se desarrolló el programa para la gestión del aprendizaje organizacional y la productividad (PROGAP). A su vez, Urribarri et al. (2020), en un estudio para analizar los determinantes del desempeño innovador para el fortalecimiento de la cultura de emprendimiento en Perú, dada la importancia del papel que representa dicha en el desarrollo empresarial, en el fortalecimiento del compromiso

social, además de que, promueve el comportamiento organizacional, optimizando el desempeño innovador y aumentando la productividad. El abordaje metodológico es de revisión bibliográfica fundamentada en el paradigma interpretativo. El tipo de investigación fue documental; utilizando como técnica de recolección de datos la indagación, selección, revisión e interpretación de documentos (artículos científicos) apoyándose en escritura de notas – memorándum. Se obtuvo como hallazgo que los principales determinantes del desempeño innovador son: la capacidad de innovación, calidad de las instituciones científicas, los canales de comunicación, el aprendizaje de los emprendedores, la capacidad de absorción y las estructuras formales y aptas para coordinación de nuevos emprendimientos. Se concluye que es necesario crear espacios para impulsar acciones o actividades innovadoras para el desarrollo de una organización que requiere muchos cambios en su comportamiento.

Morales-Inga y Morales-Tristán (2020), mediante un estudio exploratorio, basado en observación etnográfica y entrevistas semiestructuradas, esta investigación vincula teoría y práctica para discutir la aplicabilidad de las CPA en escuelas públicas pertenecientes a sistemas educativos de bajo desempeño. Como conclusión, se halló que los componentes principales de las CPA (estructuras organizativas flexibles, liderazgos distribuidos, valores compartidos y culturas escolares colaborativas) están presentes, pero son precarios y no soportan la implementación de la estrategia. Colina-Ysea y Albites-Sanabria. (2022), en una investigación para la analizar la nueva concepción de las organizaciones basado en el aprender a aprender. Urgen cambios fundamentales en las organizaciones desde su talento humano, comprendiendo que los procesos de aprendizaje se logran desde las distintas experiencias vividas. Por su parte, Cisneros et al. (2021), en un estudio para analizar la relación entre capital humano, aprendizaje organizacional y desempeño organizacional, en instituciones de educación media superior en Tamaulipas, México. El tipo de investigación es cuantitativa, con diseño no experimental y alcance causal. Se diseñó y aplicó, online, un cuestionario con escala tipo Likert de cinco niveles de respuesta, a una muestra probabilística de 505 docentes activos en la cátedra y en las academias escolares, además, que contaban con resultados adecuados en su evaluación de desempeño. El análisis factorial exploratorio permitió identificar la estructura subyacente de cada variable latente, obteniendo coeficientes de Cronbach y fiabilidad compuesta favorables, con resultados iguales o superiores a 0.70. Para la validación de las hipótesis se aplicó el modelado de ecuaciones estructurales.

Los resultados mostraron que el capital humano y el aprendizaje organizacional influyen positivamente en el desempeño organizacional, lo que representa para la gerencia educativa, la oportunidad de gestionar uno de los capitales intangibles más importantes. Se concluye, que la formación, habilidades, valores y aprendizaje del personal docente, son prácticas que se estiman valiosas, puesto que contribuyen a mejorar los procesos, servicios, imagen, entre otros indicadores, relacionados con el desempeño de las instituciones educativas del sector público. Por otro lado, Alva y Poves (2020), en una investigación para desarrollar un modelo conceptual que analice el efecto mediador que la cultura organizacional tiene en la relación que existe entre liderazgo transformacional y gestión del conocimiento. Los datos se recopilaban a través de una encuesta a 150 empleados de una universidad pública del Perú. Se utilizó cuestionario auto administrado para la toma de datos. La muestra fue determinada usando una confianza del 95 % y un error de 0.05. Los resultados de la ecuación estructural de mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM) reveló la relación positiva entre el liderazgo transformacional y la gestión del conocimiento. Además, el análisis también mostró que la cultura organizacional media completamente la relación anterior. Este estudio sugirió que para mejorar la gestión del conocimiento en la institución universitaria se hace necesario la introducción de normas organizativas que incentiven la formación de una cultura organizacional a partir del liderazgo.

5. Conclusiones

Se identificaron 860 artículos científicos de los cuales se tamizaron 420 que incluyeron la variable aprendizaje organizacional en título o resumen. La muestra final analizada fue de 12 publicaciones científicas. La mayoría de estudios (91,67 %) se publicaron entre los años 2020-2022, publicados principalmente entre Perú (25 %), Venezuela (25 %) y México (25 %), y una menor proporción (16,67 %) en Colombia. La mayoría de los estudios (58,33 %) se desarrollaron en instituciones educativas en sus tres niveles. La mayor parte de los artículos fueron publicados en revistas indexadas en la base de datos Scielo (33,33 %), el 25 % en Scopus, otro 16,67 % en Web of Sciences y un 16,67 % en Latindex.

6. Referencias bibliográficas

Aguiar, D. E., Ayón, F. J. H., & Cuevas, T. N. P. (2021). Propuesta metodológica para la gestión del aprendizaje organizacional y la productividad en micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas. *Revista de El Colegio de San Luis*, 11(22), 1-31.

Alva, V. M. C., & Poves, J. L. E. (2020). Efecto mediador de la cultura organizacional en la relación entre el liderazgo transformacional y la gestión del conocimiento. *TZHOECOEN*, 12(3), 360-370.

Angulo Paredes, Sarita Angélica, Fuster-Guillén, Doris, Sánchez Castro, Angélica, Bautista Rodríguez, Elva Luz, & Cabezas Ramírez, Teodoro Víctor. (2021). Características predominantes del aprendizaje organizacional que influyen en el bienestar laboral de los docentes del Perú. *Propósitos y Representaciones*, 9(1), e1035.

Angulo, S. A., Fuster, D., Sánchez, A., Bautista, E. L., y Cabezas, T. V., (2021). Características predominantes del aprendizaje organizacional que influyen en el bienestar laboral de los docentes del Perú. *Propósitos y Representaciones*, 9(1), e1035.

Baturay, M. H. & Yastibaş, A. E. (2021). Association of Organizational Learning with Leadership, Job Satisfaction, and Engagement in an EFL Setting. *Journal of English teaching*, 7(2), 101-117.

Cisneros, A. L. G., Melo, N. P., Villarruel, J. I. B., & Herrera, M. Á. (2021). Capital humano, aprendizaje y desempeño organizacional en escuelas de educación media superior mexicanas. *Revista de ciencias sociales*, 27(4), 283-305.

Colina Ysea, Félix, & Albites Sanabria, José L. (2020). Aprendizaje e innovación: retos en las organizaciones del siglo XXI. *Desde el Sur*, 12(1), 167-176.

Cueva, C. M. E., Camino, J. R., & Santacruz, M. P. (2020). Actitudes, orientación emprendedora y capacidad de aprendizaje organizacional en las empresas del sector cooperativo financiero. *Interciencia*, 45(11), 508-515.

Enríquez, G. A., Vallaey, F., & Castrillón, M. A. G. (2018). El aprendizaje organizacional como herramienta para la universidad que aprende a ser responsable socialmente. *Pensamiento Americano*, 11(20), 116-140.

González, A. L., Pedraza, N. A., & Barajas, J. I. (2022). Organizational learning and human capital competencies in the performance of upper-level secondary education institutions. *Información tecnológica*, 33(4), 191-200.

Lagrosen, Y. & Lagrosen, S. (2020). Organizational learning in consciousness-based education schools: a multiple-case study. *International Journal of Educational Management*. 34(5), 849-867.

Maldonado, M. F. C. (2022). El aprendizaje organizacional en institución educativa en Monterrey, Nuevo León: Un estudio de caso. *Vinculatégica EFAN*, 8(5), 125-133.

Mamani Uchasara, Helen Juddy, & Estrada Araoz, Edwin Gustavo. (2020). Organizational learning and productivity in the public educational institutions of Tambopata district. *Conrado*, 16(75), 397-402. Epub 02 de agosto de 2020.

Mamani, H. J., & Estrada Araoz, E. G. (2020). El aprendizaje organizacional y productividad en las instituciones educativas públicas del distrito de Tambopata. *Revista Conrado*, 16(75), 397-402.

Minami, V. (2020). Condiciones institucionales para el aprendizaje organizacional en el proceso de reacreditación de una universidad privada de Lima metropolitana. *Repositorio Institucional de la PUCP*.

Moher D, Liberati A, Tetzlaff J, Altman DG. (2010). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *Int J Surg*; 8(5):336-41.

Mokher, C. G., Park, T. J., Spencer, H., Hu, X., & Hu, S. (2020). Institutional Transformation Reflected: Engagement in Sensemaking and Organizational Learning in Florida's Developmental Education Reform. *Innovative Higher Education*, 45(1), 81-97.

Morales-Inga, Sergio, & Morales-Tristán, Oswaldo. (2020). Viabilidad de comunidades profesionales de aprendizaje en sistemas educativos de bajo desempeño. *Educación y Educadores*, 23(1), 91-112.

Ortega Velázquez, Aida, & Peñarroja Cabañero, Vicente. (2020). Un Análisis Exploratorio de la Relación entre Prácticas Organizacionales, Resiliencia y Aprendizaje Organizacional. *Acta de investigación psicológica*, 10(3), 7-19. Epub 25 de octubre de 2021.

Rodríguez, V., & Herrera, J. (2021). Organizational Learning in Higher Education Institutions. Case Study of a Research Group. *Revista Electrónica Educare*, 25(3), 1-13.

Rodríguez-Gómez, D., & Gairín Sallán, J. (2015). Innovación, aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento en las instituciones educativas. *Educación*, 24(46), 73-90.

Şahin, F. (2021). The role of school administrators in organizational learning processes. *Research in Educational Administration & Leadership*, 6(4), 833-868.

Schechter, C. (2005). Organizational Learning Mechanisms: Exploring a Conceptual Framework for Organizational Learning in Schools. *Journal of School Leadership*, 15(5), 571–600.

Urribarri, A. C., Vera, K. J. C., Reyes, C. A. R., & Cubas, M. R. (2022). Desempeño innovador para el fortalecimiento de la cultura de emprendimiento en Peru. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 27(100), 1837-1858.

Vandenbroucke JP, Von Elm E, Altman DG, Gøtzsche PC, Mulrow CD, Pocock SJ, et al. Strengthening the reporting of observational studies in epidemiology (STROBE): Explanation and elaboration. *PLoS Med*. 2007;4(10):1628-54.