

# Revista de Ciencias Sociales

50 *Años*  
ANIVERSARIO

# Aprendizaje organizacional en instituciones de educación superior\*

Rodríguez-Ponce, Emilio\*\*  
Ancoma, Carla\*\*\*  
Oneto, Sofia\*\*\*\*

## Resumen

El conocimiento, clave para la ventaja competitiva, se genera mediante el aprendizaje, que impulsa la renovación estratégica. En la actualidad, el aprendizaje organizacional es clave para el desarrollo y adaptación a contextos complejos. El presente artículo de investigación tiene como objetivo analizar el aprendizaje organizacional en las instituciones de educación superior, y además identificar qué aspectos se relacionan con este aprendizaje (ej. cultura organizacional, liderazgo transformacional, estructura organizativa y calidad institucional). Para lograr este objetivo, se realiza una revisión sistemática a los artículos de revistas indexadas en Web of Science. Los hallazgos muestran que el aprendizaje organizacional en las instituciones de educación superior exige la implementación de una cultura adecuada y un liderazgo efectivo, elementos fundamentales para su desarrollo concreto y sostenible. Además, es crucial considerar el uso de nuevas tecnologías, como la inteligencia artificial, para lograr mejoras significativas en el ámbito universitario. Se concluye que, en la era del conocimiento y, especialmente, en el contexto de la industria 5.0, el aprendizaje organizacional se ha consolidado como un componente esencial para agregar valor a las instituciones en general, y a las educativas en particular. En este sentido, se presentan diversas recomendaciones para fomentar este tipo de aprendizaje.

**Palabras clave:** Liderazgo; cultura organizacional; aprendizaje organizacional; calidad; inteligencia artificial.

---

\* Los autores agradecen a ANID por el patrocinio recibido mediante el proyecto FONDECYT No. 1220568.

\*\* Doctor en Educación. Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales. Profesor Titular del Instituto de Alta Investigación en la Universidad de Tarapacá, Arica, Chile. E-mail: [rodriguez@uta.cl](mailto:rodriguez@uta.cl) ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4861-002X>

\*\*\* Ingeniera Civil Industrial. Investigadora del Departamento de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Facultad de Ingeniería en la Universidad de Tarapacá, Arica, Chile. E-mail: [carla.ancoma.paez@alumnos.uta.cl](mailto:carla.ancoma.paez@alumnos.uta.cl) ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-2367-6022>

\*\*\*\* Ingeniera Civil Industrial. Investigadora del Departamento de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Facultad de Ingeniería en la Universidad de Tarapacá, Arica, Chile. E-mail: [sofia.oneto.rivera@alumnos.uta.cl](mailto:sofia.oneto.rivera@alumnos.uta.cl) ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-9601-4760>

# Organizational learning in higher education institutions

## Abstract

Knowledge, key to competitive advantage, is generated through learning, which drives strategic renewal. Nowadays, organizational learning is key to development and adaptation to complex contexts. This research article aims to analyze organizational learning in higher education institutions, and also to identify which aspects are related to this learning (e.g. organizational culture, transformational leadership, organizational structure and institutional quality). To achieve this objective, a systematic review of articles from journals indexed in Web of Science is carried out. The findings show that organizational learning in higher education institutions requires the implementation of an adequate culture and effective leadership, fundamental elements for its concrete and sustainable development. In addition, it is crucial to consider the use of new technologies, such as artificial intelligence, to achieve significant improvements in the university environment. It is concluded that, in the era of knowledge and, especially, in the context of industry 5.0, organizational learning has been consolidated as an essential component to add value to institutions in general, and to educational institutions in particular. In this sense, various recommendations are presented to promote this type of learning.

**Keywords:** Leadership; organizational culture; organizational learning; quality; artificial intelligence.

## Introducción

El acto de aprender va más allá de las personas, puesto que actualmente se habla de organizaciones que aprenden. Se identifica de este modo a aquellas instituciones que logran facilitar el aprendizaje de todos sus miembros y experimentar en sí misma una transformación continua.

En este escenario se exige cada vez más a las organizaciones que sean capaces de conectar a las personas, máquinas y equipos en una gran red de comunicación, apuntando a la movilidad, la flexibilidad y el establecimiento de redes inteligentes (Belinski et al., 2020). Así las cosas, la unión de avances tecnológicos con procesos productivos e industriales, ha ido dando paso a su propia evolución, la cual ya se encuentra en la denominada industria 5.0.

Esta iniciativa estratégica pasó de ser una tendencia en plena implementación a una realidad funcional gracias a la incorporación de tecnologías digitales, automatismo, robótica, inteligencia artificial (AI por sus siglas en inglés), así como también por los nuevos talentos y conocimientos de las personas,

apalancadas en el desarrollo del conocimiento colectivo y aparición del metaverso (Travez y Villafuerte, 2023).

El conocimiento —dado que es un conjunto de capacidades, habilidades y saberes para el desarrollo— constituye un tema central puesto que ha sido catalogado como la ventaja competitiva más importante de una organización por ser un recurso potencial para el cumplimiento de los objetivos. Así las cosas, se habla de la necesidad imperante de la gestión del conocimiento para lograr el aumento de la eficacia y eficiencia organizacional (García, Olivera y Díaz, 2022). El conocimiento y el aprendizaje están entrelazados, debido a que el primero, es el contenido creado como parte del proceso de aprendizaje; mientras que el último, es el principal medio de renovación estratégica (Da Silva y Takahashi, 2019).

Ahora bien, el sector de la educación superior no se encuentra ajeno a las tendencias globales. Estas instituciones son generadoras de conocimiento por naturaleza, lo que hace que una gestión adecuada de este recurso sea fundamental, especialmente en un entorno altamente competitivo (Escorcía y Barros,

2020; Ureña et al., 2021). Así, convertirse en organizaciones que aprenden se presenta como una prioridad estratégica que facilita la adaptación, potencia los resultados académicos y contribuye al desarrollo sostenible (Rodríguez-Ponce et al., 2024). Conscientes de esta necesidad, las instituciones educativas se han ido reestructurando a través del tiempo, adaptando sus propias estructuras organizacionales -entre las que destacan sus liderazgos y su cultura- así como adoptando el uso de las nuevas tecnologías en sus procesos (ej. la AI).

Con esto en mente, el presente artículo busca mapear el conocimiento existente sobre el aprendizaje organizacional en las instituciones de educación superior y su relación con la calidad institucional, el liderazgo, la cultura organizacional, la estructura organizativa y la inteligencia artificial. En concreto se busca responder las siguientes preguntas de investigación: P1. ¿Qué se entiende por aprendizaje organizacional?; P2. ¿cómo se relaciona el aprendizaje organizacional con la calidad institucional en el contexto universitario?; P3. ¿el liderazgo transformacional influye en el aprendizaje organizacional?; P4. ¿la cultura organizacional influye en este tipo de aprendizaje?; P5. ¿la estructura organizativa influye en el aprendizaje organizacional?; y, P.6. ¿cómo podría ayudar la AI en este tipo de aprendizaje?

## 1. Metodología

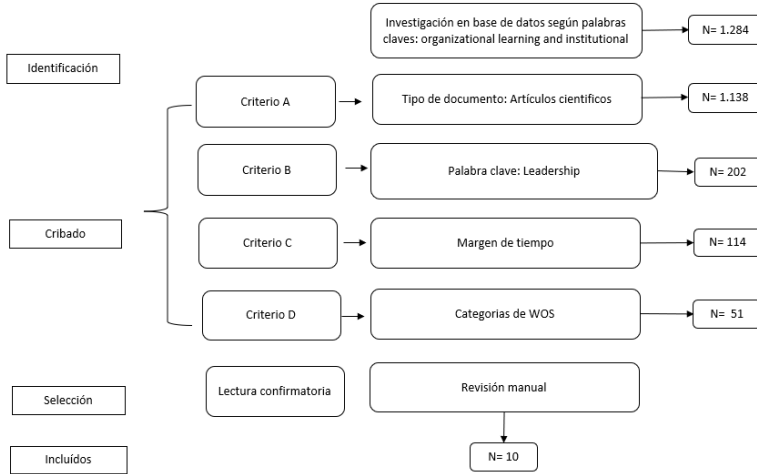
El presente estudio es una revisión sistemática, cuyo objetivo es integrar hallazgos y perspectivas de múltiples investigaciones, así como responder a diversas preguntas de investigación. Este enfoque permite identificar la evidencia disponible en estudios publicados sobre un campo o disciplina particular, ajustando la selección de la muestra mediante criterios de inclusión y exclusión previamente establecidos (Snyder, 2019). Las

revisiones sistemáticas son resúmenes claros y estructurados de la información disponible orientada a responder una pregunta específica. Dado que están constituidas por múltiples artículos y fuentes de información, representan el más alto nivel dentro de la jerarquía de la evidencia (Moreno et al., 2018).

La búsqueda de artículos se realizó en *Web of Science* (WoS). La elección de esta base de datos se debe a su carácter multidisciplinario y su amplia cobertura, lo que la convierte en una herramienta de uso frecuente en el ámbito académico (Liu, 2019). En base al objetivo de la búsqueda, se seleccionaron como descriptores generales los conceptos “*organizational learning and institutional quality*”.

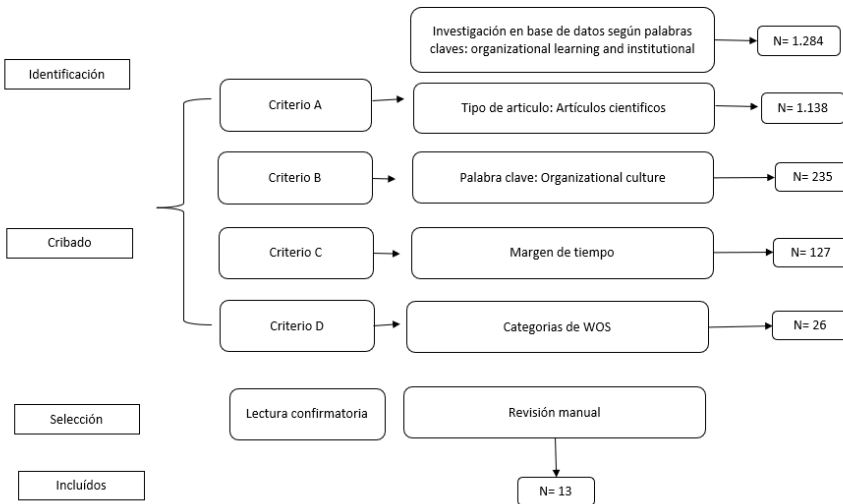
Luego la información se filtró utilizando los siguientes criterios: a) Palabras clave: Se usó *leadership* (búsqueda 1), *organizational culture* (búsqueda 2), y *artificial intelligence* (búsqueda 3), como palabras clave. Cada una de estas tres búsquedas se llevó a cabo de manera independiente; b) margen de tiempo: Se incluyeron solo trabajos publicados desde el año 2019, pues se quería captar las tendencias más actuales y relevantes en el campo, así como los avances recientes en la investigación sobre los temas seleccionados; y, c) categorías de WoS: Se filtró la información según las categorías “*Management*” y “*Education & Educational Research*” para orientar la búsqueda al ámbito de la administración y educación superior. Finalmente, tras una lectura exhaustiva de todos los artículos que superaron la etapa de filtrado y manteniendo una comunicación constante entre los autores, la muestra se redujo a 25 artículos relevantes.

Las Figuras I, II y III detallan el flujograma del proceso de selección de los artículos. En estas se puede observar que la muestra quedó conformada por 10 trabajos que abordan la relación entre aprendizaje organizacional y liderazgo; 13 que abarcan su vínculo con la cultura organizacional; y, 2 que analizan su conexión con la inteligencia artificial.



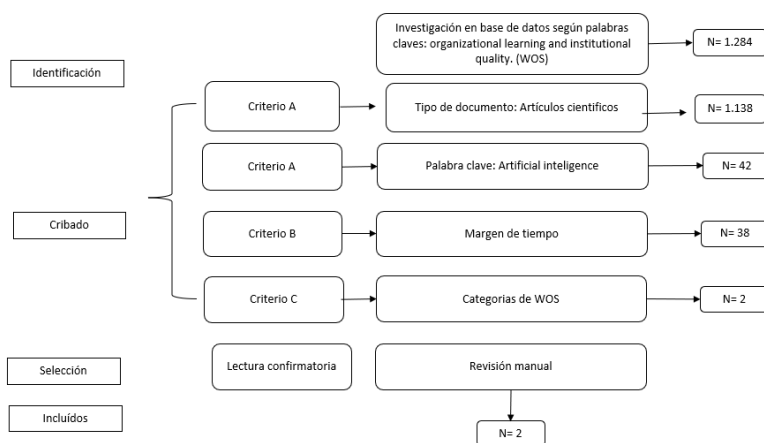
Fuente: Elaboración propia, 2024.

**Figura I: Flujograma del proceso de selección de la muestra con el concepto de liderazgo**



Fuente: Elaboración propia, 2024.

**Figura II: Flujograma del proceso de selección de la muestra con el concepto de cultura organizacional**



Fuente: Elaboración propia, 2024.

**Figura III: Flujograma del proceso de selección de la muestra con el concepto de inteligencia artificial**

## 2. Resultados y discusión

Los resultados, ordenados de acuerdo con las preguntas de investigación generadas se presentan a continuación.

### 2.1. Aprendizaje organizacional

El aumento de la globalización, las presiones competitivas, las demandas cambiantes de los clientes y los avances tecnológicos están obligando a las organizaciones a diseñar estrategias que mejoren su efectividad. En este contexto, es imperativo que desarrollen con éxito un acervo de conocimientos —a través de su propia experiencia, la observación de otros, entre otros medios— e implementan dichos conocimientos para desarrollar capacidades dinámicas, renovar sus estrategias y obtener una ventaja competitiva (AlSaied y Alkhoraf, 2024; Lyu et al., 2024).

El desarrollo de los recursos humanos es fundamental para la capacidad de las

organizaciones que quieren seguir siendo competitivas y eficientes porque tiene el potencial de aumentar la escala de habilidades disponibles dentro de la fuerza laboral. Además, la mejora del conocimiento organizacional existente dará como resultado el logro de los objetivos organizacionales (Al-Sakafi, Al-Hamami y Ali, 2019; González et al., 2021).

El aprendizaje y el desarrollo en el lugar de trabajo es ahora una estrategia importante utilizada por las organizaciones para la regeneración y reequipar a sus empleados con el fin de alcanzar la misión y los objetivos prioritarios fijados (Nafukho et al., 2022). Este aprendizaje organizativo se produce a través de la interacción entre la intuición, la interpretación, la integración y la institucionalización a nivel individual, grupal y organizativo (Feng et al., 2022). En ese sentido, el aprendizaje se define como cambios permanentes o semipermanentes en la forma en que las personas piensan y actúan impulsados por actividades formales de capacitación o el aprendizaje informal en gran parte autodirigido de los individuos

(Lundqvist et al., 2022).

Da Silva y Takahashi (2019), menciona que el aprendizaje organizacional es un proceso que involucra el manejo y gestión de la información para generar nuevos conocimientos e ideas, y que puede ser utilizado como un marco para comprender cómo las universidades desarrollan estrategias, toman decisiones y fomentan el desempeño de roles adicionales entre sus colaboradores.

Migdadi (2021), propone que, al momento de realizar estudios sobre la capacidad de aprendizaje organizacional, es posible obtener resultados que permitirán a los gerentes y empresarios establecer prácticas y brindar los recursos necesarios a las personas para que aumenten su esfuerzo y mejoren el aprendizaje. También se dice que, “el aprendizaje organizacional beneficia el desempeño y que suele ser considerado como una fuente de ventaja competitiva para las empresas que le dan la importancia para estudiarla e implementarla de forma adecuada” (Martínez y Aguilar, 2022, p. 3).

Nótese que Watkins y Marsick (1997), identifican siete dimensiones del aprendizaje organizacional, las cuales son: Proporcionar oportunidades de aprendizaje continuo; fomentar la indagación y el diálogo; promover la colaboración y el aprendizaje en la institución; crear sistemas para capturar y transformar el aprendizaje; fomentar el movimiento hacia una visión colectiva; conectar a la organización con su entorno externo; y, por último, proporcionar liderazgo estratégico para el aprendizaje (Voolaid y Ehrlich, 2017).

Por otra parte, Graham y Donaldson (2020) señalan que las lógicas, prácticas e identidades institucionales influyen en el pensamiento y el aprendizaje organizacional. Por ello, algunos autores sugieren implementar prácticas tales como el fomento de culturas de aprendizaje y autoevaluación para desarrollar visión, mejorar la calidad de los miembros, aprender de errores y responder a las demandas externas, manteniendo una visión a largo plazo (Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce y Muñoz-Fritis, 2022).

A su vez, algunos autores han hecho referencia a la importancia de la gestión del conocimiento para las universidades, en la medida que contribuye a mejorar la gestión interna, promueve la innovación mediante la transferencia de conocimiento, fortalece la cultura de experiencias entre profesores, investigadores y estudiantes, promueve la actualización continua y el desarrollo de habilidades y competencias e influye significativamente en la toma de decisiones por parte del equipo directivo (García- et al., 2022).

Es importante enfatizar que el aprendizaje organizacional es de naturaleza humanista y se basa en principios que se encargan de la educación entre, para y por adultos. Al estar en un alto grado centrado en el alumno, de acuerdo con Lytovchenko y Saienko (2019), implica: Priorizar el autoestudio; uso inmediato de los contenidos en el lugar de trabajo; elección de contenidos y tecnologías de aprendizaje de acuerdo con las características de edad de los estudiantes, sus habilidades individuales y nivel de desarrollo, área de aprendizaje; variedad de formas de capacitación, su flexibilidad en la implementación del proceso de educación de adultos en los negocios modernos.

También envuelve, conexión de los conocimientos teóricos adquiridos con la actividad profesional de los alumnos; cierta libertad de los alumnos en la elección del propósito, lugar de aprendizaje; así como colaboración activa del profesor y el alumno, sus relaciones de asociación, enfoque reflexivo del aprendizaje (Lytovchenko y Saienko, 2019).

Asimismo, este conocimiento resulta indispensable transmitirlo, aplicarlo y usarlo para crear uno nuevo, que aporte al desarrollo de la organización en su camino de alcanzar inteligencia o aprendizaje organizacional. El proceso de aprendizaje organizacional se origina a partir del intercambio de conocimientos. Además, este desarrolla actividades tangibles: Nuevas ideas, innovaciones, nuevos métodos de dirección y herramientas para cambiar la manera en que

las personas realizan su trabajo (Passaillaigue y Estrada, 2016).

El aprendizaje organizacional cobra mayor relevancia en la educación superior a medida que las instituciones enfrentan entornos más complejos e inciertos. Así las cosas, Senge (2010), propone el concepto de “organizaciones inteligentes”, aquellas que no solo aprenden, sino que amplían su capacidad para crear su propio futuro. Según este autor, aunque la supervivencia institucional es inicialmente necesaria, esta debe ir acompañada del “aprendizaje adaptativo”. Sin embargo, las organizaciones inteligentes también deben fomentar el “aprendizaje generativo”, que potencia la creatividad (Echeverría y García, 2022). En este contexto, el aprendizaje organizacional es crucial, puesto que permite a las instituciones adaptarse y tomar decisiones estratégicas clave para su éxito.

A partir de esta reflexión resulta relevante determinar cómo o en qué medida las instituciones crean mecanismos para recoger información y transformarla en aprendizaje (autoevaluación). En ese sentido, Voolaid y Ehrlich (2017) identifican algunos factores que juegan un papel importante en el desarrollo de un cambio sostenible en la educación superior, entre ellos, cultura institucional, liderazgo y planificación estratégica (Echeverría y García, 2022).

De la misma forma, diversos autores se han propuesto determinar los factores que deben existir para respaldar el aprendizaje organizacional, encontrando que los sistemas integrados y conectados de información, las prácticas de aprendizaje en equipo, la cooperación interdisciplinaria, el liderazgo, la cultura y la estructura universitaria tienen el potencial de contribuir al desarrollo de dicho aprendizaje (Pedraja-Rejas et al., 2022).

Así las cosas, es crucial que las instituciones de educación superior desarrollen mecanismos para gestionar el conocimiento de manera eficaz, asegurando que las ideas y experiencias no solo se compartan, sino que también se apliquen y transformen en nuevas oportunidades de desarrollo. Además, no solo deben enfocarse en su rendimiento académico

o administrativo, sino también en crear un entorno que favorezca el crecimiento personal y profesional de todos sus miembros. Así, al integrar principios como la flexibilidad, la autoevaluación, el liderazgo estratégico y la planificación a largo plazo, las universidades podrán no solo adaptarse al cambio, sino también liderarlo, asegurando su relevancia y éxito en el futuro.

## **2.2. Aprendizaje organizacional y la calidad institucional en el contexto universitario**

La calidad a pesar de ser considerada una dimensión esencial e importante en el ámbito de la enseñanza superior, es controvertida. La principal controversia se deriva de su multidimensionalidad y, en consecuencia, de las diversas conceptualizaciones que existen en la literatura (Mireku y Bervell, 2024). Al respecto, Sharif y Kassim (2012) afirmaron que la calidad en el ámbito educativo está impulsada por los consumidores (estudiantes), lo que dificulta su comprensión y aplicación práctica por parte de los proveedores de servicios (instituciones). En ese sentido, la calidad de la enseñanza es considerada como un proceso de optimización continua de las actividades docentes para apoyar y desarrollar el aprendizaje formativo (García-Bravo, 2020).

La innovación y el cambio se fomentan a través del aprendizaje institucional situado en el aseguramiento de la calidad (Edge et al., 2022). Una de las estrategias para mejorar la calidad institucional y la calidad de servicio es la gestión del conocimiento (Gonçalves et al., 2021; Budur et al., 2024), la cual es considerada como un recurso estratégico fundamental en las instituciones de educación superior para mejorar su ventaja competitiva (Charband y Jafari, 2018).

Los cambios sociales de las últimas décadas, especialmente en América Latina, han impactado los sistemas de educación superior, obligando a estos a observar otros modelos educativos y a poner mayor énfasis en la calidad de los servicios que ofrecen. Esta



situación ha llevado a la implementación de sistemas de aseguramiento de la calidad como mecanismo para garantizar la excelencia de dichos servicios. Entre estos mecanismos, las universidades han implementado sistemas internos de autoevaluación con fines de acreditación (Echeverría y García, 2022).

En Chile, las instituciones de educación superior deben estar acreditadas por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA). La CNA comprende la calidad como un proceso interno, continuo y sistemático, propio de cada institución, orientado a desarrollar acciones y a lograr resultados demostrables que reflejen la coherencia con sus propósitos y declaraciones, así como la capacidad de responder a las expectativas y demandas del entorno (Bernasconi, 2024).

En este contexto, el aprendizaje organizacional juega un papel crucial puesto que implica una implementación efectiva de mecanismos de retroalimentación y evaluación. Estos mecanismos permiten a las instituciones identificar y analizar los resultados de sus acciones (Rodríguez-Ponce et al., 2023), lo que no solo impulsa la mejora continua en la calidad de la educación superior, sino que también facilita el diseño de estrategias para aumentar las capacidades institucionales (García-Bravo, 2020), mantener su ventaja competitiva y asegurar su relevancia en un entorno educativo cada vez más exigente.

### **2.3. Aprendizaje organizacional y liderazgo transformacional**

El liderazgo es considerado como un proceso interactivo y recíproco donde una persona ejerce alguna influencia en otras, a través de una comunicación efectiva, logrando así motivar a estos para contribuir en el logro de los objetivos del grupo o de una organización (Lundqvist et al., 2022; Bracho-Fuenmayor, 2023).

Se ha demostrado que el aprendizaje organizacional y el cambio deben iniciarse con la intervención de los líderes, puesto que estos ocupan los cargos más altos y tienen mayor

poder dentro de las instituciones (Quiroz, 2017). Por lo tanto, el liderazgo emerge como un factor crucial para la organización del aprendizaje y, en consecuencia, para el aprendizaje organizacional (Hael, Belhaj y Zhang, 2024).

Si bien existen diversos modelos —y en consecuencia tipologías— de liderazgo, está demostrado que el liderazgo transformacional es el más adecuado y eficaz para las universidades, debido a que este favorece y promueve la colegialidad, la autonomía, la participación en la toma de decisiones (Pedraja-Rejas et al., 2020) y resulta esencial para la construcción de organizaciones que aprenden (Şahin y Bilir, 2024).

Este estilo fue iniciado por Burns (1978) e introducido en forma extendida al contexto organizacional por Bass, quien señaló que el liderazgo transformacional alienta y motiva a los empleados a comprometerse y cumplir los objetivos organizacionales. Asimismo, afirmó que el liderazgo transformacional comprende cuatro dimensiones, a saber: La influencia idealizada, la que refiere al grado en que los líderes demuestran un papel ejemplar para ganarse la confianza de los seguidores; la motivación inspiradora, que es el grado en que los líderes inspiran a sus seguidores a través de expresiones, palabras y símbolos para lograr objetivos organizacionales y personales; la estimulación internalizada, que se refiere a estimular la capacidad de pensar y resolver problemas; la consideración individual, que se refiere a las acciones de los líderes para ayudar a los empleados a resolver sus problemas (Zia et al., 2022).

El propósito del modelo de liderazgo transformacional es buscar aplicar un proceso de acciones basadas en estrategias que se organicen para seguir un modelo de enseñanza aprendizaje basado en la transformación de la comunidad educativa (Serrano-Elizalde, Jaramillo-Ramos y Prieto-López, 2022). De esta manera, este tipo de liderazgo se posiciona como un pilar fundamental para el éxito y evolución de las instituciones. Su enfoque al ir más allá de una administración eficiente, promueve el aprendizaje organizacional en

todas sus dimensiones y posee un impacto directo en el aprendizaje y la experiencia de los estudiantes. Este modelo representa una vía hacia el cambio cultural en las universidades, facilitando su adaptación y evolución frente a los desafíos contemporáneos.

#### **2.4. Aprendizaje organizacional y cultura organizacional**

La cultura de una organización se puede definir como los valores, filosofía, ideologías, creencias, expectativas, actitudes, normas, suposiciones, entendimientos y procesos compartidos dentro de esta (Zhu, 2015; Rahman et al., 2022). Se sabe que la cultura orienta el comportamiento de sus miembros y determina la toma de decisiones dentro de la organización (Rahman et al., 2022).

Además, la cultura organizacional, con sus valores y presunciones básicas, se torna fundamental para el logro del aprendizaje organizacional profundo y sostenido, puesto que proporciona el marco cognitivo necesario para la adaptación y la mejora continua (González, González y Pinzón, 2024). En consecuencia, la cultura resulta clave para lograr la resiliencia organizacional, la cual no sólo involucra flexibilidad y adaptabilidad sino también capacidad de aprendizaje, innovación, y una mejora de procesos y capacidades organizacionales (Georgescu et al., 2024).

En la educación superior, se destaca la importancia de poseer “culturas académicas orientadas a la excelencia, es decir, culturas competitivas en las que los académicos tratan de alcanzar los máximos niveles en su trabajo” (Pedraja-Rejas et al., 2018, p. 189); además, se sostiene que crear una cultura de confianza e identificación podría mejorar el intercambio de conocimientos, lo que a su vez impactaría de manera favorable en el rendimiento y los niveles de creatividad individual de los docentes (Pedraja-Rejas et al., 2019).

En cuanto a su relación con el aprendizaje, se ha planteado que una cultura colaborativa estimula la actividad de aprendizaje, así como el intercambio de conocimientos entre los empleados. La cultura de aprendizaje

organizativo también proporciona un terreno para la satisfacción laboral de los empleados (Meher et al., 2022).

La cultura organizacional es el indicador de transferencia de conocimiento, siendo innato al individuo, exclusivo e identificado como conocimiento tácito. Así, en las organizaciones, la cultura organizacional potencia el capital humano, creando y facilitando el aprendizaje individual y colectivo. En este proceso, la cultura es fundamental para compartir conocimientos y el líder tiene un papel relevante como promotor, motivador, dinamizador y aplicador de nuevas ideas. Aparecen entonces elementos que sustentan este compartir, exigiendo transparencia, confianza, seguridad y recompensa (Marcon, Bacelar y Macuch, 2021).

De este modo, la cultura organizacional se posiciona como un componente fundamental en la capacidad de una institución para adaptarse, aprender y mejorar continuamente. Una cultura organizacional bien estructurada es crucial para fortalecer la resiliencia institucional, puesto que fomenta la innovación y el mejoramiento constante. Además, crea un entorno propicio para el aprendizaje individual y colectivo.

#### **2.5. Aprendizaje organizacional y estructura organizativa**

La estructura organizativa define la delegación de actividades y la distribución de recursos; mientras que la gobernanza, implica el proceso de toma de decisiones y las tareas que deben realizarse para alcanzar los objetivos organizativos deseados (Menon y Suresh, 2021).

Mintzberg (1999), planteaba que la dirección estratégica de una organización implica imaginar, concebir y diseñar alternativas para desarrollar proyectos. El objetivo es reducir la incertidumbre mediante el conocimiento, lo que permite disminuir el riesgo en la toma de decisiones. Por su parte, Ansoff (1965) en su clásico libro señalaba que la estrategia es el producto de un proceso formal llamado “planeación”, caracterizado por

su enfoque racional, puesto que el responsable de tomar decisiones busca maximizar el retorno económico.

Dentro de los elementos fundamentales para el fortalecimiento de la capacidad de cambio organizacional se encuentran, la flexibilidad de la estructura organizacional para la creación de nuevos grupos; la creación de sistemas para compartir conocimientos, información y aprendizaje; y la dedicación de recursos para el escaneo continuo del entorno con el fin de obtener nuevas ideas (Perilla y González, 2021). Diversos autores afirman que la esencia de la agilidad en una organización reside en su capacidad para combinar estabilidad y dinamismo de tal manera que la estructura organizativa, la gobernanza y los procesos, funcionen en torno a un conjunto de elementos básicos que sirvan de columna vertebral de la organización, y el dinamismo se cree mediante algunos elementos sueltos que ayuden a adaptarse al cambio (Menon y Suresh, 2021).

Ramírez (2004), plantea que la estructura administrativa debe diseñarse de manera que se cubran todas las actividades esenciales, estableciendo una jerarquía clara para la cadena de mando. Esto, indirectamente, resalta la necesidad de un liderazgo sólido para la consolidación de dichas actividades (Vélez, Aragón y Rodríguez, 2022).

Algunos estudiosos postulan que es necesario combinar las ventajas de la burocracia y la flexibilidad para desarrollar estructuras efectivas de aprendizaje organizacional, fomentar un liderazgo comprometido y mantener altos niveles de calidad en la organización (Eriksson y Lycke, 2024). Por otra parte, hay quienes sugieren que las estructuras descentralizadas son más beneficiosas para el aprendizaje, aunque existe una investigación empírica muy limitada para explorar esta perspectiva teórica.

En términos de aprendizaje organizacional, se considera que la estructura organizativa debe facilitar la adquisición de información sobre el estado del entorno y mejorar las capacidades de la organización (Yang, Secchi y Homberg, 2022). Además, este aprendizaje debe mejorar los procesos

cognitivos internos, abarcando las estructuras, estrategias y culturas de la organización, para fomentar un pensamiento sistémico que permita comprender la interdependencia de la organización con su entorno y su impacto en el desempeño (Duessa y Kidane, 2024).

Así las cosas, las instituciones educativas deben promover estructuras organizativas y modelos de gobernanza adecuados, pues no solo potencian la capacidad de adaptación y respuesta ante los cambios del entorno, sino que también promueven un aprendizaje organizacional integral que enriquece la cultura y la estrategia institucional.

## **2.6. Aprendizaje organizacional e inteligencia artificial**

Las organizaciones más exitosas combinan múltiples métodos de enseñanzas y aprendizaje para aprovechar las fortalezas y debilidades distintivas de los humanos y las máquinas. Por ejemplo, los humanos trabajan bien en contextos amplios y situaciones nuevas; mientras que las máquinas retienen y procesan grandes cantidades de datos. En ese sentido, permitir que los humanos y las máquinas aprendan unos de otros a menudo produce mejores resultados que los que cualquiera podría lograr por sí solo. Es por ello que, la Inteligencia Artificial (IA) genera conocimiento, el cual las personas lo utilizan para tomar decisiones (Ransbotham et al., 2020).

Ahora bien, la IA puede servir como una tecnología no solo para mejorar los procesos de aprendizaje, sino también para aproximarse al cambio de las culturas e interacciones de aprendizaje. El componente cultural resulta de la interrelación entre el concepto de saber y el uso de la tecnología. De esta manera, la IA tiene el potencial de abrirse a nuevas formas de creación colaborativa de conocimiento (Wilkens, 2020).

En el ámbito educativo, la IA está teniendo un enorme impacto en las comunidades y en el propio sistema educativo, pues su uso contribuye a la búsqueda de

soluciones que puedan agregar valor al proceso de enseñanza-aprendizaje (Lérias, Guerra y Ferreira, 2024). Una de las últimas —y más populares— IA lanzadas al mercado, fue *ChatGPT*, el cual se basa en el aprendizaje automático. Gracias a su capacidad para evaluar información y entregar respuestas de texto natural, esta tecnología puede cumplir una variedad de funciones en los procesos de enseñanza y aprendizaje (Kshetri, 2024).

Además, tiene el potencial de mejorar tanto el proceso como la experiencia de aprendizaje para los estudiantes. En definitiva, *ChatGPT* puede ser utilizado como una herramienta autónoma o integrarse en otros sistemas y plataformas utilizados por las instituciones de educación superior (Sabzalieva y Valentini, 2023).

Sin embargo, es crucial tomar en consideración que ante la existencia de la IA corresponde a los seres humanos utilizarla de manera ética y responsable (Wilkins, 2020). En este sentido, la recomendación de la UNESCO sobre la ética de la IA establece principios fundamentales para asegurar que los sistemas de inteligencia artificial no solo contribuyan al bienestar de las personas y las sociedades, sino también al cuidado del medio ambiente y los ecosistemas (Sabzalieva y Valentini, 2023).

Así las cosas, para garantizar su contribución al bien común su implementación debe ir de la mano con la aplicación de los siguientes aspectos: 1) Una visión y prioridades estratégicas para todo el sistema; 2) Un principio general para la IA y las políticas educativas; 3) Una planificación interdisciplinaria y una gobernanza intersectorial; 4) Políticas y normativas para un uso equitativo, inclusivo y ético de la IA; 5) Planes maestros para utilizar de la IA en la gestión de la educación, la enseñanza, el aprendizaje y la evaluación; 6) Pruebas piloto, seguimiento y evaluación, y la creación de una base empírica; y, 7) Fomento de las innovaciones locales en la IA para la educación.

La UNESCO aborda diversas cuestiones éticas que surgen con las innovaciones en inteligencia artificial (Sabzalieva y Valentini,

2023). Dado que la autorregulación de la industria ha demostrado ser insuficiente para prevenir estos riesgos, las recomendaciones de la UNESCO proporcionan herramientas esenciales para garantizar que los desarrollos en IA se alineen con el estado de derecho. Estas recomendaciones no solo buscan evitar daños, sino que también establecen mecanismos claros de rendición de cuentas y reparación para las personas afectadas en caso de que ocurran perjuicios.

## Conclusiones

En la era del conocimiento, y especialmente en el contexto de la industria 5.0, el aprendizaje organizacional se ha consolidado como un elemento esencial para agregar valor a las instituciones. En las universidades, inmersas en un entorno altamente competitivo y en constante cambio, este tipo de aprendizaje se erige como una herramienta clave para garantizar la adaptabilidad y capacidad de respuesta ante las exigencias del entorno.

A partir de los resultados obtenidos en este trabajo, se formulan las siguientes recomendaciones para promover el aprendizaje organizacional: El cuerpo académico, compuesto por profesores, directivos, jefes de carrera, entre otros, debe asumir un papel protagónico en la creación de una cultura organizacional orientada a la colaboración, motivando al personal mediante un liderazgo transformacional que fomente el intercambio de conocimientos. Además, para evitar problemas de comunicación y mejorar la transmisión efectiva del conocimiento, es crucial que la cultura organizacional refleje los valores y expectativas de todos los miembros de la institución, incluidos profesores y estudiantes.

Asimismo, el liderazgo de los directivos no debe limitarse a la gestión administrativa, puesto que tienen la capacidad de influir directamente en la motivación de los docentes, y en consecuencia, en el aprendizaje de los estudiantes; una estructura organizativa

flexible y una gobernanza eficiente son esenciales para la sostenibilidad institucional. Al combinar estabilidad con dinamismo, las organizaciones pueden crear una base sólida que sostenga la innovación y el aprendizaje continuo, potenciando su capacidad de desarrollo.

De igual manera, es fundamental que los procesos de autoevaluación institucional se apliquen correctamente y se utilicen de manera efectiva para mejorar las prácticas organizativas, completando el ciclo de aprendizaje institucional; así, las instituciones educativas deben adoptar el uso de nuevas tecnologías, como la inteligencia artificial, por su gran potencial para complementar y mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje. Sin embargo, es esencial que la implementación de la IA sea cuidadosamente supervisada, puesto que, aunque ofrece numerosos beneficios, también presenta riesgos significativos. Una adopción no controlada podría generar efectos adversos y provocar fallos sistémicos debido a errores inherentes a los sistemas de IA.

Este estudio contribuye a la discusión sobre la importancia del aprendizaje organizacional en las universidades, destacando la relevancia de factores como la cultura organizacional y el liderazgo transformacional para guiar la toma de decisiones estratégicas. La principal limitación de esta investigación es su alcance, lo que abre la puerta a futuras investigaciones que exploren bases de datos adicionales y se enfoquen en profundizar sobre los factores que facilitan el desarrollo de curvas de aprendizaje más efectivas.

## Referencias bibliográficas

- AlSaied, M. K., y Alkhoraif, A. A. (2024). The role of organizational learning and innovative organizational culture for ambidextrous innovation. *The Learning Organization*, 31(2), 205-226. <https://doi.org/10.1108/TLO-06-2023-0101>
- Al-Sakafi, L. Z., Al-Hamami, Z. M. S., y Ali, N. S. (2019). Critical evaluation on the importance of aspects regarding human resource development for organization strip. *TEM Journal*, 8(4), 1492-1498. <https://doi.org/10.18421/TEM84-55>
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw-Hill.
- Belinski, R., Peixe, A. M. M., Frederico, G. F., y Garza-Reyes, J. A. (2020). Organizational learning and Industry 4.0: Findings from a systematic literature review and research agenda. *Benchmarking: An international Journal*, 27(8), 2435-2457. <https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2020-0158>
- Bernasconi, A. (09-11 de octubre de 2024). *Desafíos del proceso de acreditación institucional en el contexto de los nuevos criterios y estándares y muestra intencionada*. XXXVI Congreso Chileno de Educación en Ingeniería, Universidad de La Serena, La Serena, Chile.
- Bracho-Fuenmayor, P. L. (2023). Habilidades de liderazgo en tiempos de cambio: Una mirada en las universidades del Zulia-Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIX(3), 517-530. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i3.40736>
- Budur, T., Abdullah, H., Rashid, C. A., y Demirer, H. (2024). The connection between knowledge management processes and sustainability at higher education institutions. *Journal of the Knowledge Economy*, 1-34. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01664-4>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Charband, Y., y Jafari, N. (2018). Knowledge sharing mechanisms in the education: A systematic review of the state of the

- art literature and recommendations for future research. *Kybernetes*, 47(7), 1456-1490. <https://doi.org/10.1108/K-06-2017-0227>
- Da Silva Souza, C. P., y Takahashi, A. R. W. (2019). Dynamic capabilities, organizational learning and ambidexterity in a higher education institution. *The Learning Organization*, 26(4), 397-411. <https://doi.org/10.1108/TLO-03-2018-0047>
- Duressa, W. T., y Kidane, B. Z. (2024). Interplay between organizational learning and departmental performance: Implications for change in Ethiopian public research universities. *International Journal of Education and Literacy Studies*, 12(2), 205-213. <https://doi.org/10.7575/aiac.ijels.v.12n.2p.205>
- Echeverría, E., y García, E. (2022). Autoevaluación y aprendizaje organizacional en las universidades chilenas. *Relapae. Revista Latinoamericana de Políticas y Administración de la Educación*, (16), 106-119. <https://revistas.untref.edu.ar/index.php/relapae/article/view/1307>
- Edge, C., Monske, E., Boyer-Davis, S., VandenAvond, S., y Hamel, B. (2022). Leading university change: A case study of meaning-making and implementing online learning quality standards. *American Journal of Distance Education*, 36(1), 53-69. <https://doi.org/10.1080/08923647.2021.2005414>
- Eriksson, K. M., y Lycke, L. (2024). May the force of lifelong learning be with you—sustainable organizational learning in HEIs meeting competence needs in industry. *The Learning Organization*, 1-20. <https://doi.org/10.1108/TLO-12-2022-0158>
- Escorcía, J. G., y Barros, D. A. (2020). Gestión del conocimiento en Instituciones de Educación Superior: Caracterización desde una reflexión teórica. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(3), 83-97. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i3.33235>
- Feng, T., Zhang, X., Tan, L., Su, Y., y Liu, H. (2022). Near-miss organizational learning in nursing within a tertiary hospital: A mixed methods study. *BMC Nursing*, 21(1), 315. <https://doi.org/10.1186/s12912-022-01071-1>
- García, Z., Olivera, D., y Díaz, A. (2022). Auditorías del conocimiento: Un reto para la gestión del conocimiento en las universidades. *e-Ciencias de la Información*, 13(1). <https://doi.org/10.15517/eci.v13i1.51952>
- García-Bravo, P. (2020). Influencia del aprendizaje organizacional en la calidad de la educación de una IES. *Revista Científica Anfibios*, 3(2), 11-21. <https://doi.org/10.37979/afb.2020v3n2.68>
- Georgescu, I., Bocean, C. G., Vărzaru, A. A., Rotea, C. C., Mangra, M. G., y Mangra, G. I. (2024). Enhancing organizational resilience: The transformative influence of strategic human resource management practices and organizational culture. *Sustainability*, 16(10), 4315. <https://doi.org/10.3390/su16104315>
- Gonçalves, A. D. C., Strozzi, C. R. P., Dal Forno, L. F., Sartori, R., Godina, R., y Matos, F. (2021). Knowledge management and the political-pedagogical project in Brazilian schools. *Sustainability*, 13(5), 2941. <https://doi.org/10.3390/su13052941>
- González, A. L., Pedraza, N. A., Barajas, J. I., y Álvarez, M. (2021). Capital humano, aprendizaje y desempeño organizacional en escuelas de educación media superior mexicanas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(E-4), 283-305. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i4.33235>

- [produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/37008](https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/37008)
- González, N. L., González, V., y Pinzón, A. (2024). Perspectiva de género en las organizaciones: Un camino sinuoso al aprendizaje organizacional. *Trabajo y Sociedad*, 25(42), 91-108. <https://www.unse.edu.ar/trabajosociedad/42%20GONZALEZ%20PINSON.pdf>
- Graham, S. W., y Donaldson, J. F. (2020). Academic leaders' response to the volatility of higher education: The influence of institutional logics. *Studies in Higher Education*, 45(9), 1864-1877. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1586867>
- Hael, M., Belhaj, F. A., y Zhang, H. (2024). Organizational learning and innovation: A bibliometric analysis and future research agenda. *Heliyon*, 10(11), e31812. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e31812>
- Kshetri, N. (2024). The academic industry's response to generative artificial intelligence: An institutional analysis of large language models. *Telecommunications Policy*, 48(5), 102760. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2024.102760>
- Lérias, E., Guerra, C., y Ferreira, P. (2024). Literacy in artificial intelligence as a challenge for teaching in higher education: A case study at Portalegre Polytechnic University. *Information*, 15(4), 205. <https://doi.org/10.3390/info15040205>
- Liu, W. (2019). The data source of this study is Web of Science Core Collection? Not enough. *Scientometrics*, 121(3), 1815-1824. <https://doi.org/10.1007/s11192-019-03238-1>
- Lundqvist, D., Wallo, A., Coetzer, A., y Kock, H. (2022). Leadership and learning at work: A systematic literature review of learning-oriented leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 30(2), 205-238. <https://doi.org/10.1177/15480518221133970>
- Lytovchenko, I., y Saienko, N. (2019). Structural models of corporate universities in the United States of America. *Amazonia Investiga*, 8(24), 225-230. <https://amazoniainvestiga.info/index.php/amazonia/article/view/975>
- Lyu, J., Huang, H., Mao, Z., Zhang, X., y Li, H. (2024). Investigating the effects of digital platform participation on B&B performance: An organizational learning perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 121, 103806. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103806>
- Marcon, C. S., Bacelar, A. G., y Macuch, R. (2021). O papel do indivíduo para a cultura organizacional. *Revista Ciências Humanas*, 14(1), 1-8. <https://doi.org/10.32813/2179-1120.2021.v14.n1.a718>
- Martínez, C. L., y Aguilar, N. (2022). Una revisión sistemática de la literatura del aprendizaje organizacional y el desempeño. *Visión de Futuro*, 27(1), 1-23. <https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2023.27.01.001.es>
- Meher, J. R., Nayak, L., Mishra, R. K., y Patel, G. (2022). Impact of organizational learning culture on organizational effectiveness: A serial mediation analysis with knowledge sharing and employee competencies. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 54(2), 324-338. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-10-2021-0230>
- Menon, S., y Suresh, M. (2021). Factors influencing organizational agility in higher education. *Benchmarking: An international Journal*, 28(1), 307-332. <https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2020-0151>

- Migdadi, M. M. (2021). Organizational learning capability, innovation and organizational performance. *European Journal of Innovation Management*, 24(1), 151-172. <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2018-0246>
- Mintzberg, H. (1999). *La estructuración de la organización*. Grupo Planeta.
- Mireku, D. O., y Bervell, B. (2024). A decade of quality assurance in higher education (QAiHE) within sub-Saharan Africa: A literature review based on a systematic search approach. *Higher Education*, 87(5), 1271-1316. <https://doi.org/10.1007/s10734-023-01064-2>
- Moreno, B., Muñoz, M., Cuellar, J., Domancic, S., y Villanueva, J. (2018). Revisiones Sistemáticas: Definición y nociones básicas. *Revista Clínica de Periodoncia, Implantología y Rehabilitación Oral*, 11(3), 184-186. <https://doi.org/10.4067/s0719-01072018000300184>
- Nafukho, F. M., Irby, B. J., Pashmforoosh, R., Lara-Alecio, R., Tong, F., Lockhart, M. E., El Mansour, W., Tang, S., Etschells, M., y Wang, Z. (2022). Training design in mediating the relationship of participants' motivation, work environment, and transfer of learning. *European Journal of Training and Development*, 47(10), 112-132. <https://doi.org/10.1108/EJTD-06-2022-0070>
- Passaillaigüe, R., y Estrada, V. (2016). La gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional en instituciones de educación superior. *GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*, 4(2), 35-43. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7506434>
- Pedraja-Rejas, L., Araneda-Guirrیمان, C., Bernasconi, A., y Viancos, P. (2018). Liderazgo, cultura académica y calidad de las universidades: Aproximación conceptual y relaciones. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(E-1), 184-199. <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/24463>
- Pedraja-Rejas, L., Bernasconi, A., Coluccio-Piñones, G., Marchioni-Choque, Í., Espinoza-Marchant, C., y Muñoz-Fritis, C. (2019). Cultura y estilos de liderazgo en unidades académicas: Un estudio en una institución de educación superior. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 24(E-4), 25-35. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/utopia/article/view/29819>
- Pedraja-Rejas, L. M., Marchioni-Choque, Í. A., Espinoza-Marchant, C. J., y Muñoz-Fritis, C. P. (2020). Leadership and organizational culture as influencing factors in the quality of higher education: Conceptual analysis. *Formación Universitaria*, 13(5), 3-14. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062020000500003>
- Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., y Muñoz-Fritis, C. (2022). Análisis global de la producción científica respecto del aprendizaje organizacional en la educación superior. *Actas del Congreso Internacional de Ingeniería de Sistemas CIIS 2022*, 61-73. <https://doi.org/10.26439/ciis2022.6071>
- Perilla, R. B., y González, M. B. (2021). La innovación organizacional examinada desde las teorías del diseño, el cambio, la cognición y aprendizaje organizacionales. *Revista Espacios*, 42(2), 84-100. <https://doi.org/10.48082/espacios-a21v42n02p08>
- Quiroz, M. (2017). *Caracterización del proceso de aprendizaje organizacional en United Airlines, Chile. Perspectiva de los trabajadores. Parte I*. [Tesis de maestría, Universidad de Chile]. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/145517>
- Rahman, S., Hossain, M., Islam, M. Z., y Jasimuddin, S. M. (2022). Linkage



- between culture, leadership, and knowledge sharing in MNCs. *Journal of Global Information Management* (JGIM), 30(1), 1-21. <https://doi.org/10.4018/jgim.301200>
- Ramírez, C. (2004). *La gestión administrativa en las instituciones educativas*. Noriega Editores.
- Ransbotham, S., Khodabandeh, S., Kiron, D., Candelon, F., Chu, M., y LaFountain, B. (October 20, 2020). Expanding AI's Impact with Organizational Learning. *MIT Sloan Management Review*, October 20. <https://sloanreview.mit.edu/projects/expanding-ais-impact-with-organizational-learning/>
- Rodríguez-Ponce, E., Ganga-Contreras, F., Pedraja-Rejas, L., y Viancos-González, P. (2023). Aprendizaje organizacional en las universidades: Un análisis de la producción científica. *Bibliotecas. Anales de Investigación*, 19(3), 17. <http://revistas.bnjm.sld.cu/index.php/BAI/article/view/606>
- Rodríguez-Ponce, E. R., Pedraja-Rejas, L. M., Ganga-Contreras, F. A., y Ferrer, R. (2024). Aprendizaje institucional en universidades: Un modelo teórico. *Formación Universitaria*, 17(4), 15-24. <http://dx.doi.org/10.4067/s0718-50062024000400015>
- Sabzalieva, E., y Valentini, A. (2023). *ChatGPT e inteligencia artificial en la educación superior: Guía de inicio rápido*. Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe. [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000385146\\_spa](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000385146_spa)
- Şahin, N., y Bilir, F. P. (2024). The effect of transformational leadership and personal cultural values on creating a learning organization. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 206. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-02701-6>
- Senge, P. M. (2010). *La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Ediciones Granica.
- Serrano-Elizalde, K. G., Jaramillo-Ramos, M. D. C., y Prieto-López, Y. (2022). Liderazgo transformacional y su incidencia en la gestión educativa de la escuela Héroes del Cenepa. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(1-1), 258-273. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.1-1.1008>
- Sharif, K., y Kassim, N. M. (2012). Non-academic service quality: Comparative analysis of students and faculty as users. *Journal of Marketing for Higher Education*, 22(1), 35-54. <https://doi.org/10.1080/08841241.2012.705793>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333-339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Travez, A. V., y Villafuerte, C. M. (2023). Industria 5.0, revisión del pasado y futuro de la producción y la industria. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), 1059-1070. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i1.4457](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4457)
- Ureña, Y. C., Narváez, M. S., Carruyo, N. Y., y Ontiveros, R. C. (2021). Gestión del conocimiento: Prospectiva estratégica de la Universidad Modo 2.0. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(E-4), 319-333. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i1.37010>
- Vélez, D., Aragón, R., y Rodríguez, M. (2022). Estudio para la calidad y prospectiva de la planeación estratégica organizacional en Educación Superior. *Sophia*, (32), 151-169. <https://doi.org/10.17163/soph.n32.2022.04>
- Voolaid, K., y Ehrlich, Ü. (2017). Organizational learning of higher

- education institutions: the case of Estonia. *The Learning Organization*, 24(5), 340-354. <https://doi.org/10.1108/TLO-02-2017-0013>
- Watkins, K., y Marsick, V. (1997). *Dimensions of the learning organization questionnaire*. Partners for the Learning Organization.
- Wilkens, U. (2020). Artificial intelligence in the workplace – A double-edged sword. *International Journal of Information and Learning Technology*, 37(5), 253-265. <https://doi.org/10.1108/IJILT-02-2020-0022>
- Yang, Y., Secchi, D., y Homberg, F. (2022). Organizational structure and organizational learning: The moderating role of organizational defensive routines. *Journal of General Management*, 47(4), 259-270. <https://doi.org/10.1177/03063070211038922>
- Zhu, C. (2015). Organisational culture and technology-enhanced innovation in higher education. *Technology, Pedagogy and Education*, 24(1), 65-79. <https://doi.org/10.1080/1475939X.2013.822414>
- Zia, M. Q., Decius, J., Naveed, M., y Anwar, A. (2022). Transformational leadership promoting employees' informal learning and job involvement: the moderating role of self-efficacy. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(3), 333-349. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2021-0286>