

APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LAS UNIVERSIDADES: UN ANÁLISIS DE LA PRODUCCIÓN CIENTÍFICA

ORGANIZATIONAL LEARNING IN UNIVERSITIES: AN ANALYSIS OF SCIENTIFIC PRODUCTION

Emilio Rodríguez-Ponce
Universidad de Tarapacá, Chile
erodriguez@academicos.uta.cl
<https://orcid.org/0000-0003-4861-002X>

Francisco Ganga-Contreras
Universidad de Tarapacá, Chile
franciscoganga@academicos.uta.cl (autor de correspondencia)
<https://orcid.org/0000-0001-9325-6459>

Liliana Pedraja-Rejas
Universidad de Tarapacá, Chile
lpedraja@academicos.uta.cl
<https://orcid.org/0000-0001-7732-4183>

Patricio Viancos-González
Universidad de Tarapacá, Chile
pviancosg@gestion.uta.cl
<https://orcid.org/0000-0003-4550-3608>

Recibido: 21 de mayo de 2023

Revisado: 27 de julio de 2023

Aprobado: 17 de septiembre de 2023

Cómo citar: Rodríguez-Ponce, E; Ganga-Contreras F; Pedraja-Rejas, L; Viancos-González, P. (2023). Aprendizaje organizacional en las universidades: un análisis de la producción científica. *Bibliotecas. Anales de Investigación*;19(3), 17

RESUMEN

Objetivo. Analizar la producción científica publicada en revistas indexadas, sobre aprendizaje organizacional en las universidades, para comprender su influencia y aplicación en el ámbito de la educación superior. **Diseño/ Metodología/ Enfoque.** Se realizó un análisis bibliométrico, considerando las siguientes etapas: (1) Definición de criterios de búsqueda, (2) Búsqueda en la base de datos Scopus, (3) Extracción de datos, (4) Análisis de concurrencia de palabras clave, (5) Análisis de coautoría entre países, (6) Análisis de resúmenes de artículos, (7) Interpretación de los resultados. **Resultados/ Discusión.** El análisis bibliométrico colocó en evidencia la exigua producción de artículos sobre la materia (297), publicados en poco más de 200 revistas; a su vez se encontró que sólo en 8 países se concentra más de la mitad de la producción. Tampoco se identificó algún autor

altamente productivo, dado que el que tiene más documentos llega a la cantidad de 4. **Conclusiones.** Este trabajo entrega un cuadro sinóptico de la producción científica existente sobre aprendizaje organizacional, destacando la identificación de las revistas científicas y los países que más publican sobre el tema, los autores más productivos y citados y los tipos de documentos que son aceptados. **Originalidad/Valor.** Esta investigación presenta un enfoque combinado de análisis bibliométrico y revisión de metodologías, permitiendo una visión completa de la producción científica existente y evaluando diferentes enfoques en el estudio del aprendizaje organizacional en universidades. **PALABRAS CLAVE:** Teorías organizacionales, educación superior, universidades, gobernanza universitaria, Aprendizaje organizacional

ABSTRACT

Objective: To analyze the scientific production published in indexed journals on organizational learning in universities to understand its influence and application in higher education. **Design/Methodology/Approach:** A bibliometric analysis was conducted, considering the following stages: (1) Definition of search criteria, (2) Search in the Scopus database, (3) Data extraction, (4) Analysis of keyword concurrence, (5) Analysis of co-authorship between countries, (6) Analysis of article abstracts, (7) Interpretation of results. **Results/Discussion:** The bibliometric analysis revealed a limited production of articles (297) published in just over 200 journals, with more than half of the production concentrated in only 8 countries. No highly productive author was identified, with the highest number of documents reaching only 4. **Conclusions:** This study provides an overview of the existing scientific production on organizational learning, highlighting the identification of journals and countries with the highest publications, the most productive and cited authors, and accepted document types. **Originality/Value:** The originality of this research lies in its combined approach of bibliometric analysis and methodology review, providing a comprehensive view of the existing scientific production and evaluating different approaches in studying organizational learning in universities.

KEYWORDS: Organizational theories, higher education, universities, university governance, Organizational Learning.

INTRODUCCIÓN

Las universidades han demostrado capacidad para adaptarse a los cambios, y en los últimos años, han debido enfrentar retos vinculados a la eficiencia organizacional, especialmente aquellas casas de estudios altamente burocratizadas (Ganga-Contreras, 2017), surgiendo con fuerza en los últimos años una tendencia de nuevas prácticas organizacionales, fuertemente influenciado por un fenómeno que se ha denominado capitalismo académico (Schulze-Cleven & Olson, 2017; Brunner, Ganga-Contreras, & Rodríguez-Ponce, 2018; Brunner et al, 2019).

La realidad descrita previamente, ha dado paso a lo que se conoce como “aprendizaje organizacional” (AO), que es un concepto clave en el ámbito de la gestión, y se refiere al proceso mediante el cual las organizaciones adquieren, crean y aplican conocimientos para mejorar su desempeño y capacidad de adaptación en un entorno cambiante. Implica la captura, interpretación y transferencia de conocimientos tanto de manera individual como colectiva, con el objetivo de fomentar la innovación, la eficiencia y la competitividad. (Pereira & Carvalho, 2014; Souza & Takahashi, 2019; Rodríguez-Lora, y Herrera-Caballero, 2021)

En el contexto de la universidad, el AO cobra especial relevancia debido a la naturaleza dinámica y compleja de las instituciones educativas. Las universidades son organizaciones que se dedican a la generación y difusión del conocimiento, por lo que el AO se convierte en una herramienta fundamental para su desarrollo y mejora continua (Avdjieva & Wilson., 2002; AL-Qahtani & Ghoneim, 2013; Lauer & Wilkesmann, 2017).

En primer lugar, las universidades deben ser capaces de adaptarse a los cambios y desafíos que surgen en el entorno educativo. El AO les permite identificar y comprender las tendencias emergentes en la educación, las demandas de los estudiantes, los avances tecnológicos y las necesidades de la sociedad en general. A través de la adquisición de nuevos conocimientos y la actualización constante de sus prácticas, las universidades pueden ofrecer programas educativos relevantes y de calidad, asegurando así su pertinencia y valor. (Cebrián, Grace & Humphris, 2013; Souza & Takahashi, 2019; Asiedu, et al, 2020;

Además, el AO en las universidades implica el fomento de una cultura de colaboración, participación y aprendizaje compartido. Los docentes, investigadores, personal administrativo y estudiantes deben tener la oportunidad de intercambiar conocimientos y experiencias, promoviendo un ambiente propicio para la generación de ideas innovadoras y la mejora continua. El AO facilita la creación de comunidades de aprendizaje en las que se comparten mejores prácticas, se debaten nuevas ideas y se promueve la reflexión crítica. (Brundiars, Wiek & Redman, 2010; Örtenblad & Koris, 2014; Menon, &Suresh, 2021)

Asimismo, el AO en las universidades implica la implementación de mecanismos de retroalimentación y evaluación. Las instituciones educativas deben ser capaces de identificar y analizar los resultados de sus acciones, tanto en términos de aprendizaje de los estudiantes como de eficiencia y efectividad de los procesos internos. A través de la evaluación constante, las universidades pueden identificar áreas de mejora, corregir posibles desviaciones y tomar decisiones informadas para optimizar sus recursos y estrategias. (Aminbeidokhti, Jamshidi & Mohammadi Hoseini, 2016; Leisyte et al, 2017; Sahibzada et al, 2020)

Otro aspecto fundamental es la gestión del conocimiento. El AO en las universidades implica la creación de sistemas y procesos para capturar, almacenar y compartir el conocimiento generado tanto internamente como en colaboración con otros actores externos, como empresas, instituciones gubernamentales y la sociedad en general. La gestión eficaz del conocimiento permite a las universidades aprovechar sus activos intelectuales y utilizarlos de manera efectiva para impulsar la innovación, el desarrollo académico y la transferencia de tecnología. (Aminbeidokhti, Jamshidi & Mohammadi Hoseini, 2016; Dee & Leisyte, 2017; Sutanto, 2017)

El objetivo de este artículo de revisión bibliométrica es proporcionar un análisis exhaustivo del estado del arte en la producción de universidades que aprenden. Para lograr esto, se realizará una búsqueda en la base de datos Scopus, y se analizarán los resúmenes de los estudios seleccionados. Además, se utilizará el software Vosviewer en su versión 1.6.19 para Microsoft Windows, con el fin de realizar un análisis de concurrencia de palabras clave y de coautoría entre países.

Mediante este enfoque bibliométrico, se busca identificar las tendencias y patrones emergentes en la literatura académica relacionada con el AO en el ámbito universitario. El análisis de concurrencia de palabras clave permitirá identificar las temáticas más relevantes y recurrentes en los estudios analizados, brindando una visión panorámica de los principales temas de investigación y áreas de interés en este campo.

Por otro lado, el análisis de coautoría entre países permitirá explorar las colaboraciones internacionales en la producción científica sobre universidades que aprenden. Esto permitirá identificar las redes de colaboración más activas, así como los países que lideran la investigación en este campo. Estos resultados proporcionarán una visión global de cómo el AO en el ámbito universitario se aborda desde una perspectiva internacional, fomentando el intercambio de conocimientos y la colaboración entre diferentes instituciones académicas y países.

METODOLOGÍA

La presente investigación se enmarca en un diseño de estudio bibliométrico, el cual permitió realizar un examen cualitativo de la literatura académica disponible, identificando patrones, tendencias y relaciones clave entre los estudios seleccionados.

Las etapas consideradas son: (1) Definición de criterios de búsqueda: Se establecieron los criterios específicos para seleccionar los estudios relevantes en el campo del AO en el ámbito universitario.

Esto incluye palabras clave relacionadas con el tema, como "AO", "universidades que aprenden", "desarrollo organizacional", entre otros. (2) Búsqueda en la base de datos Scopus. (3) Extracción de datos: Se recopilan los datos relevantes de los estudios seleccionados, como el título, autor(es), año de publicación, resumen y palabras clave; estos datos proporcionarán la base para el análisis bibliométrico posterior. (4) Análisis de concurrencia de palabras clave: Utilizando el software Vosviewer en su versión 1.6.19 para Microsoft Windows, se realizó un análisis de concurrencia de palabras clave en los resúmenes de los estudios seleccionados; esto permite identificar las palabras clave más frecuentes y las relaciones entre ellas, brindando una visión general de los temas más relevantes en el campo del AO en el ámbito universitario. (5) Análisis de coautoría entre países: Usando el mismo software Vosviewer, se analizó la coautoría entre países en los estudios seleccionados; esto revelará las colaboraciones internacionales más frecuentes y los países que lideran la producción científica en el tema. (6) Análisis cualitativo de resúmenes: Se revisaron un total de 297 publicaciones, descartándose 13 que no respondían al objetivo del estudio; al analizar los resúmenes, se detectaron 107 que no tenían toda la información requerida, por lo que se debió revisar exhaustivamente estos trabajos en toda su extensión, logrando con ello la identificación de las metodologías utilizadas y los objetivos establecidos en cada uno de los 284 artículos seleccionados. (7) Interpretación de los resultados: Se analizaron e interpretaron los resultados del análisis bibliométrico, proporcionando una visión integral del estado del arte de la producción de universidades que aprenden. Se destacarán las tendencias, patrones y colaboraciones más relevantes encontradas en la literatura revisada.

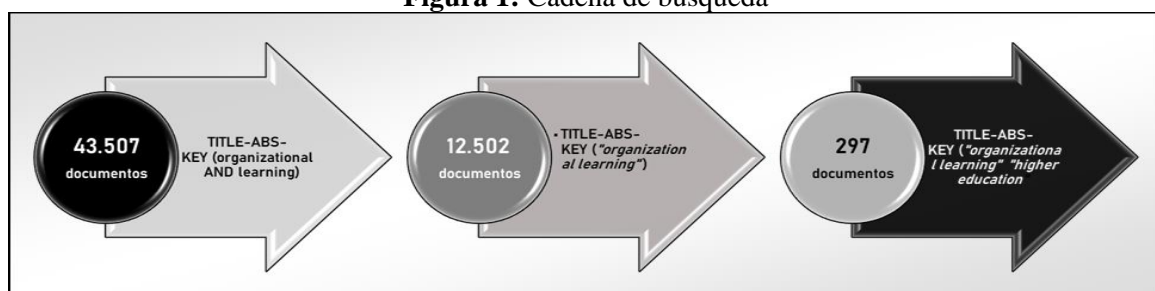
Los indicadores clave utilizados en esta investigación incluyeron: (1) Frecuencia de Palabras Clave: La identificación de las palabras clave más frecuentes en las publicaciones permitió comprender los temas más relevantes en el campo del AO en el ámbito universitario. (2) Coautoría entre Países: El análisis de coautoría entre países proporcionó información sobre las colaboraciones internacionales más destacadas y los líderes en la producción científica en el tema. (3) Análisis de Contenido Cualitativo: El análisis cualitativo de resúmenes y, en casos necesarios, de trabajos completos, permitió una comprensión más profunda de las metodologías utilizadas y los objetivos establecidos en los estudios seleccionados.

La elección de estos indicadores se basó en su capacidad para ofrecer una representación completa y detallada de la literatura académica relevante en el campo del AO en el ámbito universitario. Estos indicadores proporcionaron información esencial para comprender la evolución, las tendencias y las colaboraciones en este ámbito de investigación.

La Búsqueda fue realizada en la base de datos Scopus el día 23 de marzo de 2023. Los datos recopilados abarcan desde 1983 hasta 2023, lo que proporciona una visión general de la evolución y el interés continuo en el tema.

En primer término, se realizó una búsqueda con la fórmula TITLE-ABS-KEY (organizational AND learning). Dado el amplio número de resultados que arrojó, se intentó disminuirlo incorporando el criterio de buscarlo como una frase completa entre comillas. Luego, se procede a ajustar la búsqueda, incorporando el concepto de educación superior, con lo cual se encontraron 297 documentos, que es la cantidad con la cual se trabajó finalmente (ver figura N° 1).

Figura 1: Cadena de búsqueda



RESULTADOS Y/O DISCUSIÓN

Países de las publicaciones

Como queda de manifiesto en la tabla N° 2, al analizar la nacionalidad de los autores, se encontró que en una decena de países se concentran el 60% de las publicaciones. Estados Unidos y el Reino Unido destacan como los dos países con la mayor producción científica en el área del AO, con 59 y 47 documentos publicados respectivamente. Estos países también reciben un alto número de citas, con 718 y 751 (que representan el 18% del total de las citas), lo que sugiere un impacto significativo en la comunidad académica.

Australia y China se sitúan en el tercer y cuarto lugar en términos de producción científica, con 23 y 15 documentos cada uno. Aunque su producción es menor en comparación con Estados Unidos y el Reino Unido, ambos países también obtienen un número considerable de citas (10% del total), lo que es indicativo de la relevancia de sus contribuciones.

Es interesante destacar la presencia de países como: Malasia, Alemania, Pakistán, Brasil, Indonesia, Canadá e India, que también muestran una participación significativa en el campo del AO con un número considerable de documentos publicados (71 documentos) y citas recibidas (827 citas).

Por otro lado, se observa que a nivel de Latinoamérica, solo aparecen Colombia, México y Chile, que si bien tienen una menor representación en términos de producción científica (12 publicaciones) y citas (23 citas); sin embargo, esto podría ser una oportunidad para futuras investigaciones y colaboraciones internacionales que promuevan el intercambio de conocimientos y experiencias en el ámbito del AO.

Tabla 1: Artículos publicados y citas por países

Países	Documentos	Citaciones	Países	Documentos	Citaciones	Países	Documentos	Citaciones
Estados Unidos	59	718	Sudáfrica	5	46	Vietnam	3	16
Reino Unido	47	751	España	5	81	Chile	2	9
Australia	23	251	Suecia	5	32	Cuba	2	3
China	15	168	México	4	7	Grecia	2	0
Malasia	14	47	Portugal	4	39	Irak	2	2
Alemania	13	284	Bélgica	3	39	Israel	2	5
Pakistán	10	134	Dinamarca	3	11	Jordania	2	15
Brasil	9	38	Estonia	3	107	Kazajistán	2	17
Indonesia	9	90	Francia	3	2	Marruecos	2	27
Canada	8	80	Italia	3	49	Nueva Zelanda	2	42
India	8	154	Lituania	3	8	Oman	2	19
Finlandia	7	329	Países Bajos	3	2	Filipinas	2	0
Noruega	7	95	Palestina	3	6	Polonia	2	16
Rumania	7	83	Arabia Saudita	3	2	Thailandia	2	0
Colombia	6	7	Turquia	3	27	Emiratos Árabes	2	10
Irán	5	36						

Fuente: Información de base de datos Scopus 2023

El análisis bibliométrico realizado permite visualizar un panorama internacional diverso en el campo del AO, pero con dos países (Estados Unidos y Reino Unido) que concentran el 32% de las publicaciones y el 20% de las respectivas citas. Estos resultados instalan el reto orientado a fomentar la colaboración y el intercambio de conocimientos entre países con una menor representación en la literatura académica sobre este tema. Esto puede llevar a un enriquecimiento

mutuo y a una comprensión más completa del AO desde perspectivas diversas y contextos culturales diferentes.

Publicaciones en el tiempo

La búsqueda también reveló una distribución variada de publicaciones a lo largo del tiempo. En la figura N° 2 se puede observar que, en los primeros años, entre 1983 y 1997, se genera un número limitado de documentos, con un promedio de alrededor de 1 a 2 publicaciones por año; sin embargo, a partir de 2000, el número comienza a aumentar de manera significativa, lo que indica un creciente interés en el campo del AO.

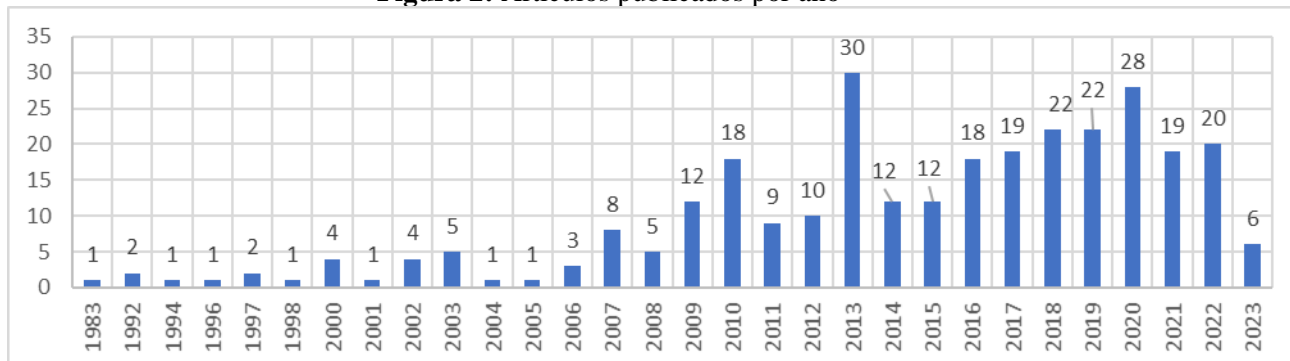
Entre 2000 y 2010, se produce un incremento constante en la cantidad de publicaciones, el que resulta muy nítido en los años posteriores al 2006. Este período marca un punto de inflexión en el campo, con un mayor reconocimiento de la importancia del AO para el éxito y la adaptabilidad de las organizaciones.

La década de 2010 muestra un pico significativo en la producción de literatura sobre AO; destacándose un crecimiento exponencial en el número de publicaciones, con un máximo de 30 en 2013. Esto sugiere una atención continua y un enfoque activo en la investigación y el desarrollo de este campo durante este período.

En los últimos cinco años, (2018-2022), se aprecia cierta estabilización en el número de publicaciones (promedio de 22,2 por año) con una ligera disminución el 2021-2022, en comparación con los años anteriores. Aunque se requiere un análisis más detallado para comprender completamente esta tendencia, podría indicar una consolidación del conocimiento existente y una menor producción de nuevas investigaciones en el tema.

En todo caso, este enfoque activo en la investigación refleja la importancia reconocida del AO para mejorar el desempeño y la adaptabilidad de las organizaciones en un entorno en constante cambio.

Figura 2: Artículos publicados por año



Fuente: Información de base de datos Scopus 2023

Autores destacados

La búsqueda ha demostrado que no existen autores que destaquen, con una producción altamente significativa; por lo mismo, en la tabla N° 2 se toman en cuenta a aquellas personas que tengan al menos 2 participaciones en publicaciones (en total 33 autores).

En este análisis también queda en evidencia la diversidad geográfica, en términos de los países de afiliación de los autores, observándose la presencia de investigadores de Arabia Saudita, Estados Unidos, Alemania, Malasia, Siria, Reino Unido, España, Dinamarca, Brasil, Suecia, Perú, China, Pakistán y Sudáfrica. Esta variedad sugiere que el estudio del AO es un tema de interés a nivel internacional.

Se observa que los autores están afiliados a diferentes países, lo que indica que existen colaboraciones internacionales en el campo del AO; la cual puede fomentar la diversidad de perspectivas y enfoques, enriqueciendo así la comprensión y el conocimiento en el campo.

La tabla también coloca de manifiesto que algunos países tienen un mayor número de autores y citas en comparación con otros, esto puede indicar que ciertos países están más activos en la investigación y el estudio del AO, lo que podría sugerir áreas de fortaleza y oportunidades para el crecimiento de la investigación en otros países.

Tabla 2: Autores más destacados

Autores	Documentos	Citaciones	País	Autores	Documentos	Citaciones	País
Turi, Jamshid Ali	4	17	Arabia Saudita	Hora, Matthew Tadashi	2	6	Estados Unidos
Goodman, Paul S.	3	6	Estados Unidos	Hunter, Anne Barrie	2	6	Estados Unidos
Javed, Yasir	3	12	Arabia Saudita	Cai, Jianfeng	2	35	China
Leišytė, Liudvika	3	46	Alemania	Johansen, Tine Rosenthal	2	2	Dinamarca
Somerville, Mary M.	3	13	Estados Unidos	Karawejczyk, Tamára Cecilia	2	1	Brasil
Aboramadan, Mohammed	2	21	Qatar	Liera, Román	2	20	Estados Unidos
Ahmad, Aini	2	5	Malasia	Mirijamdotter, Anita	2	12	Suecia
Akella, Devi	2	5	Estados Unidos	Mousa, Mohamed	2	27	Perú
Ali, Nor'ashikin Binti	2	1	Malasia	Peng, Chengzhi	2	3	Reino Unido
Ayoubi, Rami M	2	37	Siria	Rieckmann, Marco	2	33	Alemania
Bashir, Shahid	2	9	México	Sahibzada, Hassam Farooq	2	35	China
Bashir, Shahid	2	20	Reino Unido	Sahibzada, Umar Farooq	2	35	China
Cebrián, Gisela	2	47	España	Shah, Syed Asim	2	33	Pakistán
Dee, Jay R.	2	40	Estados Unidos	Sorooshian, Shahryar	2	8	Suecia
Dowd, Alicia C.	2	20	Estados Unidos	Zhao, Shuming	2	4	China
Henriksen, Thomas Duus	2	2	Dinamarca	Zuber-Skerritt, Ortrun	2	47	Sudafrica
Hodgkinson, Myra	2	35	Reino Unido				
Hora, Matthew Tadashi	2	6	Estados Unidos				

Fuente: Datos con información de base de datos Scopus 2023

Tipos de publicación

La figura N° 3 presenta diferentes tipos de publicaciones relacionadas con la búsqueda en el campo del AO, junto con el número de documentos correspondientes a cada tipo.

Los resultados muestran una predominancia de artículos como la principal forma de publicación, concentrado el 70% total de documentos. Este dato es muy relevante, dado que los artículos científicos son una forma común de comunicar resultados de investigación y contribuciones teóricas en el campo del AO.

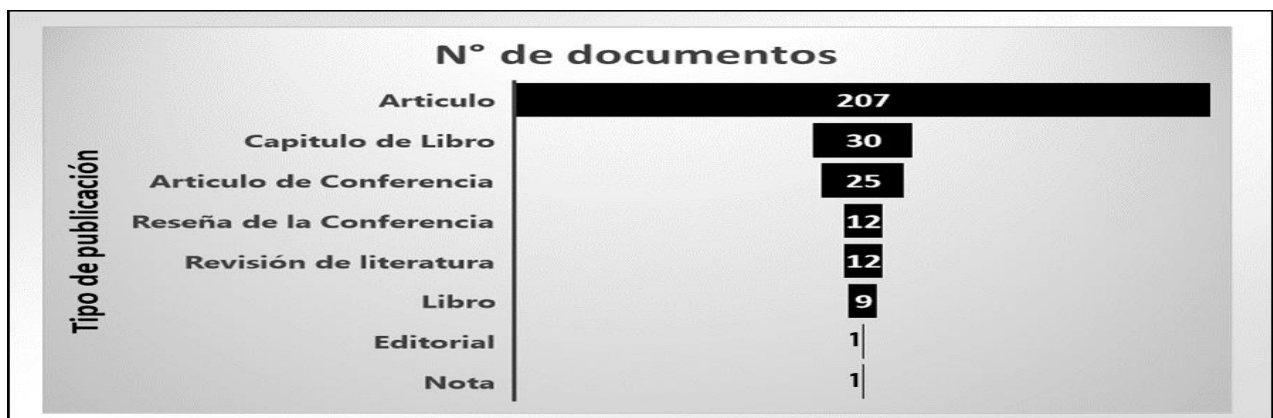
Los capítulos de libro representan otra forma importante de publicación, y en este caso, representan el 10,1% del total. Los capítulos de libro suelen ofrecer un enfoque más detallado y específico sobre un tema en particular dentro del ámbito del AO. También se identificaron 25 documentos como "Conference Paper", los cuales son trabajos presentados en conferencias relacionadas con el AO. Habitualmente suelen ser resúmenes o artículos completos que se presentan en eventos académicos y permiten a los investigadores compartir y discutir sus hallazgos.

Además, se encontraron 12 documentos clasificados como "Conference Review" y 12 como "Review". Estos tipos de publicación generalmente implican la revisión y síntesis de investigaciones previas, proporcionando una visión general y crítica de la literatura existente sobre el AO. En el caso de Conference review son resúmenes de las conferencias sobre la temática. Mientras "review" son artículos de revisión de literatura.

Nueve documentos fueron identificados como "Libro", los cuales suelen ofrecer una cobertura exhaustiva y en profundidad sobre el tema, proporcionando una fuente integral de información para los interesados en el campo.

Otros tipos de publicación identificados incluyen "Editorial" y "Note", con un documento cada uno. Estos tipos de publicación pueden consistir en comentarios editoriales o notas breves que complementan otros trabajos relacionados con el AO.

Figura 3: Tipos de documentos publicados



Fuente: información de base de datos Scopus 2023

Revistas que más publican

La tabla N° 3 presenta información sobre el número de documentos publicados, el CiteScore y el cuartil de diferentes revistas académicas. Sólo considera aquellas revistas que tengan más de 3 documentos asociados a la búsqueda.

La primera columna muestra el nombre de la revista, la segunda indica el número de documentos publicados en esa revista, mientras que en la tercera se observa el CiteScore (que es una medida del impacto de la revista). Cuanto mayor sea el CiteScore, mayor será el impacto de la revista. La última columna indica el cuartil de la revista, que es una medida de la posición relativa de la revista en su campo de estudio. Los cuartiles van desde Q1 (cuartil superior) hasta Q4 (cuartil inferior).

La revista "Learning Organization" encabeza la lista con el 30% de los documentos publicados y un CiteScore de 4.6, ubicándose en el cuartil Q1, lo que indica un alto impacto en el campo. Esta revista se destaca como un recurso fundamental para aquellos interesados en el AO.

El "International Journal of Educational Management" también muestra una contribución significativa, llegando al 11% de los artículos publicados y un CiteScore de 2.7, colocándose en el cuartil Q2. Esta revista ofrece perspectivas valiosas sobre la gestión educativa en relación con el AO.

Otras revistas relevantes que se incluyen son: "Frontiers of Business Research in China", con 6 documentos y un CiteScore de 3.3; con la misma cantidad, por con un CiteScore mayor (5.6), se encuentra la "International Journal of Sustainability in Higher Education". Ambas revistas están clasificadas en el cuartil Q2, y abordan temas específicos relacionados con el AO y su aplicación en el entorno empresarial y educativo.

Es importante tener en cuenta que algunas de las fuentes no son revistas científicas, como: "Wmsci 2010 The 14th World Multi Conference on Systemics Cybernetics and Informatics Proceedings" y "Proceedings of the European Conference on Knowledge Management Eckm", las cuales se identifican como actas de conferencias. Estas publicaciones suelen contener los artículos presentados en conferencias y, por lo tanto, pueden tener una estructura y proceso de revisión diferente al de las revistas científicas tradicionales. Al no disponer de un CiteScore, no es posible evaluar su impacto directamente en esta métrica.

Además, la revista "Espacios" actualmente no está indexada en Scopus. Al no estar presente en esta base de datos, es posible que su visibilidad y alcance sean más limitados en comparación con las revistas que si están incluidas.

Por último, el título "Organizational Learning Contracts New and Traditional Colleges es un libro. Dado que dispositivos tienen un proceso de revisión y difusión diferente al de las revistas científicas, su impacto y visibilidad pueden variar.

Tabla 3: Revistas con mayor número de publicaciones

Revistas	Nº de documentos	Cite Score	Cuartil
Learning Organization	24	4,6	Q1
International Journal Of Educational Management	9	2,7	Q2
Frontiers Of Business Research In China	6	3,3	Q2
International Journal Of Sustainability In Higher Education	6	5,6	Q1
Wmsci 2010 The 14th World Multi Conference On Systemics Cybernetics And Informatics Proceedings*	5	N/A	N/A
Journal Of Management Development	4	4,2	Q1
Proceedings Of The European Conference On Knowledge Management Eckm*	4	N/A	N/A
Quality Assurance In Education	4	2,2	Q2
Development And Learning In Organizations	3	0,6	Q3
Espacios**	3	N/A	N/A
Higher Education	3	7,2	Q1
Higher Education Skills And Work Based Learning	3	2,3	Q2
Organizational Learning Contracts New And Traditional Colleges***	3	N/A	N/A
Studies In Higher Education	3	7,2	Q1

*Conferencias ** revistas que ya no se encuentran indexadas en Scopus***Libro

Documentos científicos con más citas.

En la tabla N° 4 se muestran los resultados de la búsqueda en la base de datos Scopus sobre el tema de AO, específicamente sobre los artículos científicos más citados, destacándose los trabajos de los autores Brundiars, Wiek, Redman (2010), Tynjälä (2013) y el de Cheong-Cheng y Ming-Tam (1997), todos con más de 230 citas.

Tabla 4: Documentos científicos más citados

Titulo	Año	Nombre Revista	Citas
Real-world learning opportunities in sustainability: from classroom into the real world	2010	International Journal of Sustainability in Higher Education	334
Toward a 3-P Model of Workplace Learning: A Literature Review	2013	Vocations and Learning	248
Multi-models of quality in education	1997	Quality Assurance in Education	231
Organizational learning in multinationals: R&D networks of Japanese and US MNEs in the UK	2003	Journal of Management Studies	127
Learning the 'New, New Thing': On the role of path dependency in university structures	2003	Higher Education	122
The application of balanced scorecard in the performance evaluation of higher education	2006	TQM Magazine	95
The sustainable university: Progress and prospects	2013	The Sustainable University: Progress and Prospects	84
Collaborative knowledge sharing strategy to enhance organizational learning	2012	Journal of Management Development	78
Is the learning organization idea relevant to higher educational institutions? A literature review and a "multi-stakeholder contingency approach"	2014	International Journal of Educational Management	67
Indirect learning: How emerging-market firms grow in developed markets	2015	Journal of Marketing	59
Innovation and knowledge creation: Perspectives on the SMEs sector	2013	Management Decision	59
Organizational Learning and the Sustainability Community of Practice: The Role of Boundary Objects	2013	Organization and Environment	59
Knowledge Management: a Gateway for Organizational Performance	2017	Journal of the Knowledge Economy	58
Do sustainability projects stimulate organizational learning in universities?	2007	International Journal of Sustainability in Higher Education	55
Performance Funding for Higher Education	2016	Performance Funding for Higher Education	53
Scratching beneath the surface of communities of (mal)practice	2007	Learning Organization	50

Fuente: Información de base de datos Scopus 2023

Los artículos presentados abordan diferentes aspectos del AO, como la aplicación de modelos de calidad en la educación, la gestión del conocimiento, la evaluación de desempeño en la educación superior, la sostenibilidad, la colaboración y la innovación. A continuación, se proporcionan más detalles de cada uno de ellos:

- "Real-world learning opportunities in sustainability: from classroom into the real world": Discute cómo se puede llevar el aprendizaje en temas de sostenibilidad más allá del aula y conectarlo con el mundo real, brindando oportunidades para el aprendizaje basado en la experiencia y la práctica.
- "Toward a 3-P Model of Workplace Learning: A Literature Review": Presenta un modelo de aprendizaje en el lugar de trabajo que se centra en tres elementos clave: personas, procesos y prácticas. El artículo explora la importancia de cada uno de estos componentes y cómo pueden combinarse para crear un ambiente de aprendizaje efectivo.
- "Multi-models of quality in education": Examina diferentes modelos de calidad en educación y ofrece una perspectiva crítica sobre la aplicación de estos modelos en la práctica. El artículo destaca la necesidad de un enfoque integral y personalizado para la evaluación de la calidad en la educación.

- "Organizational learning in multinationals: R&D networks of Japanese and US MNEs in the UK": Se enfoca en la gestión del conocimiento y el AO en empresas multinacionales, específicamente en las redes de investigación y desarrollo en el Reino Unido. El artículo explora cómo se puede fomentar la colaboración y el intercambio de conocimiento en estas redes.
- "Learning the 'New, New Thing': On the role of path dependency in university structures": Analiza cómo las estructuras y prácticas existentes en las universidades pueden limitar la capacidad de la institución para adaptarse y aprender de manera efectiva en un entorno en constante cambio. El artículo propone una mayor flexibilidad y apertura a nuevas ideas y enfoques para fomentar el AO.
- "The application of balanced scorecard in the performance evaluation of higher education": Examina la aplicación del "balanced scorecard" en la evaluación del rendimiento de la educación superior.
- "The sustainable university: Progress and prospects": Aborda el tema de la sostenibilidad en la educación superior, revisando los avances y las perspectivas futuras.
- "Collaborative knowledge sharing strategy to enhance organizational learning": Propone una estrategia colaborativa de intercambio de conocimientos para mejorar el AO.
- "Is the learning organization idea relevant to higher educational institutions? A literature review and a "multi-stakeholder contingency approach"": Se realiza una revisión de literatura sobre la relevancia de la idea de la organización que aprende en las instituciones de educación superior, proponiendo un enfoque contingente de múltiples partes interesadas.
- "Indirect learning: How emerging-market firms grow in developed markets": Examina cómo las empresas de mercados emergentes aprenden indirectamente en mercados desarrollados para mejorar su crecimiento y desempeño.
- "Innovation and knowledge creation: Perspectives on the SMEs sector": Discute las perspectivas de innovación y creación de conocimiento en las pequeñas y medianas empresas.
- "Organizational Learning and the Sustainability Community of Practice: The Role of Boundary Objects": Explora el rol de los objetos límite en la comunidad de práctica de sostenibilidad para el AO.
- "Knowledge Management: a Gateway for Organizational Performance": Examina cómo la gestión del conocimiento puede mejorar el desempeño organizacional.
- "Do sustainability projects stimulate organizational learning in universities?": Investiga si los proyectos de sostenibilidad estimulan el AO en las universidades.
- "Performance Funding for Higher Education": Se discute la financiación basada en el rendimiento para la educación superior.
- "Scratching beneath the surface of communities of (mal)practice": Se profundiza en las comunidades de (mal)práctica para entender cómo pueden contribuir al AO.

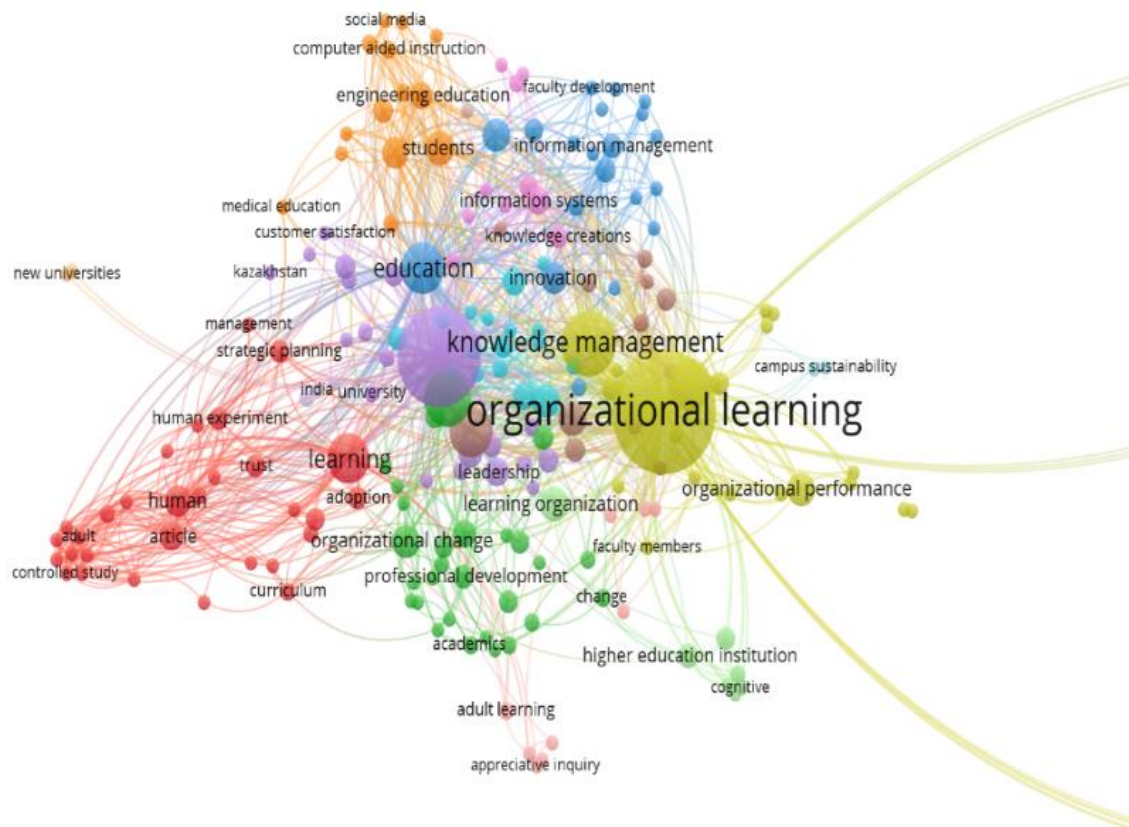
Análisis de Co-ocurrencia VOSviewer

En el contexto de VOSviewer, el análisis de co-ocurrencia se refiere a la identificación de las relaciones entre los términos de un conjunto de datos de palabras clave. Cada color representa un clúster distinto que se relaciona temáticamente por el algoritmo del software.

Como se puede apreciar en la figura N° 4, en este caso son 17 clúster distintos con variaciones de color: (1) de color rojo, está compuesto por 30 ítems en total. Este clúster destaca por tener la mayor cantidad de términos entre todos los nodos analizados. En particular, la palabra más representativa dentro de este clúster es "learning", la cual aparece en un total de 20 documentos de la búsqueda. Esta alta frecuencia de aparición sugiere que el concepto de aprendizaje es central en los documentos agrupados en este clúster. (2) de color verde, está compuesto por un total de 28 ítems. En este clúster, el término más utilizado es 'organisational learning', el cual se encuentra presente en 25 documentos. Esto resulta interesante debido a que el concepto 'organisational' es básicamente equivalente a 'organizational'. La diferencia radica en que el primero se utiliza en el inglés del Reino Unido, Australia y Nueva Zelanda, mientras que el segundo se emplea en los Estados Unidos. Por lo tanto, se puede asumir que las investigaciones asociadas a este color son predominantemente provenientes de los países pertenecientes a la Mancomunidad Británica de Naciones. (3) de color azul, está compuesto por un total de 20 ítems. El término más utilizado es 'education', presente en 21 documentos como palabra clave. Resulta interesante observar que la mayoría de las palabras en este clúster están relacionadas con conceptos vinculados a la enseñanza y el impacto que esta tiene en las organizaciones o comunidades de AO. (4) de color amarillo, está compuesto por un total de 20 palabras clave distintas. Es el eje principal en términos de conexiones y contiene la palabra clave

asociada a la búsqueda "organizational learning". Además de este concepto, también incluye otros términos relacionados con la innovación, las universidades y la gestión del conocimiento. Esto sugiere que este clúster se encuentra y se relaciona con la mayoría de los otros documentos. (5) de color púrpura, está compuesto por un total de 20 palabras clave distintas. Este clúster incluye la palabra clave "higher education", que era parte de la fórmula de búsqueda para el concepto de AO. Esta palabra clave aparece en 78 publicaciones de la búsqueda. Es interesante destacar que las palabras asociadas al liderazgo y la calidad están presentes en este clúster. (6) de color celeste, está compuesto por 17 palabras clave. (7) de color naranja, contiene 14 palabras clave. (8) Clúster 8 se distingue por su color café y cuenta con 13 palabras clave. (9) de color rosado, está compuesto por 10 palabras clave. Los otros 8 clústeres restantes tienen menos de 10 palabras clave, y se caracterizan por tener términos relevantes con baja frecuencia.

Figura 4: Analisis de Co-ocurrence VOSviewer



Fuente: Información de base de datos Scopus 2023

Análisis de coautoría entre países

A partir de esta información, se pueden identificar patrones de colaboración entre países y visualizarlos en un mapa de redes. Para realizar este análisis se debe: (1) Importar los datos de las publicaciones científicas. (2) Realizar un análisis de coautoría, que identificará a los autores que han trabajado juntos en el mismo artículo. (3) Utilizar diferentes opciones de VOSviewer para visualizar la colaboración entre países.

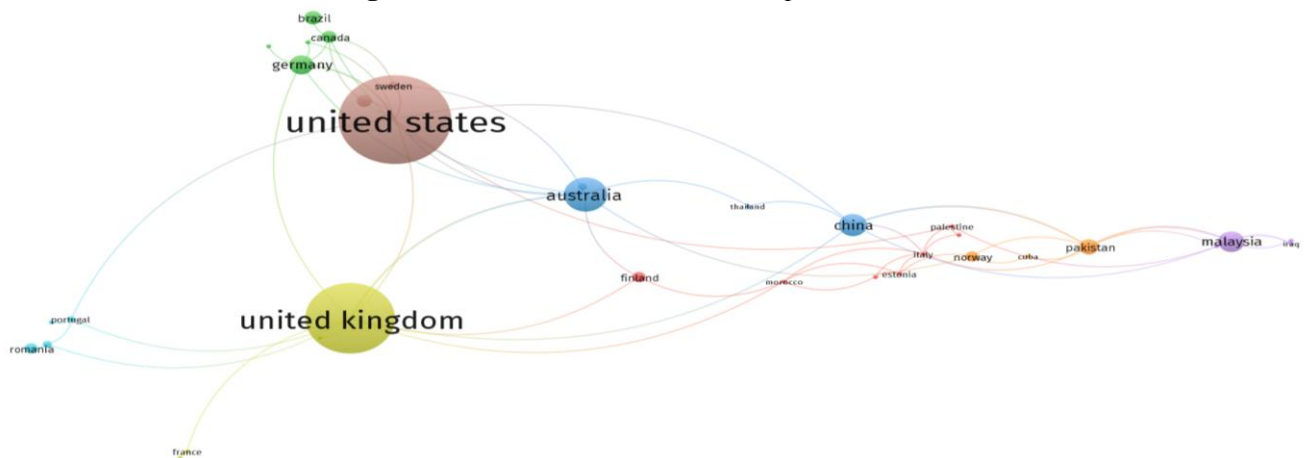
Una forma común de concebir la colaboración entre países en VOSviewer es utilizando un mapa de redes, en el que cada país se representa por un nodo y las conexiones entre los nodos representan la

colaboración científica entre los países. La visualización puede ser personalizada para resaltar diferentes aspectos de la colaboración, como el número de publicaciones conjuntas entre los países, la fuerza de las conexiones entre los países o la evolución temporal de la colaboración.

Este tipo de análisis de coautoría entre países, puede ser útil para entender la colaboración científica global y para identificar oportunidades de colaboración entre diferentes países. También puede ser utilizado por agencias gubernamentales y de financiamiento para evaluar la efectividad de las políticas de cooperación científica internacional.

Cada color representa un clúster distinto de asociación basada en la información de la búsqueda de literatura. El país con más documentos asociados en Estados Unidos, seguido por el Reino Unido y en menor medida Australia. Se hace notorio explorar que las relaciones entre los países se ven influenciados fuertemente por países desarrollados y en menor medida países de Asia pacifico. Es notoria una casi nula existencia, en el grafico generado por el software (figura N° 5), de países latinoamericanos, con la excepción de Cuba.

Figura 5: Análisis de coautoría entre países



Fuente: Información de base de datos Scopus 2023

Tipos de estudios realizados por los investigadores en el campo de estudio

Por otra parte, el análisis de los artículos científicos obtenidos a través de la búsqueda en Scopus permite la identificación de los tipos de estudios empleados por los distintos autores. Existieron 12 casos que no se pudo acceder la información ya que eran documentos asociados a conferencias que no se encontraban disponibles. Por tanto, la información se limita a 284 documentos.

Se encontraron 16 publicaciones que se enmarcan en la investigación aplicada o el desarrollo de modelos teóricos conceptuales. Estas investigaciones se centran en la creación o aplicación de modelos que buscan comprender y explicar el AO.

Por otro lado, se identificaron 86 publicaciones que corresponden a revisiones sistemáticas o bibliométricas. Estos estudios se caracterizan por abordar parte o la totalidad del campo de investigación del AO, mediante la revisión exhaustiva de la literatura existente. Estas revisiones son fundamentales para construir marcos teóricos y conceptuales sólidos en este ámbito.

Además, se encontraron 66 publicaciones que utilizan cuestionarios y análisis estadísticos como metodología principal. Estas investigaciones involucran la aplicación de cuestionarios a grupos de interés relacionados con el AO, seguida del análisis estadístico de los datos recopilados. Este enfoque permite comprobar hipótesis y obtener resultados cuantitativos significativos.

En cuanto al análisis de documentos o de discurso, se hallaron 7 publicaciones que se centran en la exploración y análisis de documentos oficiales de instituciones, autoridades o políticas públicas relacionadas con el AO. Estas investigaciones buscan comprender la influencia de estos documentos en el contexto del AO.

El análisis de estudios de caso también tuvo una presencia significativa, con 43 publicaciones identificadas. Estas investigaciones se basan en el análisis de casos en diferentes organizaciones, utilizando una variedad de metodologías combinadas. El objetivo es comprender y extraer lecciones de estos casos para informar el AO.

Las entrevistas a expertos, autoridades, académicos o investigadores también se utilizaron como método de investigación en 21 publicaciones. Estas entrevistas, en su mayoría semiestructuradas, permiten recopilar información valiosa sobre el AO desde la perspectiva de personas con experiencia y conocimiento en el campo.

En un número reducido, se encontraron 4 publicaciones que emplearon la etnografía como metodología. Estas investigaciones cualitativas se enfocan en el estudio del AO desde una perspectiva etnográfica, inmersas en el contexto y la cultura de las organizaciones.

Además, se identificaron 2 publicaciones que utilizaron grupos focales o de discusión para recopilar datos cualitativos sobre el AO. Estos grupos permiten la interacción grupal y la obtención de información valiosa mediante el diálogo y la reflexión conjunta.

En cuanto a la investigación acción, se encontraron 5 publicaciones que adoptaron este enfoque. Estas investigaciones buscan abordar problemas específicos relacionados con el AO y proponer soluciones prácticas basadas en la investigación.

Se identificaron 2 publicaciones que realizaron meta-análisis. Estos estudios sintetizan y analizan cuantitativamente múltiples investigaciones existentes sobre el AO, brindando una visión panorámica del estado actual del campo.

También se encontraron 32 trabajos que utilizaron métodos mixtos (especialmente aplicación de entrevistas y cuestionarios) y en menor medida variaciones que convinan revisión de literatura y grupos focales

Una síntesis de los tipos de investigación, con su correspondiente descripción y cantidad, puede observarse en la tabla N° 5.

Tabla 5: Tipos de estudios realizados por los investigadores en el ámbito del aprendizaje organizacional

Tipo de investigación	Descripción	Cantidad	% del total de artículos
Investigación Aplicada/ Modelos teóricos conceptuales	Desarrollo o aplicación de modelos teóricos	16	5,63%
Revisión sistemática/ bibliométrica	Fundamentalmente artículos y revisiones de literatura donde se aborda parte o la totalidad del campo de investigación. Para la construcción de un marco teórico o conceptual.	86	30,28%
Cuestionarios con análisis estadísticos	Cuestionarios a grupos de interés relacionados con el AO y comprobación de hipótesis a partir de análisis estadísticos de diversa índole.	66	23,24%
Análisis de documento o de discurso.	Elaboración de análisis a partir de documentos oficiales de instituciones, autoridades o de políticas públicas.	7	2,46%
Análisis de estudios de caso	Análisis de los casos en diferentes organizaciones de acuerdo con la literatura y que mezclan metodologías para abordarlos.	43	15,14%
Entrevistas	Entrevistas a expertos, autoridades o	21	7,39%

	académicos/investigadores. En su mayoría entrevistas semiestructuradas.		
Etnografía	Desarrollo de metodologías desde una perspectiva cualitativa	4	1,41%
Grupos focales o de discusión	Recopilación de datos cualitativos de grupos.	2	0,7%
Investigación acción	Abordaje de problemas y planteamiento de soluciones.	5	1,76%
Meta análisis	Síntesis de múltiples investigaciones para análisis cuantitativos.	2	0,7%
Métodos mixtos de investigación	Los métodos mixtos en su mayoría son entrevistas y cuestionarios. Pero también existe variaciones con revisión de literatura, grupos focales y otras combinaciones.	32	11,27%
Total		284	100%

Fuente: Información de base de datos Scopus 2023

En definitiva, este análisis revela la diversidad de enfoques y metodologías utilizados en la investigación sobre el AO. Los resultados destacan la importancia de considerar diferentes perspectivas y métodos para obtener una comprensión integral y profunda de este fenómeno. Estos hallazgos contribuyen a enriquecer el conocimiento existente y ofrecen orientación para futuras investigaciones en el campo del AO.

CONCLUSIONES

Los hallazgos más significativos de este estudio incluyen la identificación de las principales temáticas de investigación en el campo del AO en el ámbito universitario, así como la destacada contribución de autores y países líderes en esta área. Además, se identificaron tendencias y evolución temporal, lo que brinda una comprensión de cómo ha evolucionado la investigación a lo largo del tiempo. Asimismo, se revelaron las redes de coautoría y colaboraciones internacionales, a través del software VOSviewer, resaltando la importancia de la colaboración en la generación de conocimiento.

Una cuestión muy significativa de este trabajo tiene que ver con el análisis de los enfoques metodológicos utilizados, lo que proporciona una perspectiva sobre las técnicas más comunes y sugiere áreas de exploración adicional.

Se estima que estos hallazgos enriquecen el conocimiento existente sobre el AO en el ámbito universitario, y pueden ser una base sólida para futuras investigaciones y el desarrollo de prácticas y políticas en este campo.

Aunque el estudio ha proporcionado información valiosa, es sustancial reconocer algunas limitaciones; por ejemplo, se limitó la búsqueda a la base de datos Scopus, dejando fuera otras bases de datos como los indexadores latinoamericanos Scielo, Redalyc y latindex. Esto podría haber excluido algunas publicaciones relevantes de otras fuentes. De la misma manera en este trabajo se determinó utilizar Scopus y no la Web of Science debido a la cobertura mayor de Scopus en términos de número de revistas. Además, la selección de palabras clave puede haber afectado la inclusión de ciertos estudios. Estas restricciones deben ser consideradas en las siguientes indagaciones.

En todo caso, es claro que estos resultados permiten identificar áreas de enfoque para investigaciones futuras, como el análisis longitudinal, el cual permitirá comprender los cambios en las tendencias y enfoques metodológicos a lo largo del tiempo. Además, la investigación comparativa entre universidades o sistemas educativos puede brindar información valiosa sobre las prácticas y estrategias más efectivas de AO.

Asimismo, es importante llevar a cabo estudios que investiguen el impacto y los resultados del AO en el rendimiento de las universidades, así como explorar los factores facilitadores y barreras en su implementación efectiva. La integración de la tecnología y el análisis de su papel en el AO, también merecen una atención especial.

Otras líneas de investigación sugeridas incluyen el estudio de enfoques pedagógicos innovadores, el desarrollo de capacidades en el personal académico y administrativo, y la comprensión más profunda de las prácticas de AO en diferentes contextos institucionales.

AGRADECIMIENTOS

Los autores agradecen a la Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo (ANID, Chile) por el patrocinio recibido a través del proyecto FONDECYT Regular N° 1220568, de cuya elaboración emerge el presente artículo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AL-Qahtani, F. M. S., & Ghoneim, S. E. D. A. E. A. (2013). Organizational learning: As an approach for transforming to the learning organization concept in Saudi Universities. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(2), 513–532. <https://doi.org/10.5901/mjss.2013.v4n2p513>

Aminbeidokhti, A., Jamshidi, L., & Mohammadi Hoseini, A. (2016). The effect of the total quality management on organizational innovation in higher education mediated by organizational learning. *Studies in Higher Education*, 41(7), 1153–1166. <https://doi.org/10.1080/03075079.2014.966667>

Andalia, R. C., Labrada, R. R., & Castells, M. M. (2010). Scopus: La mayor base de datos de literatura científica arbitrada al alcance de los países subdesarrollados. *ACIMED*, 21(3).

Asiedu, M. A., Anyigba, H., Ofori, K. S., Ampong, G. O. A., & Addae, J. A. (2020). Factors influencing innovation performance in higher education institutions. *Learning Organization*, 27(4), 365–378. <https://doi.org/10.1108/TLO-12-2018-0205>

Avdjieva, M., & Wilson, M. (2002). Exploring the development of quality in higher education. *Managing Service Quality: An International Journal*, 12(6), 372–383. <https://doi.org/10.1108/09604520210451858>

Brundiers, K., Wiek, A., & Redman, C. L. (2010). Real-world learning opportunities in sustainability: from classroom into the real world. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 11(4), 308–324. <https://doi.org/10.1108/14676371011077540>

Brunner, J. J., Ganga-Contreras, F., & Rodríguez-Ponce, E. (2018). Gobernanza del capitalismo académico: aproximaciones desde Chile. *Revista Venezolana de Gerencia*, (1), 11-35. <https://doi.org/10.37960/revista.v23i1.24454>

Brunner, J. J., Labraña, J. R., Ganga, F., & Rodríguez-Ponce, E. (2019). Teoría del capitalismo académico en los estudios de educación superior. *Revista electrónica de investigación educativa*, 21. <https://doi.org/10.24320/redie2019.21.e33.3181>

Cebrián, G., Grace, M., & Humphris, D. (2013). Organisational learning towards sustainability in higher education. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 4(3), 285–306. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-12-2012-0043>

Dee, J., & Leisyte, L. (2017). Knowledge sharing and organizational change in higher education. *Learning Organization*, 24(5), 355–365. <https://doi.org/10.1108/TLO-04-2017-0034>

Ganga-Contreras, F. (2017). El flipper burocrático en las universidades. *Interciencia*, 42(1), 58-62.

- Lauer, S., & Wilkesmann, U. (2017). The governance of organizational learning: Empirical evidence from best-practice universities in Germany. *Learning Organization*, 24(5), 266–277. <https://doi.org/10.1108/TLO-02-2017-0012>
- Leisyte, L., Vilkas, M., Staniskiene, E., & Zostautiene, D. (2017). Balancing countervailing processes at a Lithuanian university. *Learning Organization*, 24(5), 327–339. <https://doi.org/10.1108/TLO-02-2017-0025>
- Menon, S., & Suresh, M. (2021). Factors influencing organizational agility in higher education. *Benchmarking*, 28(1), 307–332. <https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2020-0151>
- Mongeon, P., & Paul-Hus, A. (2016). The journal coverage of Web of Science and Scopus: a comparative analysis. *Scientometrics*, 106(1). <https://doi.org/10.1007/s11192-015-1765-5>
- Örtenblad, A., & Koris, R. (2014). Is the learning organization idea relevant to higher educational institutions? A literature review and a “multi-stakeholder contingency approach.” *International Journal of Educational Management*, 28(2), 173–214. <https://doi.org/10.1108/IJEM-01-2013-0010>
- Pereira, H. L., & Carvalho, L. (2014). From quality management competencies to organizational learning in the context of higher education | Dès des compétences en gestion de la qualité à l'apprentissage organisationnel dans le cadre de l'enseignement supérieur | Das competências em gestão da q. *Revista Lusofona de Educacao*, 27(27), 59–74.
- Pranikutė, R. (2021). Web of science (Wos) and scopus: The titans of bibliographic information in today's academic world. In *Publications* (Vol. 9, Issue 1). <https://doi.org/10.3390/publications9010012>
- Rodríguez-Lora, V., & Herrera-Caballero, J. M. (2021). Organizational learning in higher education institutions. Case study of a research group | Aprendizagem organizacional em instituições de ensino superior. Estudo de caso de um grupo de pesquisa | El aprendizaje organizacional en instituciones de educación. *Revista Electronica Educare*, 25(3). <https://doi.org/10.15359/ree.25-3.3>
- Sahibzada, U. F., Jianfeng, C., Latif, K. F., Shah, S. A., & Sahibzada, H. F. (2020). Refuelling knowledge management processes towards organisational performance: mediating role of creative organisational learning. *Knowledge Management Research and Practice*, 1–13. <https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1787802>
- Scopus (2023) Base de datos Sources de revistas Cientificas indexadas en Scopus. <https://www.scopus.com/sources.uri>
- Souza, C. P. S., & Takahashi, A. R. W. (2019). Dynamic capabilities, organizational learning and ambidexterity in a higher education institution. *Learning Organization*, 26(4), 397–411. <https://doi.org/10.1108/TLO-03-2018-0047>
- Sutanto, E. M. (2017). The influence of organizational learning capability and organizational creativity on organizational innovation of Universities in East Java, Indonesia. *Asia Pacific Management Review*, 22(3), 128–135. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2016.11.002>
- Schulze-Cleven, T., & Olson, J. R. (2017). Worlds of higher education transformed: toward varieties of academic capitalism. *Higher Education*, 73(6), 813–831. <https://doi.org/10.1007/s10734-017-0123-3>