

# Aproximaciones conceptuales del aprendizaje organizacional.

## Conceptual approaches to organizational learning.

Diego Rivera-Porras  
Corporación Universitaria Minuto de Dios  
[diegoandresriveraporras23@gmail.com](mailto:diegoandresriveraporras23@gmail.com)

Recibido: 15 de octubre de 2018.

Aprobado: 14 de diciembre de 2018.

**Resumen**—El presente artículo corresponde a la revisión documental realizada con el propósito de analizar las aproximaciones conceptuales del aprendizaje organizacional. Para este análisis se recolectaron cincuenta referencias científicas en un periodo no mayor a cinco años de publicación. Como principales hallazgos se encontró el concepto conjunto del aprendizaje organizacional como un proceso dinámico que involucra a la empresa y sus colaboradores, así mismo la efectividad de este proceso afecta el rendimiento empresarial y algunos procesos internos como lo son la inducción y capacitación.

**Palabras clave:** Aprendizaje organizacional, desempeño organizacional, gestión de conocimiento, cultura organizacional.

**Abstract**—This article corresponds to the documentary review carried out with the purpose of analyzing the conceptual approaches of organizational learning. For this analysis fifty scientific references are collected in a period not exceeding five years of publication. As you can find the whole concept of organizational learning as a dynamic process that involves the company and its collaborators, as well as business performance.

**Keywords:** Organizational learning, organizational performance, knowledge management, culture organizational.

\*Autor para correspondencia.

Correo electrónico: [diegoandresriveraporras23@gmail.com](mailto:diegoandresriveraporras23@gmail.com) (Diego Rivera Porras).

La revisión por pares es responsabilidad de la Universidad de Santander.

Este es un artículo bajo la licencia CC BY-ND (<https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/>).

Forma de citar: D. Rivera-Porras, "Aproximaciones conceptuales del aprendizaje organizacional", Aibi revista de investigación, administración e ingeniería, vol. 7, no. 1, pp. 20-25, 2019.

## I. INTRODUCCIÓN

Teniendo en cuenta la necesidad de investigar en la competitividad y adaptación de nuevas, recientes y antiguas empresas al mercado en que se desenvuelva la entidad, la adquisición de nuevos conocimientos debe ser prioritaria en el establecimiento de estrategias de competitividad, que le brinde a la empresa elementos generadores de valor que la ubiquen en un nivel sólido en el mercado. Es entonces que la gestión del capital humano se encuentre valorado, en la capacidad de la organización en ofrecerle capacitación continua a sus colaboradores frente a nuevos aprendizajes que aporten el desempeño individual y colectivo [1].

Además de ello, las crecientes aperturas de organizaciones a nivel mundial obligan al sector empresarial a investigar en las problemáticas asociadas a este contexto, con respecto a las ciencias sociales y humanas “la analogía psicológica le asigna a las organizaciones propiedades comportamentales y cognoscitivas, como por ejemplo el aprendizaje” [2, p. 24]. En relación a esto, las normas ISO 9001 enfatizadas en la gestión de calidad en servicios y productos, evidencian la necesidad de realizar la adecuada planeación y ejecución de la información, conocimiento, innovación y aprendizaje organizacional, fomentando la confianza y competitividad empresarial [3]. De manera que este aprendizaje es un “factor que contribuye significativamente para llevar a cabo un proceso de cambio de cultura organizacional” [4, p. 3].

Por lo tanto, el aprendizaje del capital humano no solo tiene que efectuarse como un acto de iniciativa individual, teniendo en cuenta la importancia del recurso humano dentro de las organizaciones [5] [6] sino que debe estar desarrollado y potencializado por la organización dentro de sus políticas empresariales, mostrando la actualización profesional y capacitación, como un incentivo laboral. Es entonces que el aprendizaje organizacional proporcionar espacios de trabajo, potencializa las capacidades cognitivas, fortalece la calidad del talento humano, mejora la calidad de producto o servicio ofrecido a los clientes o usuarios, incrementa la competitividad y muestra un proceso rentable [7].

Desde una perspectiva conductista “el aprendizaje organizacional es la capacidad que tienen las organizaciones de mantener o mejorar su rendimiento basado en la experiencia” [8, p. 4], por lo tanto, otras investigaciones determinan esta capacidad como el primer paso para transmitir el modelo y el funcionamiento empresarial, por parte del personal antiguo en la inducción a nuevos colaboradores y facilitar el aprendizaje dinámico entre pares [4].

La conceptualización del aprendizaje organizacional como un proceso dinámico que “reconocer que las capacidades dinámicas son la suma de un proceso a través del cual las organizaciones pueden escalar hacia productos y servicios mejorados” (Mertens y Palomares, 2006, citado por Londoño & Acevedo (2018) [9, p. 105], desde la premisa individual de conocer la función desempeñada y como mejorar la productividad, junto con la grupal o general de la organización al conocer el cliente, este como eje fundamental dentro de las empresas que deben estar en el umbral de atención de los directivos [6], el producto y el entorno en que se desenvuelve, esto fortalece la evolución empresarial desde el aprendizaje [10].

En investigaciones recientes se ha determinado que los efectos de un buen aprendizaje organizacional en los colaboradores y la empresa, disminuye problemáticas como la desmotivación, despidos, ineficiencia, poca apropiación de la organización y una percepción de peligro considerable. Esto tiene como explicación que un trabajador capacitado y actualizado, conoce su labor y la organización [11]. Adicionalmente la aplicación de un adecuado proceso de aprendizaje, genera en la empresa una cultura evolutiva que permite la continua redirección y adaptación eficaz al mercado [12], promoviendo el capital de trabajo de la empresa como estrategia de éxito en la gestión financiera [13].

## II. DESARROLLO TEMÁTICO

### a) *Aprendizaje organizacional*

Este paradigma en la psicología organizacional ha venido evolucionando con el pasar de las décadas, las primeras perspectivas apuntan a una idea del aprendizaje organizacional como un proceso revolucionario que le permite a las empresas ser inteligentes e innovadoras [14], a manera de evolución teórica, se determina este proceso como una capacidad de aprender de una organización y tiene como característica principal la interconexión entre componentes individuales, grupales y organizacionales [15] [16] [17] [18], así mismo debe entenderse que “dentro de la organización existen una serie de valores, políticas, prácticas, normas, rutinas, ritos, rituales, supuestos, pautas, tradiciones y creencias que se manifiestan en comportamientos, constituyéndose en un marco de referencia para aquellos que recién ingresan” [19, p. 97].

La utilización de los recursos de manera efectiva, implica un continuo redireccionamiento y retroalimentación, lo cual la comunicación asertiva entre la organización y los colaboradores debe ser constante para desarrollar adecuadamente la adaptación y apropiación de la cultura organizacional [20]. Por lo tanto, “la transferencia de conocimiento adquiere suma importancia es porque la cadena de suministro puede lograr esa efectividad y flexibilidad, obteniendo mejores resultados siempre y cuando el desarrollo de canales efectivos, la visión de los miembros, las estrategias y las operaciones sean en la misma dirección” [21, p. 94].

El aprendizaje organizacional es caracterizado por la adquisición, gestión y capacitación de conocimiento de la entidad con sus colaboradores y consigo misma [22]. La búsqueda y gestión de conocimiento en los colaboradores corresponde a una responsabilidad conjunta, entre la organización y a nivel individual [23]. Desde una perspectiva interna el aprendizaje organizacional corresponde a una gestión empresarial, que favorece la adaptabilidad de los colaboradores frente a la cultura organizacional y su cargo en específico [24]. Este proceso también debe ser orientado a los objetivos organizacionales [25].

“Los procesos de aprendizaje organizacionales son actividades basadas en necesidades evidentes en el puesto de trabajo y buscan proporcionar conocimientos, habilidades, técnicas y herramientas para el óptimo desempeño del mismo” [26] (p. 88). Así mismo en otras investigaciones, se determina que estos procesos son eficientes en la adaptación a situaciones y demandas externas cuyo principal insumo es el conocimiento y la información necesaria para la organización [27] [28].

Este proceso de aprendizaje es generalizado en la organización, sin embargo, en diversas investigaciones se han determinado “tres tipos de aprendizaje, a los que llama: aprendizaje correctivo (de bucle sencillo); aprendizaje adaptativo (de doble bucle) y aprendizaje como solución de problemas (de triple bucle)” (Alcover, 2002 citado por Romero (2017) [29, p. 118].

El aprendizaje organizacional se planea desde “tres niveles mediante los cuales se desarrolla el aprendizaje organizacional: individual, grupal y organizacional, que van ligados con cuatro subprocesos que integran el proceso de aprendizaje organizacional: la intuición y la interpretación ocurren en el nivel individual; la interpretación y la integración se presentan a nivel grupal; la integración y la institucionalización se dan a nivel organizacional”. (Crossan, Lane y White 1999 citado por Gómez-Díaz, 2016) [30, p. 12]. Adicional a esta postura se considera la relación entre los insumos, capital, proyecciones y resultados para determinar un buen aprendizaje [31], es por esta razón que el aprendizaje organizacional también está

relacionado directamente con la planeación estratégica que diseñe y gestione una organización [32].

En la siguiente tabla se puede observar los distintos tipos de aprendizajes que se pueden fortalecer o desarrollar en un modelo organizacional; el primero es desde el enfoque individual que fomenta la experiencia como método, seguidamente el grupal que muestra su relevancia en la interacción social, el tercer es el organizacional que atribuye la adaptación al exterior como su característica principal, la cultura que se fortalece desde los modelos organizacionales, en quinto lugar la formación como perfil profesional del colaborador, en seguida el soporte son las herramientas al alcance del colaborador y por último la claridad como meta en común de toda la comunidad empresarial [33].

Tabla 1. Indicadores de aprendizaje organizacional.

Tipo	Indicador
Individual	Aprendizaje por observación
	Aprendizaje por ensayo y error
Grupal	Aprendizaje mediante interacción grupal
	Trabajo en grupo con entusiasmo
	Libre intercambio de conocimiento
	Aprendizaje compartido
Organizacional	Conocimiento aplicado
	Aprendizaje por presiones del entorno
	Aprendizaje organizacional basado en personas
	Generación de productos y servicios
Cultura	Apoyo después de cometer un error
	Relación entre aprendizaje y logro de objetivos
	Promoción de intercambio de conocimiento
	Reconocimiento por producción de conocimiento
Formación	Capacitación a investigadores
	Capacitación aplicable al trabajo
	Actualización a investigadores
Soporte	Inducción a investigadores
	Claridad procedimental para transferencia
	Disponibilidad de información
Claridad	Orientación sobre prioridades
	Socialización de la misión
	Socialización de la visión

Fuente [33]

#### **b) Reflexiones del aprendizaje, la metacognición y el aprendizaje organizacional.**

El aprendizaje organizacional es una capacidad dinámica de evaluar, pronosticar y efectuar acciones que fomenten la adaptación e innovación en una entidad empresarial [34], frente a esta postura “La metacognición es un concepto que ha estado muy relacionado con el aprendizaje desde los modelos cognitivos elaborados en la década del 70; se ha visto como un proceso de pensamiento superior, relacionado con el pensamiento productivo y creativo” (Arancibia, Herrera & Strasser, 2008, citado por [35], p. 12), es entonces la metacognición el aprendizaje interno, motivado por la conciencia e intereses cognitivos [36].

Desde dos posturas distintas se parte el concepto de aprendizaje; en primer lugar “un aprendizaje, en el cual existen espacios para aplicar las nuevas ideas, posibilitar el desarrollo de las personas y el empoderamiento de los empleados” [37, p. 298], y en segundo lugar se concibe este término como es un proceso experimental, en el cual

se tienen en cuenta aspectos prácticos (experiencia) como constructo del conocimiento empírico de una función, producto o servicio [38].

Otros aprendizajes asociados a la organización y la efectividad de procesos son: El aprendizaje implícito o por instrucciones [39], el aprendizaje social [40] y finalmente el aprendizaje significativo [41].

#### **c) Aplicabilidad del aprendizaje organizacional en el sector empresarial.**

La gestión del conocimiento y la información necesaria para la organización debe ser una estrategia organizacional para la competitividad externa, por lo tanto, esta proyección plasma su importancia en otros procesos internos como lo son; la indicción y la capacitación [42].

En cuanto a la inducción se puede mencionar que es un proceso diseñado específicamente para cada cargo que mejora el rendimiento y funcionamiento del nuevo colaborador en la empresa [42] [43]. La adquisición de conocimientos anteriores, permite el diseño de este proceso [44], en este sentido, “el plan de inducción diseñado de acuerdo a estas falencias, los trabajadores presentarán mejor desempeño, integración y sentido de pertenencia en la organización, junto con esto obtendrá la información necesaria para trabajar en forma cómoda y eficaz” [45], p. 4). De manera concluyente en este proceso influyen dos tipos de conocimientos; los conocimientos empíricos (a través de la experiencia previa) por parte del encargado de hacer la inducción y los nuevos conocimientos en el nuevo ingreso [46].

Con respecto a la capacitación “permite prever y planear la preparación del personal para el buen desempeño de sus labores” [47], p. 57), la distribución de los contenidos y nuevos conocimientos transmitidos al personal, son determinantes en la capacitación de este [48], también proporciona conocimientos específicos sobre determinada temática a mejorar [49], así mismo la capacitación debe ser orientada hacia aspectos educativos y enfatizada en las necesidades de la empresa y los colaboradores [50].

Finalmente es “necesario desarrollar mecanismos de captación, almacenamiento, interpretación, transferencia, producción y evaluación del conocimiento que permitan aprovechar al máximo el aprendizaje que se da a nivel de las personas y de los equipos de trabajo” [51], p. 79), pero también los esquemas de competitividad son determinantes en el diseño de estos procesos internos, orientados a la gestión del conocimiento [52], para el procesamiento de los saberes, normas, rutas y conocimiento de los colaboradores frente a la organización [53].

#### **d) Método.**

El presente artículo de revisión cuenta con el método de revisión documental que se describe como una búsqueda sistematizada de antecedentes o materiales de apoyo frente a determinado tema de interés, para el análisis del fenómeno investigado a través de la caracterización documental [54]. Por lo cual se recopiló un material actualizado no inferior a cinco años de actualidad científica, en los cuales se pueden observar documentos científicos, libros, capítulos de libro, artículos y trabajos de posgrado, a nivel nacional e internacional.

### **III. CONCLUSIONES**

Partiendo de la percepción frente al aprendizaje organizacional como una metodología flexible y dinámica que resulta necesaria y eficiente para fortalecer el capital humano en las organizaciones, desde este artículo se plantean las siguientes conclusiones:

La comunicación e interacción entre la organización y su capital humano debe ser bilateral para la adquisición de nuevos conocimientos.

El aprendizaje organizacional es un determinante de la cultura y clima organizacional.

La implementación y gestión del conocimiento debe ser diseñada bajo los estándares de calidad y necesidades del mercado que se desenvuelva la organización.

Las empresas que fomenten el aprendizaje organizacional tienen un capital humano más competitivo y competente.

La efectividad del aprendizaje organizacional depende de la distribución del conocimiento que se acceda.

El aprendizaje individual y grupal aporta en conjunto a la organización.

Los procesos internos como la inducción y capacitación fomentan adecuadamente los procesos de aprendizaje y potencializan la competitividad de la organización mediante el capital humano.

Por consiguiente, del proceso general del aprendizaje organizacional parten “dos conceptos emergen son las organizaciones que aprenden y la gestión del conocimiento” [55], p. 113). Que son necesarios para el entendimiento del aprendizaje organizacional.

#### IV. AGRADECIMIENTOS

Este artículo es producto de la formación doctoral del programa de psicología de la Universidad de Baja California (UBC), México.

#### V. REFERENCIAS

- [1] C. L. Martínez, A. J. Pinzón y E. L. Velásquez, «La fusión de la gerencia humanista y el aprendizaje organizacional producen organizaciones sostenibles y de excelencia,» *Revista Escuela de Administración de Negocios*, vol. 78, pp. 74-91, 2015.
- [2] D. I. C. Zapata, «Estado del arte en aprendizaje organizacional, a partir de las investigaciones realizadas en facultades de psicología, ingeniería industrial y administración de empresas en Bogotá, entre los años 1992 y 2002,» *Acta Colombiana*, n° 11, pp. 23-33, 2015.
- [3] K. León y R. Guerra, «Las normas ISO 9000: una mirada desde la gestión del conocimiento, la información, innovación y el aprendizaje organizacional,» 2016.
- [4] L. A. B. Álvarez, «La importancia del aprendizaje en empresas comerciales de la Zona Metropolitana de Guadalajara para lograr el cambio organizacional,» *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, vol. 2, n° 1, 2017.
- [5] A. Suarez Montes, L. Fajardo Cantor, E. Barrientos Monsalve y Y. Rios Epalza, «Estrategias pedagógicas de micro finanzas a los estudiantes del Colegio Municipal Aeropuerto,» *Mundo fesc*, vol. 4, n° 8, pp. 17-21, 2017.
- [6] E. Barrientos Monsalve y N. Rosales Nuñez, «Modelo gerencial dentro del paradigma del capital intelectual para el sector hotelero de la ciudad de Cúcuta-Colombia,» *Revista Argentina de Investigación en negocios*, pp. 85-96, 2018.
- [7] C. Marulanda, M. López y F. López, «La cultura organizacional y las competencias para la gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) de Colombia,» *Información tecnológica*, vol. 27, n° 6, pp. 3-10, 2016.
- [8] M. Kostova, M. S. Celemín, L. Rubio y J. M. Rodríguez, «Influencia de los procesos de aprendizaje socio psicológicos y de creación de conocimiento en el rendimiento organizacional: un estudio empírico en el sector hotelero valenciano,» *Papers de turisme*, 2015.
- [9] J. A. Londoño y C. A. Acevedo, «El aprendizaje organizacional (AO) y el desempeño empresarial bajo el enfoque de las capacidades dinámicas de aprendizaje,» *Revista CEA*, vol. 4, n° 7, pp. 103-118, 2018.
- [10] J. F. López, J. L. López, L. X. Falconi, P. Yuquilema y J. Carlos, «Gestión del conocimiento en las organizaciones: fundamentos, metodologías y praxis. contribuciones a la Economía, (septiembre),» 2018.
- [11] F. L. Sánchez, N. Olmedo, N. Urbón, R. González y A. Ángeles, «Análisis de la cultura de seguridad del paciente en unidades extra-hospitalarias de hemodiálisis. Evolución tras la implantación de medidas,» *Enfermería Nefrológica*, vol. 21, n° 1, pp. 25-33, 2018.
- [12] M. A. G. Castrillón, «La capacidad dinámica de aprendizaje,» *Desarrollo Gerencial*, vol. 10, n° 1, pp. 29-47, 2018.
- [13] A. B. Álvarez, «Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración,» *Iztapalapa*, vol. 48, pp. 11-34, 2018.
- [14] F. C. E. Orozco, «Orientación de las organizaciones públicas al aprendizaje organizacional. El caso de los organismos descentralizados en el Estado de Sonora, México,» *Estudios Gerenciales*, vol. 30, n° 130, pp. 10-17, 2014.
- [15] S. Santos, J. Lucia, P. Procópio Martins y A. V. Steil, «Aprendizaje y Memoria Organizacional: ¿Cuál es el perfil de la producción científica internacional y qué se ha investigado en las organizaciones públicas?,» *Documentos y aportes en administración pública y gestión estatal*, vol. 25, pp. 7-30, 2015.
- [16] M. García-Echeverri, P. Hurtado-Olaya, D. Quintero-Patiño, D. Rivera-Porras y Y. Ureña-Villamizar, «La gestión de las emociones, una necesidad en el contexto educativo y en la formación profesional,» *Revista Espacios*, vol. 39, n° 49, pp. 8-21, 2018.
- [17] P. Hurtado-Olaya, M. García-Echeverri, D. Rivera-Porras y J. Forgiony-Santos, «Las estrategias de aprendizaje y la creatividad: Una relación que favorece el procesamiento de la información,» *Revista Espacios*, vol. 39, n° 17, pp. 12-29, 2018.
- [18] I. Nuván-Hurtado, D. Rivera-Porras, S. M. Carrillo-Sierra, J. Forgiony-Santos, N. J. Bonilla-Cruz y A. Roza-Sánchez, «Diferencias en la calidad psicométrica de test construidos mediante la estrategia pedagógica audiovisual y las estrategias pedagógicas tradicionales,» *Revista Espacios*, vol. 39, n° 25, 2018.
- [19] P. E. R. Hernández y O. S. Hernández, «Conceptualizando el diálogo entre cultura y aprendizaje organizacional,» *trilogía Ciencia Tecnología Sociedad*, vol. 7, n° 12, pp. 95-103, 2015.
- [20] P. M. Ticó, O. M. García y J. M. Gallego, «Hacia un modelo de gestión de las organizaciones no lucrativas orientado a la excelencia,» *Búsqueda*, vol. 3, n° 17, pp. 180-190, 2016.
- [21] B. M. Castillo, J. T. Torres, D. C. Pullés, M. I. R. Bravo y A. R. Moreno, «Factores clave para la búsqueda del aprendizaje organizacional en la cadena de suministro: una aproximación teórica,» *Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época*, vol. 1, 2016.
- [22] D. I. Castañeda, «Condiciones para el aprendizaje organizacional,» *Estudios Gerenciales*, vol. 31, n° 134, pp. 62-67, 2015.
- [23] R. A. Rincón, «Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión integral,» *Informes Psicológicos*, vol. 17, n° 1, pp. 53-70, 2017.
- [24] L. A. Figueroa y A. B. González, «Modelo ágora: un modelo integrado de gestión del conocimiento, la información y el

- aprendizaje organizacional en bibliotecas universitarias.» *Acta Colombiana de Psicología*, vol. 11, pp. 35-46, 2015.
- [25] C. Silva y R. Palermo, «Gestión Educativa y su Relación en el Aprendizaje Organizacional de los Docentes de las Instituciones Educativas de la Zona Marginal de la Ciudad de Juliaca en el Año 2015.» 2016.
- [26] M. C. L. Ramírez, «El marketing interno como proceso de aprendizaje organizacional/the internal marketing as a process of organizational learning.» *Revista Internacional Administración & Finanzas*, vol. 9, n° 2, p. 87, 2016.
- [27] G. R. Fuentes, F. Vallaes y M. A. Garzón, «El aprendizaje organizacional como herramienta para la universidad que aprende a ser responsable socialmente.» *Revista Pensamiento Americano*, vol. 11, n° 20, 2018.
- [28] S. M. Carrillo-Sierra, J. Forgiony-Santos, D. Rivera-Porras, N. J. Bonilla-Cruz, M. L. Montánchez-Torres y M. Alarcón-Carvajal, «Prácticas pedagógicas frente a la educación inclusiva desde la perspectiva del docente.» *Revista Espacios*, vol. 39, n° 17, pp. 15-32, 2018.
- [29] J. G. I. G. Romero, «La cultura empresarial y las incapacidades de aprendizaje organizacional en las Mipymes de Durango Capital.» *Universidad & Empresa*, vol. 19, n° 33, pp. 113-136, 2017.
- [30] M. D. R. Gómez Díaz, «Modelo estratégico de aprendizaje organizacional para impulsar la competitividad municipal.» *Pensamiento & Gestión*, vol. 40, 2016.
- [31] E. I. De la Garza M, Z. Araiza, N. E. Hernández, A. Charles y I. Guadalupe, «Relación Entre Los Niveles De Aprendizaje Organizacional (Relationship between Levels of Organization Learning).» 2016.
- [32] F. Rivera, P. Astudillo y E. Fernández, «Información y toma de decisiones: oficinas de análisis institucional en universidades chilenas.» *Calidad en la Educación*, vol. 30, pp. 162-178, 2018.
- [33] Y. A. Conde y D. I. Castañeda, «Indicadores de Aprendizaje Organizacional en grupos de investigación universitaria.» *Diversitas: perspectivas en psicología*, vol. 10, n° 1, pp. 45-56, 2014.
- [34] A. Villagrasa, M. Jiménez y J. Hernández, «Implicaciones del aprendizaje organizacional en la pequeña y mediana empresa de Cacao-Sucre.» *Revista Negotium*, vol. 31, pp. 24-47, 2015.
- [35] C. J. O. Comejo, F. I. C. Rubilar, M. T. C. Díaz y J. I. C. Rubilar, «Metacognición institucional para un aprendizaje organizacional participativo: Herramienta innovadora de gestión escolar.» *Gestión de la educación*, vol. 6, n° 1, pp. 11-21, 2016.
- [36] Arias, J. Zegarra y O. Justo, «Estilos de aprendizaje y metacognición en estudiantes de psicología de Arequipa.» *Liberabit*, vol. 20, n° 2, pp. 267-279, 2014.
- [37] R. M. Valencia, «Capacidades dinámicas, innovación de producto e aprendizaje organizacional en pymes del sector cárnico.» *Ingeniería industrial*, vol. 36, n° 3, pp. 287-305, 2015.
- [38] R. A. Jiménez, P. C. Campos, J. Vargas-Hernandez, R. C. Cárdenas y F. P. Salceda, «Aprendizaje y desempeño organizacional bajo el enfoque de las teorías organizacionales.» *REVISTA DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN*, vol. 13, n° 1, pp. 83-94, 2016.
- [39] B. U. Angulo, A. B. Izquierdo, F. I. Goldaracena, M. J. U. Pemán y J. J. V. Garro, «Variables asociadas a la toma de decisiones éticas: una propuesta para las organizaciones de intervención social.» *Revista internacional de los estudios vascos= Eusko ikaskuntzen nazioarteko aldizkaria= Revue internationale des études basques= International journal on Basque studies, RIEV*, vol. 61, n° 1, pp. 127-157, 2016.
- [40] A. Ledesma, M. A. Cavallo y L. P. Díaz, «Responsabilidad social de las organizaciones en las currículas de grado de carreras en ciencias económicas.» 2017.
- [41] B. J. G. Hernández y A. L. M. M. Ávila, «Contribución del Plan de Mercadotecnia Internacional en el desempeño de las organizaciones. Estudio de casos múltiples.» *Recherches en Sciences de Gestion*, n° 4, pp. 89-104, 2017.
- [42] L. R. Molina, R. Cedeño y J. Kasfnioli, «Recursos Humanos: La importancia del proceso de inducción para el desempeño laboral (Doctoral dissertation).» Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, 2018.
- [43] J. Furguerle, B. Villegas y Z. Daboín, «Las TICs y el perfil del docente para el desarrollo de actividades didácticas.» *AiBi revista de investigación en administración e ingeniería*, vol. 4, n° 1, 2016.
- [44] D. Bracho, N. González y O. Hernández, «Estrategias para el proceso de socialización organizacional de la gerencia de recursos humanos en la empresa lácteos santa bárbara.» *C.A. CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, vol. 15, n° 2, pp. 43-61, 2018.
- [45] D. C. Figueroa, «Characterization of the labor induction process and comparison between the perception of workers and the management of 5 star hotels in the city of Santiago de Chile, based on the results obtained.» *Revista de Turismo, Patrimonio y Desarrollo*, 2018.
- [46] D. I. Benítez, «Diseño e implementación del proceso de comunicación organizacional dentro de la Dirección Nacional de la Gestión de Talento Humano del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, en el periodo comprendido desde noviembre del 2015 hasta julio del 2016.» Bachelor's thesis, Quito, 2018.
- [47] O. F. C. Perez y E. G. S. Perez, «Detection Of Capacity Needs: Activity To Develop Human Capital (Deteccion De Necesidades De Capacitacion: Actividad Para Desarrollar El Capital Humano).» *Revista Global de Negocios*, vol. 6, n° 3, pp. 57-68, 2018.
- [48] A. M. Martínez, A. G. Garnica y G. S. Navarro, «Nuevas formas de organización laboral en la industria automotriz: los equipos de trabajo en General Motors, Complejo Silao.» *Revista Análisis Económico*, vol. 29, n° 70, pp. 157-183, 2018.
- [49] G. M. A. López, J. M. U. Bermúdez y M. V. Guerrero, «Relación entre capacitación y actitud hacia los riesgos laborales en el sector construcción del área metropolitana de Bucaramanga.» *I+ D REVISTA DE INVESTIGACIONES*, vol. 9, n° 1, pp. 14-24, 2017.
- [50] C. A. L. Ochoa, F. B. Muñoz y J. A. C. Elizondo, «Certificaciones en competencias laborales en los programas educativos de ingeniería.» *anfei Digital*, vol. 6, 2017.
- [51] Y. Stable, «Aprendizaje organizacional en organizaciones de ciencia tecnología e innovación.» *Ingeniería Industrial*, vol. 37, n° 1, pp. 78-90, 2016.
- [52] F. E. Vásquez y J. Gabalán, «Información y ventaja competitiva. Coexistencia exitosa en las organizaciones de vanguardia.» *El profesional de la información*, vol. 24, n° 2, pp. 1699-2407, 2015.
- [53] Y. R. N. Lahaba, «Activos de aprendizaje organizacional un activo de conocimiento crítico.» *Ciencias de la Información*, vol. 46, n° 3, pp. 31-37, 2015.
- [54] M. F. Acosta y N. C. Bravo, «Percepción de padres de hijos prematuros frente a la hospitalización en la Unidad de Cuidado Intensivo Neonatal: un estudio de revisión documental.» *Revista UNIMAR*, vol. 34, n° 1, 2016.
- [55] A. E. V. Espinosa y L. León, «La gestión del conocimiento respecto a la organización que aprende, enfocado por teorías

y tendencias a nivel nacional e internacional.» *Ciencia y Poder Aéreo*, vol. 11, n° 1, 2016.