

# Modelo de aprendizaje organizacional: integración de las perspectivas de investigación<sup>1</sup>

Daniel Rojas Rodríguez<sup>2</sup>

## Resumen

Este trabajo presenta la construcción de un modelo de aprendizaje organizacional que integra tres perspectivas de investigación: conductual, cognitiva y social. Mediante la combinación de los procesos de adquisición, generación y distribución del conocimiento por parte de los miembros de la organización, los cambios en las rutinas debido a estos procesos y las condiciones socio-culturales que los facilitan. Para la conceptualización del modelo se utilizó una revisión sistemática de la literatura y para la formulación se plantearon las relaciones causales entre las principales variables explicativas del aprendizaje organizacional, bajo un enfoque sistémico, utilizando la metodología de modelamiento enriquecida de la dinámica de sistemas. Este nuevo constructo promete ser más integral que los constructos presentados hasta el momento en la literatura, logrando este alcance al incorporar las tres perspectivas teóricas sobre el aprendizaje organizacional. Para los profesionales, el modelo podría ser la base de una herramienta para el análisis de la capacidad de aprendizaje de las organizaciones.

**Palabras clave:** aprendizaje organizacional, revisión sistemática de la literatura, modelo de aprendizaje, perspectivas de investigación.

## Organizational learning model: research perspectives integration

### Abstract

This work presents the construction of an organizational learning model that integrates three research perspectives: behavioral, cognitive and social. By combining the processes of acquisition, generation and distribution of knowledge by members of the organization, the changes in the routines due to these processes and the sociocultural conditions that facilitate them. For the conceptualization of the model, a systematic literature review as used and for the formulation the causal relationships between the main explanatory variables of organizational learning were raised, under a systemic approach, using the enriched modeling methodology of the systems dynamics. This new construct promises to be more integral than the previous constructs, achieving this

1 Artículo de Reflexión derivado y realizado entre 2017 y 2018 por el Grupo de Investigación SISCO–Sistemas de Información y Sociedad del Conocimiento, financiado por la Universidad Católica Luis Amigó – Colombia.

2 (c) PhD. en Creación y Gestión de Empresas – Universidad Autónoma de Barcelona – España; M. Sc. en Ingeniería Administrativa – Universidad Nacional de Colombia – sede Medellín – Colombia; Ingeniero Civil – Universidad Nacional de Colombia – sede Medellín – Colombia

**Autor para correspondencia:** Daniel Rojas Rodríguez: wd Rojas@unal.edu.co

Recibido: 30/11/2018 Aceptado: 21/07/2020

scope by incorporating the three theoretical perspectives on organizational learning. For professionals, the model could be the basis of a tool for analyzing the learning capacity of organizations.

**Keywords:** organizational learning, systematic literature review, learning model, research perspectives.

## Modelo de aprendizaje organizacional: integración de perspectivas de pesquisa

### Resumo

Este artigo apresenta a construção de um modelo de aprendizagem organizacional que integra três perspectivas de pesquisa: comportamental, cognitiva e social. Combinando os procesos de aquisição, geração e distribuição

de conhecimento por membros da organização, as mudanças nas rotinas devidas a esses procesos e as condições socioculturais que os facilitam. Para a conceptualização do modelo, foi utilizada uma revisão sistemática da literatura e, para a formulação, as relações causais entre as principais variáveis explicativas da aprendizagem organizacional foram levantadas, sob uma abordagem sistêmica, utilizando a metodologia de modelagem enriquecida da dinâmica dos sistemas. Esta nova construção promete ser mais abrangente do que as construções apresentadas até agora na literatura, alcançando esse escopo incorporando as três perspectivas teóricas sobre aprendizagem organizacional. Para os profissionais, o modelo poderia ser a base de uma ferramenta para analisar a capacidade de aprendizagem das organizações.

**Palavras-chave:** aprendizagem organizacional, revisão sistemática da literatura, modelo de aprendizagem, perspectivas de pesquisa.

### Introducción

El estudio del aprendizaje organizacional ha sido tratado por varias disciplinas desde diferentes perspectivas (Easterby, Crossan, & Nicolini, 2000), de las cuales se pueden distinguir tres grandes corrientes de investigación en el ámbito del aprendizaje organizacional (Hong, Easterby-Smith, & Snell, 2006): una corriente de investigación que se centra en los patrones recurrentes de comportamiento en las organizaciones, es decir, las rutinas organizacionales, donde la principal hipótesis es que la modificación continua y la actualización de las rutinas permite a las organizaciones responder a sus entornos cambiantes (Levitt & March, 1988); otra corriente de investigación que se centra en los aspectos cognitivos del aprendizaje,

abordando la adquisición, la distribución y el almacenamiento de los nuevos conocimientos de la organización (Huber, 1991); y una tercera corriente de investigación que se centra en el aprendizaje desarrollado a través de las prácticas sociales (Wenger & Snyder, 2000), es decir cuando la estrategia y las decisiones se definen a través de las conversaciones entre los participantes de la organización, ya sea de manera informal o a través de reuniones formales (Easterby-Smith & Lyles, 2011).

La primera corriente, denominada perspectiva conductual, establece que el aprendizaje organizacional proviene de la capacidad de los individuos de transferir su experiencia e información a las rutinas de la organización (Argyris & Schön, 1996; Nelson & Winter, 1982) Los autores de esta perspectiva describen

las organizaciones como “repositorios de acumulación de conocimientos” (Edwards, Ababneh, Hall, & Shaw, 2009) y al aprendizaje organizacional como el proceso de codificar el nuevo conocimiento de la organización en sus rutinas (Levitt & March, 1988). Las rutinas organizativas son patrones repetitivos de acciones interdependientes realizadas por varios miembros de la organización en el desarrollo de las tareas de ésta (Feldman & Pentland, 2003), y que según Chang (1996), pueden definir el total de las funciones operativas, convirtiéndose en los repositorios de los conocimientos específicos de las organizaciones. Nonaka (1994) agrega un componente adicional a este concepto, sugiriendo que las rutinas pueden esbozar el conocimiento si se expresa en unión a las acciones de los individuos que interactúan en éstas.

La segunda corriente se denomina perspectiva cognitiva y establece que el aprendizaje individual es incorporado a la organización a través del intercambio y la integración del conocimiento hasta crear un conocimiento colectivo, que se almacena en la memoria de la organización (Hedberg, 1981). Esta perspectiva considera el flujo del aprendizaje a través de todos los niveles de la organización y reconoce ampliamente que el aprendizaje comienza en el nivel individual (Cohen & Levinthal, 1990), luego se incorporan en el aprendizaje de los grupos (Nonaka & Takeuchi, 1995), lo aprendido dentro de los grupos se trasfiere a la organización y da como resultado un cambio en el esquema organizacional (Crossan, Lane, & White, 1999). Por último, el cambio en el esquema organizacional se institucionaliza en nuevas estructuras, sistemas, procesos y rutinas, que componen la memoria de la organización (Walsh & Ungson, 1991). En consecuencia, esta corriente define el aprendizaje organizacional como un proceso dinámico que se mueve entre los diferentes niveles de la organización, de lo individual a nivel de grupo y luego a nivel de la organización y viceversa (Jerez-Gómez,

Céspedes-Lorente, & Valle-Cabrera, 2005; López, Peón, & Ordás, 2006).

La tercera perspectiva es la social, y se basa en la sociología, teniendo así una orientación más relacional. En lugar de tratar de entender qué tipo de procesos cognitivos y estructuras conceptuales están involucrados en el aprendizaje organizacional, la perspectiva social busca explicar qué tipo de contexto social es el más adecuado para el aprendizaje organizacional y se centra en el grupo, la comunidad y la organización, más que en la mente del individuo (Chiva-Gómez, 2004). Aunque en el pasado, la investigación del aprendizaje estuvo dominada por una visión cognitiva de los procesos, últimamente sociólogos y psicólogos han dirigido su atención a las condiciones sociales y culturales en los que el aprendizaje se produce (Edwards et al., 2009). Si observamos las organizaciones como redes de relaciones sociales y sistemas de significado a través de las cual se adquiere conocimiento en el ámbito laboral (Wenger, 1998), el aprendizaje organizacional puede ser entendido como el proceso de construcción social de las creencias y significados compartidos, en los que el contexto social juega un papel esencial (Chiva & Alegre, 2005). La perspectiva social ofrece un desafío a la idea tradicional del aprendizaje asumiendo que el conocimiento es creado, principalmente a través de las conversaciones y las interacciones entre las personas (Wenger, 1998).

Esta diversidad de perspectivas constituye un desafío para desarrollar un modelo integral de aprendizaje organizacional. Sin embargo, siguiendo la propuesta de Hong y otros (2006), este artículo desea proponer la integración de estas tres perspectivas dentro de un modelo general de aprendizaje organizacional. Como resultado se pretende combinar el proceso de adquisición de los conocimientos externos a la organización, los procesos de generación y distribución del conocimiento por parte de

los miembros de la organización, los cambios en las rutinas debido a estos procesos y las condiciones socio-culturales que los facilitan. No tener en cuenta las interrelaciones entre estas perspectivas, adoptar solo una de ellas o dejar alguna de lado, puede dar lugar a una visión incompleta o distorsionada del aprendizaje en las organizaciones (Hong et al., 2006).

## Materiales y métodos

Para comprender el concepto del aprendizaje en las organizaciones se desarrolló un modelo que integra las tres grandes corrientes de investigación en el ámbito del aprendizaje organizacional. El proceso utilizado para la elaboración del modelo se basa en la metodología de Barlas (1996) para el diseño de modelos.

Tanto para la identificación del problema como para la conceptualización del modelo se utilizó una revisión sistemática de la literatura basada en la metodología propuesta por Gutiérrez y Ríos (2005). Para la revisión se seleccionaron las bases de datos bibliográficas Scopus y Science Direct debido a que son las mayores bases de datos de citas y resúmenes de literatura revisada por pares. Los términos seleccionados para la búsqueda se establecieron en relación el conocimiento previo sobre el tema y el refinamiento realizado a través de ingresar en la base de datos los términos en las ecuaciones de búsqueda.

Los documentos fueron seleccionados de artículos y revisiones académicas publicadas a partir del año 2013 relacionados con las áreas de conocimiento de negocios, administración y contabilidad. Los criterios de inclusión o exclusión de un documento fueron que su título, resumen o palabras claves contuviera los términos de revisión o sus combinaciones; el resumen debía indicar que el documento trata al menos uno de los siguientes temas:

revisiones de la literatura sobre aprendizaje de la organización, modelos que representen el aprendizaje de la organización, relaciones entre el aprendizaje y rendimiento de la organización y factores que facilitan o causan el aprendizaje de la organización. La introducción y las conclusiones debían indicar que el documento trataba y generaba un aporte a alguno de los temas revisados en el resumen. Se excluyeron los documentos que no pertenecían al área de la gestión organizacional y los que su campo de aplicación era tan específico, que su aporte era mínimo para la investigación de este trabajo.

Finalmente, la formulación del modelo se plateó mediante el análisis de las relaciones causales entre las principales variables explicativas de del aprendizaje organización, bajo un enfoque sistémico, utilizando la metodología de modelamiento enriquecida de la dinámica de sistemas. Los principales objetivos de la modelación fueron: posibilitar la identificación de relaciones causales explicativas de los procesos de aprendizaje organizacional, permitir la descripción de fenómenos recurrentes, bien sean ciclos o procesos recursivos y que puedan involucrar tales procesos de aprendizaje, posibilitar la recurrencia analítica sistémica, que permitiera estructurar mejor la problemática del aprendizaje de las organizaciones como un problema sistémico y dinámico y posibilitar el planteamiento de modelamiento entre variables, de manera que ello permita generar nuevos aprendizajes a partir del ejercicio de modelamiento, que de otra manera serían costosos o difíciles de conseguir en el mundo real.

## Resultados

Se realizó inicialmente la búsqueda de la literatura sobre el aprendizaje organizacional utilizando la siguiente ecuación de búsqueda:

TITLE-ABS-KEY (“aprendizaje organizacional” OR “aprendizaje de la organización” OR “organizational learning”) AND ALL (“corriente de investigación” OR “corrientes de investigación” OR “theoretical perspective”) AND DOCTYPE (“ar” OR “re”) AND SUBJAREA (“BUSI”) AND PUBYEAR > 2012

Se obtuvieron 38 documentos no repetidos a través de la búsqueda en ambas bases de datos, de los cuales se descartaron ocho debido a que no cumplieron con los criterios de inclusión. En la Tabla 1 se encuentran la relación de los artículos

obtenidos y la corriente de investigación del aprendizaje organizacional tratado.

Como resultado de la revisión de la literatura se encontró que nueve de los 30 artículos fueron trabajados bajo la perspectiva conductual del aprendizaje organizacional, 15 bajo la perspectiva cognitiva, cuatro bajo la social y solo dos utilizaron la combinación de las bases teóricas de dos de las corrientes y ninguno presentó una visión desde las tres perspectivas.

**Tabla 1.** Relación de los documentos obtenidos en la revisión de la literatura.

Autor	Corriente de investigación
Andreou, Louca, & Petrou (2016)	Conductual
Arunprasad (2015)	Cognitiva
Brink (2016)	Cognitiva
Brockman, Park, & Morgan (2017)	Conductual
Cai, Huang, Liu, & Liang (2016)	Conductual
Chang, Gong, Way, & Jia (2013)	Cognitiva
Charunsrichotikomjorn, Ussahawanitchakit, & Jhundra-Indra (2014)	Cognitiva
Cho, Song, Yun, & Lee (2013)	Cognitiva
Colyvas & Maroulis (2015)	Cognitiva y Social
Ehrgott, Reimann, Kaufmann, & Carter (2013)	Conductual
Harorimana (2013)	Cognitiva
Hooi & Ngui (2014)	Conductual
Hu, Wu, & Shi (2016)	Cognitiva
Kong (2015)	Cognitiva
Lau (2016)	Cognitiva
Liu (2014)	Conductual
Lloria & Moreno-Luzon (2014)	Conductual y Cognitiva
Matsuo, M., & Nakahara, J. (2013)	Cognitiva
Megheirkouni (2017)	Cognitiva
Mellat-Parast (2013)	Conductual
Melo & Beck (2015)	Social
Nadolska & Barkema (2014)	Cognitiva
Popli & Kumar (2016)	Social
Popli, Akbar, Kumar, & Gaur (2016)	Social
Popova-Nowak & Cseh (2015)	Cognitiva
Raj & Srivastava (2016)	Conductual
Rebelo & Gomes (2017)	Cognitiva



<b>Autor</b>	<b>Corriente de investigación</b>
Salmador & Florín (2013)	Cognitiva
Suwannarat (2013)	Conductual
Valk, van der Velde, van Engen, & Szkudlarek (2013)	Social

**Fuente:** elaboración del autor.

Para la formulación del modelo se revisaron las relaciones causales entre las principales variables del aprendizaje organizacional, las cuales fueron analizadas a partir de los cinco mecanismos mediante los cuales, según la literatura, las organizaciones adquieren conocimiento: a través de la experiencia (Arthur & Huntley, 2005; Fang, 2012; Kim, Kim, & Miner, 2009; Putz, Schilling, Kluge, & Stangenberg, 2012), a través de la búsqueda (Chen, 2005; Li, Wei, Zhao, Zhang, & Liu, 2013; Sun & Anderson, 2008), a través del ingreso de nuevos componentes (Cegarra Navarro, Cepeda Carrión, & Jiménez Jiménez, 2010; Hong et al., 2006; Lin & Kuo, 2007) organizational learning (OL, a través de la transferencia de conocimiento (Dermol & Cater, 2013; López et al., 2006; Tsang, 2008) y a través de la creación de conocimiento (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011; Maruta, 2014).

A continuación, se presenta el análisis de las relaciones causales halladas entre las variables de cada uno de los mecanismos de adquisición de conocimiento:

### **Aprendizaje de la experiencia**

En su trabajo diario los individuos buscan la optimización del desempeño de las rutinas organizacionales (Maruta, 2014). Para esto exploran las posibles configuraciones y combinaciones más eficientes de producción que lleven a la mejora de los procesos (Fang, 2012). Así las organizaciones a través de su experiencia, descubren las acciones apropiadas que se deben tomar, y con el tiempo el desempeño organizacional mejora (Fang, 2012). Esto reduce

los esfuerzos de gestión de la organización y mejoran su eficiencia y rendimiento.

### **Aprendizaje a través de la búsqueda**

Los individuos buscan información en el interior las organizaciones y en el ambiente, con el fin de procesarla y transformarla en conocimiento Huber (1991). La capacidad de absorción les permite asimilar y aplicar este conocimiento en el funcionamiento de la organización, lo cual depende de su base de conocimiento existente (Cohen & Levinthal, 1990). Las capacidades de aprendizaje de los miembros de la organización son motivadas, formadas e influenciadas por los gerentes y administradores de la organización, por lo cual, esta capacidad depende en buena parte de la gestión que las empresas realizan para motivar a las personas a utilizar su conocimiento en el mejoramiento del desempeño de la organización (Wang & Ellinger, 2011). La capacidad de absorción de la organización le permite adquirir información del medio ambiente y transformarla en conocimiento a través de varios subprocesos del aprendizaje que trabajan en forma interdependiente para adquirir, distribuir, interpretar e integrar la información externa e interna en el conocimiento de la organización (Flores, Zheng, Rau, & Thomas, 2012).

### *Adquisición*

Los individuos adquieren la información de fuentes internas y externas a partir de redes formales e informales, y la organización absorbe información mediante la investigación y la implementación de políticas y procedimientos

que fomenten y desarrollen en los individuos la capacidad de absorción (Gray & Meister, 2004).

### *Distribución*

En la distribución los individuos, grupos o diferentes unidades de la organización comparten datos e información entre sí para que la información que reside en cada una de las unidades sea aprovechado por las demás unidades en toda la organización (Soo & Devinney, 2002).

### *Interpretación*

Mediante la interpretación los individuos reducen la ambigüedad de la información y logran la comprensión compartida que conduce al aprendizaje organizacional (Flores et al., 2012). Los individuos, guiados por sus mapas cognitivos individuales, interpretan el mismo estímulo de forma diferente (Nonaka & Takeuchi, 1995), pero a través de la interpretación grupal, pueden llegar a un consenso o una visión compartida (Sun & Anderson, 2008).

### *Integración*

En la integración, la organización reconoce dos conjuntos de información que parecen incongruentes y los combina para llegar a un nuevo esquema organizativo, logrando evolucionar a una nueva comprensión del conocimiento (Sun & Anderson, 2008) y dando lugar a acciones cuyos resultados desencadenan en el mejoramiento o generación de las rutinas de la organización. En esta etapa del aprendizaje, la información es convertida en conocimiento y es integrada en las diferentes rutinas de la organización.

## **Aprendizaje por ingreso de nuevos componentes**

Cuando las organizaciones identifican una necesidad concreta o un vacío de conocimientos, reclutan a nuevos empleados o invierten en nuevas tecnologías para llenar dichos requerimientos (Holsapple & Joshi, 2001). El grado de los conocimientos y habilidades de los nuevos empleados y el grado de ajuste con el conocimiento requerido en las organizaciones repercute significativamente en el posterior rendimiento en su trabajo (O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991). De igual forma se puede aumentar la base de conocimiento de la organización mediante el uso de herramientas tecnológicas que se utilizan para capturar y distribuir la información de las personas, promover la colaboración, proporcionar el acceso a su conocimiento y proporcionar apoyo a los tomadores de decisiones organizativas para resolver los conflictos que se presentan debido a los cambios en el entorno de la organización (Cegarra Navarro et al., 2010). Debido a esto, la actualización de la tecnología fomenta el aprendizaje de la organización (Carmona & Pérez-Casanova, 1993) y por ende el mejoramiento del rendimiento de sus rutinas.

## **Transferencia del conocimiento**

De la literatura se identifican cuatro métodos que utiliza la organización para transferir los conocimientos en busca de mejorar el rendimiento de sus rutinas: formación (Maruta, 2014), socialización (Nonaka & Takeuchi, 1995), institucionalización (Flores et al., 2012) y transferencia de conocimientos entre las organizaciones (Tsang, 2008).

### *Formación*

El individuo recibe la transferencia del conocimiento explícito mediante la educación, que es una forma de trasmisión de información

entre un emisor y un receptor, que implica comunicación unidireccional y no requiere contacto personal directo (Sun & Anderson, 2008). La transferencia del conocimiento tácito se define como entrenamiento y permite el mejoramiento de las habilidades de los individuos en las realizaciones de sus tareas mediante la recreación del conocimiento, que incluye escuchar atentamente o la observación de las explicaciones del propietario del conocimiento (Maruta, 2014).

### *Socialización*

A través de la interacción social los individuos comparten sus experiencias personales y aumentan el conocimiento del grupo de forma informal y espontánea (Hong et al., 2006). Esta socialización permite comunicar e integrar el conocimiento compartido entre los individuos en las experiencias de sus propias áreas y en toda la organización (Rebernik & Širec, 2007). El conocimiento social adquirido mediante la socialización se difunde por toda la organización y es utilizado en las rutinas y esquemas de la organización para mejorar el uso productivo de los diferentes componentes de la organización (Ramírez, Morales, & Rojas, 2011). La socialización del conocimiento también ocurre a través de las denominadas comunidades de práctica, donde el individuo aprende mediante la adquisición de las habilidades y conocimientos que requiere para comportarse como miembro de estas comunidades, que no son necesariamente resultado de la gestión empresarial y en algunos casos son temporales (Chiva & Alegre, 2005).

### *Transferencia transorganizacional*

Las organizaciones recurren a sus socios comerciales para adquirir conocimientos y mejorar su gestión y experiencia tecnológica con el fin de desarrollar su ventaja competitiva en los mercados locales e internacionales. La transferencia de conocimiento pasa

por cuatro etapas: iniciación, ejecución, aceleración e integración (Tsang, 2008). En la iniciación la organización decide transferir una rutina cuando se detecta una necesidad de conocimiento. En la ejecución se toma la determinación de llevar a cabo la transferencia y se establecen los recursos necesarios para el flujo entre la fuente y el receptor. En la fase de aceleración el receptor comienza a utilizar los conocimientos transferidos, identificando y resolviendo los problemas que surgen durante su uso. Por último, en la integración se institucionalizan las nuevas rutinas, después de que el receptor ha logrado aplicarlas satisfactoriamente (Tsang, 2008).

### *Institucionalización*

A través de la institucionalización los individuos y los grupos incorporan los conocimientos adquiridos en los sistemas, estructuras, procesos y prácticas de la organización, mediante la formalización y documentación de reglas, procedimientos, procesos y sistemas, lo cual influye positivamente en la capacidad de aprendizaje de la organización (Sun & Anderson, 2008).

### **Creación de conocimiento**

La creación de conocimiento surge a través de la inspiración. Según Maruta (2014), la inspiración se produce debido a la tensión y la relajación en el cerebro en la búsqueda de la solución de un problema, obteniendo resultados que no se hubieran podido alcanzar a través del pensamiento lógico. Estas nuevas ideas permean diferentes niveles de la organización y se orientan hacia la configuración de formas creativas, novedosas o mejoradas de combinar el uso de los recursos organizacionales. Esta capacidad de generación, aceptación y aplicación de nuevas ideas, procesos, productos y servicios se define como innovación (Yeung, Lai, & Yee, 2007).



La capacidad de innovación permite que la organización tenga el potencial y el conocimiento para anticipar y comprender las necesidades del mercado a través la utilización de las últimas tecnologías para innovar procesos y productos. La capacidad de innovación le permite a la organización ver más allá de sus capacidades y la lleva a generar innovación para superar el desempeño de sus competidores (Bueno, Aragon, Salmador, & Garcia, 2010). La mayoría de los grandes estudios empíricos proporcionan evidencia de la relación positiva entre la innovación y el rendimiento, ya que consideran que las organizaciones con la capacidad de innovar son capaces de responder más rápidamente a los desafíos y tienen la capacidad de explotar productos y oportunidades de mercado mejor que las empresas no innovadoras (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011).

### **Gestión y aprendizaje**

La gestión busca principalmente el aumento de la eficiencia y flexibilidad en los procesos de la organización centrándose en definir los mejores mecanismos para la asignación de los recursos. Los esfuerzos de optimización del flujo de trabajo se centran en la consecución de la excelencia en la ejecución de las tareas de las rutinas y con ello lograr la eficiencia, es decir, la creación de un conjunto eficiente de patrones para hacer frente de manera óptima las actividades de la organización (Raghu & Vinze, 2007).

Con el fin de hacer frente a los cambios existentes en el medio ambiente, las organizaciones gestionan el aprendizaje para desarrollar una serie de aspectos estructurales, estratégicos, humanos y gerenciales que

los diferencian de las otras organizaciones (Montes, Ruiz Moreno, & García Morales, 2005). La gestión origina el aprendizaje organizacional en busca de una ventaja competitiva para las empresas (Alegre, Pla-Barber, Chiva, & Villar, 2012).

Crossan y otros (1999) vincularon la gestión estratégica, la gestión de los recursos humanos y la gestión de la tecnología como medios para facilitar el flujo de aprendizaje en la organización (Khandekar & Sharma, 2006). Del análisis realizado sobre la literatura del aprendizaje en este trabajo, también se vinculan la gestión del conocimiento (Collinson & Wilson, 2006; Molaei, 2011; Pun & Nathai-Balkissoon, 2011), la gestión de la innovación (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011; Montes et al., 2005; Wang & Ellinger, 2011) y la gestión de los procesos (Hung, Yang, Lien, McLean, & Kuo, 2010; Škerlavaj, Štemberger, Škrinjar, & Dimovski, 2007) in-depth approaches aimed at achieving higher-level organizational learning. The elements of an organizational learning process that we use are information acquisition, information interpretation, and behavioral and cognitive changes. Within the competing values framework OLC covers some aspects of all four different types of cultures: group, developmental, hierarchical, and rational. We use data from 203 Slovenian companies employing more than 50 people. The impact of OLC on organizational performance is empirically tested via structural equation modeling (SEM como medios para facilitar el aprendizaje organizacional.

Como conclusión, se presenta en la Figura 1 el compendio de las relaciones causales de la gestión en el aprendizaje de la organización.

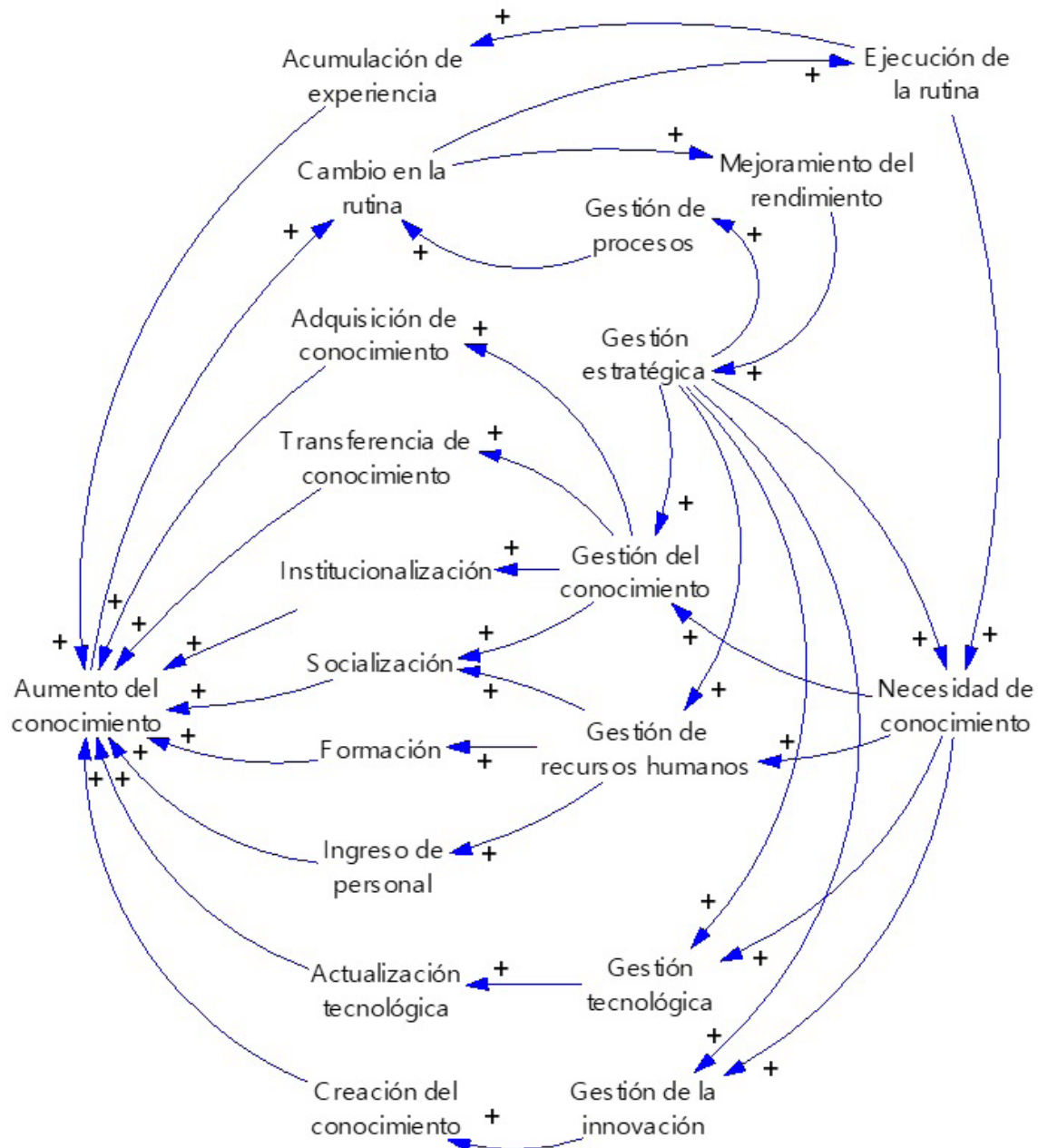


Figura 1: Ciclo de aprendizaje (Rojas Rodríguez, 2015)

## Discusión

Este estudio describe la construcción de un modelo general del aprendizaje organizacional que integra sus tres perspectivas de investigación: conductual, cognitiva y social. Se evidenció que las empresas adquieren, generan y distribuyen

el conocimiento mediante la transformación del aprendizaje individual en aprendizaje organizacional a través de un proceso de interacción dinámica y compleja entre los miembros de la organización, que fluye a nivel individual, de grupo y de organización, e involucra a todos sus miembros (Ni & Sun, 2009).

Desde la perspectiva cognitiva del aprendizaje organizacional, el conocimiento es adquirido por los individuos mediante la investigación (Gray & Meister, 2004), la formación (Gaimon, Özkan, & Napoleon, 2011), a través de sus experiencias de éxito y fracaso, lo cual los lleva a modificar su comportamiento basados en la percepción de su rendimiento previo (Cyert & March, 1963), y por medio de la inspiración, por la cual logra obtener resultados que no puede alcanzar a través del pensamiento lógico (Maruta, 2014). Desde la perspectiva social, el individuo adquiere conocimiento debido a su interacción en los sistemas sociales en los cuales participa (Wenger & Snyder, 2000).

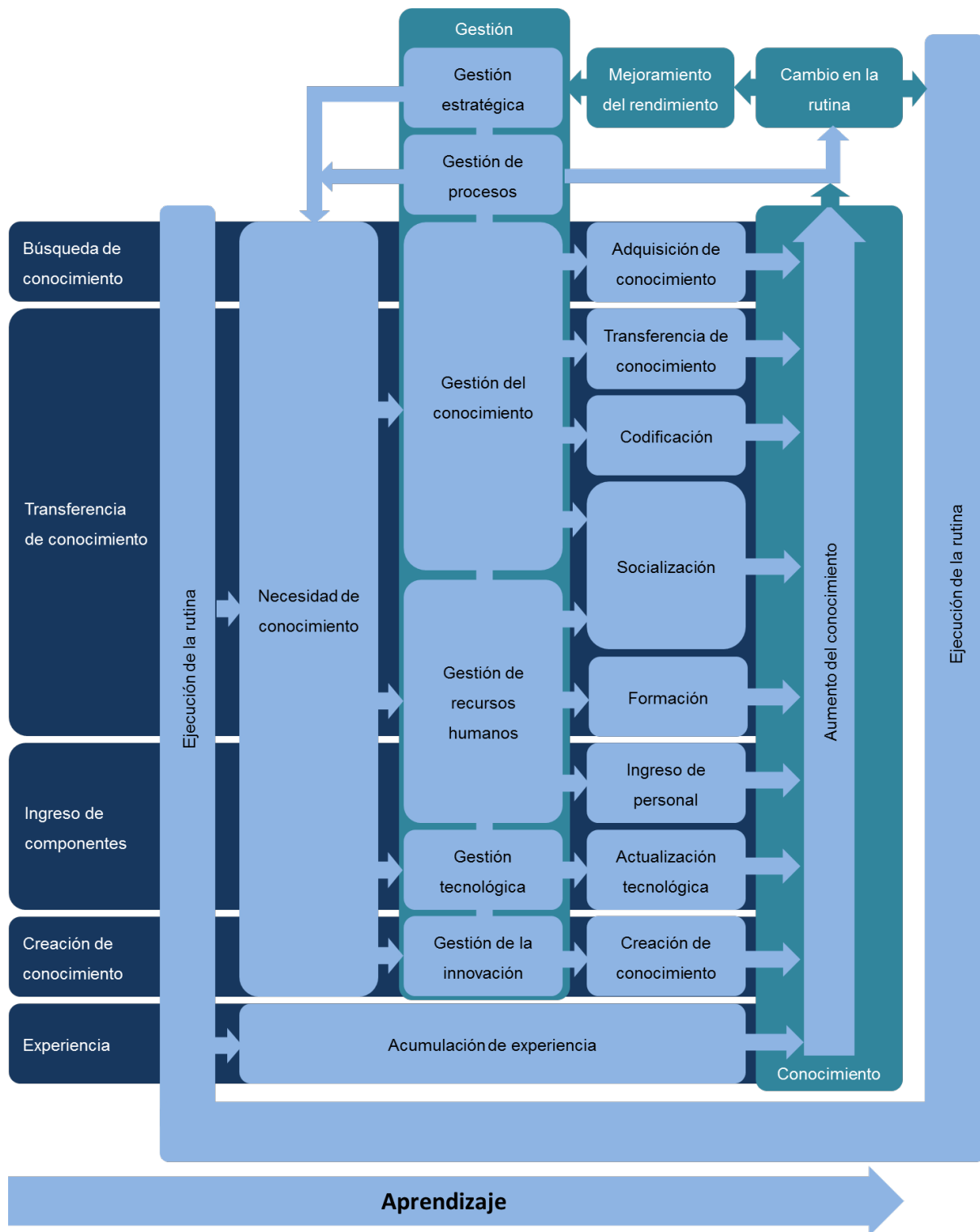
En segunda instancia, visto desde la perspectiva cognitiva, el conocimiento individual es transformado en conocimiento colectivo a través de los procesos de distribución e interpretación del conocimiento (Flores et al., 2012). Esta transferencia del conocimiento al interior de la organización favorece el intercambio de ideas y mejores prácticas, ayudando a formar un entendimiento común. Desde la perspectiva social, la socialización facilita la transferencia del conocimiento y permite que los individuos y grupos con diferentes visiones, se reúnan para solucionar problemas del trabajo mediante el diálogo. La interacción social permite a los individuos compartir sus experiencias personales y aumentar el conocimiento del grupo de forma informal y espontánea (Hong et al., 2006), e integrar el conocimiento compartido en las experiencias de sus propias áreas y en toda la organización (Rebernik & Širec, 2007).

Finalmente, el conocimiento compartido entre los individuos conduce a un lenguaje común y una acción coordinada, el cual mediante los procesos de integración e institucionalización (Flores et al., 2012) es incorporado en los sistemas, estructuras, procesos y prácticas de la organización, dando

lugar a acciones cuyos resultados desencadenan en el mejoramiento o generación de las rutinas de la organización (Sun & Anderson, 2008). En esta etapa del aprendizaje, la información es convertida en conocimiento y es integrada en las diferentes rutinas de la organización, lo cual permite el aprendizaje organizacional, según se establece desde la perspectiva conductual (Levitt & March, 1988).

Este proceso de aprendizaje interno es complementado por los procesos que permiten la obtención del conocimiento de fuentes externas a la organización. De manera frecuente, las organizaciones recurren a sus socios comerciales para adquirir rutinas que les permita mejorar su gestión y experiencia tecnológica, las cuales, después de un proceso de análisis, ejecución y adaptación, son institucionalizadas como nuevas rutinas de la organización (Tsang, 2008). De igual forma, las organizaciones buscan renovar su conocimiento, reclutando a nuevos empleados o invirtiendo en nuevas tecnologías que contribuyan al aprendizaje de la empresa (López et al., 2006) y al mejoramiento de sus rutinas.

Partiendo desde esta visión integradora del aprendizaje organizacional, éste se puede conceptualizar como el mejoramiento que los conocimientos adquiridos, creados o transferidos, producen en las rutinas de la organización, es decir, el aprendizaje tiene lugar cuando la adquisición, creación o transferencia de conocimientos refuerzan o cambian las rutinas en pro del mejoramiento de su rendimiento. Esta definición de aprendizaje abarca tanto el cambio en el estado del conocimiento, las acciones que conllevan a este cambio, los resultados asociados y el contexto social en el que se logra el aprendizaje. La Figura 2 presenta el diagrama de bloques que representa el modelo de aprendizaje propuesto.



**Figura 2:** Diagrama de bloques del ciclo de aprendizaje (Rojas Rodríguez, 2015)

## Conclusiones

El modelo propuesto es novedoso en relación a los demás modelos presentados por los anteriores autores, debido a que logra la integración de la mayoría de los conceptos de la literatura sobre los mecanismos que permiten evidenciar la interacción de los diferentes agentes en la organización, para el aumento del conocimiento. Este nuevo constructo promete ser más integral que los constructos anteriores, logrando este alcance al incorporar las tres perspectivas teóricas sobre el aprendizaje organizacional.

Este modelo puede ser utilizado por los gerentes como una herramienta de evaluación y proyección del sistema, y base de una herramienta para el análisis de la capacidad de aprendizaje de las organizaciones.

## Referencias

- Alegre, J., Pla-Barber, J., Chiva, R., & Villar, C. (2012). Organisational learning capability, product innovation performance and export intensity. *Technology Analysis & Strategic Management*, 24(5), 511–526. <http://doi.org/10.1080/09537325.2012.674672>
- Andreou, P. C., Louca, C., & Petrou, A. P. (2016). Organizational learning and corporate diversification performance. *Journal of Business Research*, 69(9), 3270–3284. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.02.022>
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*. Reading MA AddisonWesley (Vol. 1). Retrieved from [http://www.amazon.com/gp/product/0201629836/ref=s9\\_simh\\_gw\\_p14\\_d3\\_g14\\_i2?pf\\_rd\\_m=ATVPDKIKX0DER&pf\\_rd\\_s=center-2&pf\\_rd\\_r=02SYME1XTANXZRJKXB2Q&pf\\_rd\\_t=101&pf\\_rd\\_p=470938631&pf\\_rd\\_i=507846](http://www.amazon.com/gp/product/0201629836/ref=s9_simh_gw_p14_d3_g14_i2?pf_rd_m=ATVPDKIKX0DER&pf_rd_s=center-2&pf_rd_r=02SYME1XTANXZRJKXB2Q&pf_rd_t=101&pf_rd_p=470938631&pf_rd_i=507846)
- Arthur, J., & Huntley, C. (2005). Organizational Learning Curve: Assessing the Impact of Deliberate Learning on Organizational Performance Under Gainsharing. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1159–1170. <http://doi.org/10.5465/AMJ.2005.19573115>
- Arunprasad, P. (2015). Organisation learners' competence to overcome organisation's learning inertia: A conceptual framework. *International Journal of Learning and Change*, 8(1), 42–63. <http://doi.org/10.1504/IJLC.2015.069072>
- Barlas, Y. (1996). Formal aspects of model validity and validation in system dynamics. *System Dynamics Review*, 12(3), 183–210. [http://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1727\(199623\)12:3<183::AID-SDR103>3.0.CO;2-4](http://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1727(199623)12:3<183::AID-SDR103>3.0.CO;2-4)
- Brink, T. (2016). Organising to enable innovation. *International Journal of Business Innovation and Research*, 10(2–3), 402–433. <http://doi.org/10.1504/IJBIR.2016.074836>
- Brockman, B. K., Park, J. E., & Morgan, R. M. (2017). The Role of Buyer Trust in Outsourced CRM: Its Influence on Organizational Learning and Performance. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 24(3), 201–219. <http://doi.org/10.1080/1051712X.2017.1345260>
- Bueno, E., Aragon, J. A., Salmador, M. P., & Garcia, V. J. (2010). Tangible slack versus intangible resources: the influence of technology slack and tacit knowledge on the capability of organisational learning to generate innovation and performance.



- International Journal of Technology Management*, 49(4), 314. <http://doi.org/10.1504/IJTM.2010.030161>
- Cai, Z., Huang, Q., Liu, H., & Liang, L. (2016). The moderating role of information technology capability in the relationship between supply chain collaboration and organizational responsiveness: Evidence from China. *International Journal of Operations and Production Management*, 36(10), 1247–1271. <http://doi.org/10.1108/IJOPM-08-2014-0406>
- Carmona, S., & Pérez-Casanova, G. (1993). Organizational Forgetting and Information Systems. *Scandinavian Journal of Management*, 9(1), 29–44.
- Cegarra Navarro, J. G., Cepeda Carrión, G., & Jiménez Jiménez, D. (2010). Linking Unlearning with Innovation Through Organizational Memory and Technology. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 8(1), 1–10. Retrieved from [http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=Ix0\\_SpnrbSsC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Linking+unlearning+with+innovation+through+organizational+memory+and+technology&ots=4KdGn5wGC0&sig=jFtQ4nIoWtdghRaO-M5JRD4naYQ](http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=Ix0_SpnrbSsC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Linking+unlearning+with+innovation+through+organizational+memory+and+technology&ots=4KdGn5wGC0&sig=jFtQ4nIoWtdghRaO-M5JRD4naYQ)
- Chang, S. (1996). An evolutionary perspective on diversification and corporate restructuring: entry, exit, and economic performance during 1981–89. *Strategic Management Journal*, 17(August 1993), 587–611. Retrieved from [http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199610\)17:8%3C587::AID-SMJ834%3E3.0.CO;2-1/abstract](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/(SICI)1097-0266(199610)17:8%3C587::AID-SMJ834%3E3.0.CO;2-1/abstract)
- Chang, S., Gong, Y., Way, S. A., & Jia, L. (2013). Flexibility-Oriented HRM Systems, Absorptive Capacity, and Market Responsiveness and Firm Innovativeness. *Journal of Management*, 39(7), 1924–1951. <http://doi.org/10.1177/0149206312466145>
- Charunruchotikomjorn, W., Ussahawanitchakit, P., & Jhundra-Indra, P. (2014). Organizational creativity capability and firm performance: A conceptual paper. *International Journal of Business Research*, 14(3), 37–60. Retrieved from <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84941955955&partnerID=40&md5=ec464b883bd8a601f8fc09b15d9776a8>
- Chen, G. (2005). An organizational learning model based on western and Chinese management thoughts and practices. *Management Decision*, 43(4), 479–500. <http://doi.org/10.1108/00251740510593503>
- Chiva-Gómez, R. (2004). The facilitating factors for organizational learning in the ceramic sector. *Human Resource Development International*, 7(2), 233–249. <http://doi.org/10.1080/1367886042000243817>
- Chiva, R., & Alegre, J. (2005). Organizational Learning and Organizational Knowledge: Towards the Integration of Two Approaches. *Management Learning*, 36(1), 49–68. <http://doi.org/10.1177/1350507605049906>
- Cho, S., Song, J., Yun, S., & Lee, C. (2013). How the Organizational Learning Process Mediates the Impact of Strategic Human Resource Management Practices on Performance in Korean Organizations. *Performance Improvement Quarterly*, 25(4), 23–42. <http://doi.org/10.1002/piq>
- Cohen, W., & Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2393553>

- Collinson, S., & Wilson, D. (2006). Inertia in Japanese Organizations: Knowledge Management Routines and Failure to Innovate. *Organization Studies*, 27(9), 1359–1387. <http://doi.org/10.1177/0170840606067248>
- Colyvas, J. A., & Maroulis, S. (2015). Moving from an exception to a rule: Analyzing mechanisms in emergence-based institutionalization. *Organization Science*, 26(2), 601–621. <http://doi.org/10.1287/orsc.2014.0948>
- Crossan, M., Lane, H., & White, R. (1999). An organizational learning framework: from intuition to institutional. *Academy of Management Review*, 24(3), 522–537.
- Cyert, R., & March, J. (1963). A behavioral theory of the firm. *Englewood Cliffs, NJ*, 313. <http://doi.org/10.2307/2228147>
- Dermol, V., & Cater, T. (2013). The influence of training and training transfer factors on organisational learning and performance. *Personnel Review*, 42(3), 324–348. <http://doi.org/10.1108/00483481311320435>
- Easterby-Smith, M., & Lyles, M. a. (2011). In Praise of Organizational Forgetting. *Journal of Management Inquiry*, 20(3), 311–316. <http://doi.org/10.1177/1056492611408508>
- Easterby, M., Crossan, M., & Nicolini, D. (2000). Organizational learning: debates past, present and future. *Journal of Management Studies*, 37(6), 783–796. Retrieved from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-6486.00203/full>
- Edwards, J. S., Ababneh, B., Hall, M., & Shaw, D. (2009). Knowledge management: a review of the field and of OR's contribution. *Journal of the Operational Research Society*, 60, S114–S125. <http://doi.org/10.1057/jors.2008.168>
- Ehrgott, M., Reimann, F., Kaufmann, L., & Carter, C. R. (2013). Environmental development of emerging economy suppliers: Antecedents and outcomes. *Journal of Business Logistics*, 34(2), 131–147. <http://doi.org/10.1111/jbl.12015>
- Fang, C. (2012). Organizational learning as credit assignment: A model and two experiments. *Organization Science*, 23(6), 1717–1732. Retrieved from <http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.1110.0710>
- Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change. *Administrative Science Quarterly*, 48(1), 94–118. <http://doi.org/10.2307/3556620>
- Flores, L., Zheng, W., Rau, D., & Thomas, C. (2012). Organizational learning: subprocess identification, construct validation, and an empirical test of cultural antecedents. *Journal of Management*, 38(2), 640–667. Retrieved from <http://jom.sagepub.com/content/38/2/640.short>
- Gaimon, C., Özkan, G. F., & Napoleon, K. (2011). Dynamic Resource Capabilities: Managing Workforce Knowledge with a Technology Upgrade. *Organization Science*, 22(6), 1560–1578. Retrieved from <http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.1100.0598>
- Gray, P. H., & Meister, D. B. (2004). Knowledge Sourcing Effectiveness. *Management Science*, 50(6), 821–834. <http://doi.org/10.1287/mnsc.1030.0192>

- Gutiérrez, M., & Ríos, A. (2005). Análisis y revisión de la literatura en el contexto de proyectos de fin de carrera: Una propuesta. *Revista Sociedad Chilena de Ciencia de La Computación*, 6(1). Retrieved from <http://personales.dcc.uchile.cl/~mmarin/revista-sccc/sccc-web/Vol6/CCESC08.pdf>
- Harorimana, D. (2013). Innovation and learning through knowledge gatekeepers: A critical examination of the relationship between trust, openness, and the use of gatekeepers in organisations. *International Journal of Innovation and Learning*, 14(3–4), 350–382. <http://doi.org/10.1504/IJIL.2013.056233>
- Hedberg, B. (1981). How organizations learn and unlearn. In *Handbook of Organizational Design* (pp. 3–27).
- Holsapple, C. W., & Joshi, K. D. (2001). Organizational knowledge resources. *Decision Support Systems*, 31(1), 39–54. [http://doi.org/10.1016/S0167-9236\(00\)00118-4](http://doi.org/10.1016/S0167-9236(00)00118-4)
- Hong, J. F. L., Easterby-Smith, M., & Snell, R. S. (2006). Transferring Organizational Learning Systems to Japanese Subsidiaries in China\*. *Journal of Management Studies*, 43(July), 1027–1058. Retrieved from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.2006.00628.x/full>
- Hooi, L. W., & Ngui, K. S. (2014). Enhancing organizational performance of malaysian SMEs the role of HRM and organizational learning capability. *International Journal of Manpower*, 35(7), 973–995. <http://doi.org/10.1108/IJM-04-2012-0059>
- Hu, H., Wu, J., & Shi, J. (2016). Strategic HRM and organisational learning in the Chinese private sector during second-pioneering. *International Journal of Human Resource Management*, 27(16), 1813–1832. <http://doi.org/10.1080/09585192.2015.1075568>
- Huber, G. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2(1), 88–115. Retrieved from <http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.2.1.88>
- Hung, R. Y. Y., Yang, B., Lien, B. Y.-H., McLean, G. N., & Kuo, Y.-M. (2010). Dynamic capability: Impact of process alignment and organizational learning culture on performance. *Journal of World Business*, 45(3), 285–294. <http://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.003>
- Jerez-Gómez, P., Céspedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational learning capability: a proposal of measurement. *Journal of Business Research*, 58(6), 715–725. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.002>
- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, 64, 408–417. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.09.010>
- Khandekar, A., & Sharma, A. (2006). Organizational learning and performance: Understanding Indian scenario in present global context. *Education + Training*, 48, 682–692. <http://doi.org/10.1108/00400910610710092>
- Kim, J.-Y., Kim, J.-Y., & Miner, A. S. (2009). Organizational Learning from Extreme Performance Experience: The Impact of Success and Recovery Experience. *Organization Science*, 20(6), 958–978. <http://doi.org/10.1287/orsc.1090.0439>

- Kong, E. (2015). A qualitative analysis of social intelligence in nonprofit organizations: External knowledge acquisition for human capital development, organizational learning and innovation. *Knowledge Management Research and Practice*, 13(4), 463–474. <http://doi.org/10.1057/kmrp.2013.63>
- Lau, K. W. (2016). Establishing a learning organisation through the use of serious games: A study of employees' training strategies for digital natives. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 7(3–4), 216–237. <http://doi.org/10.1504/IJKMS.2016.082342>
- Levitt, B., & March, J. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14(1988), 319–340. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2083321>
- Li, Y., Wei, Z., Zhao, J., Zhang, C., & Liu, Y. (2013). Ambidextrous organizational learning, environmental munificence and new product performance: Moderating effect of managerial ties in China. *International Journal of Production Economics*, 146(1), 95–105. <http://doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.11.008>
- Lin, C.-Y., & Kuo, T.-H. (2007). The mediate effect of learning and knowledge on organizational performance. *Industrial Management & Data Systems*, 107(7), 1066–1083. <http://doi.org/10.1108/02635570710816748>
- Liu, C. L., & Zhang, Y. (2014). Learning process and capability formation in cross-border buyer-supplier relationships: A qualitative case study of taiwanese technological firms. *International Business Review*, 23(4), 718–730. <http://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.11.001>
- Lloria, M. B., & Moreno-Luzon, M. D. (2014). Organizational learning: Proposal of an integrative scale and research instrument. *Journal of Business Research*, 67(5), 692–697. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.11.029>
- López, S. P., Peón, J. M. M., & Ordás, C. J. V. (2006). Human Resource Management as a Determining Factor in Organizational Learning. *Management Learning*, 37(2), 215–239. <http://doi.org/10.1177/1350507606063443>
- Maruta, R. (2014). The creation and management of organizational knowledge. *Knowledge-Based Systems*, 67, 26–34. <http://doi.org/10.1016/j.knosys.2014.06.012>
- Matsuo, M., & Nakahara, J. (2013). The effects of the PDCA cycle and OJT on workplace learning. *International Journal of Human Resource Management*, 24(1), 195–207. <http://doi.org/10.1080/09585192.2012.674961>
- Megheirkouni, M. (2017). Leadership styles and organizational learning in UK for-profit and non-profit sports organizations. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 596–612. <http://doi.org/10.1108/IJOA-07-2016-1042>
- Mellat-Parast, M. (2013). Supply chain quality management: An inter-organizational learning perspective. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 30(5), 511–529. <http://doi.org/10.1108/02656711311315495>
- Melo, S., & Beck, M. (2015). Intra and interorganizational learning networks and the implementation of quality improvement initiatives: The case of a Portuguese teaching hospital. *Human Resource Development*



- Quarterly*, 26(2), 155–183. <http://doi.org/10.1002/hrdq.21207>
- Molaei, M. (2011). Knowledge management model for managing knowledge among related organizations. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 74(2), 426–429. Retrieved from <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-79953287176&partnerID=40&md5=ab305d69faf5f1c09a09208cf1170622>
- Montes, F. J. L., Ruiz Moreno, A., & García Morales, V. (2005). Influence of support leadership and teamwork cohesion on organizational learning, innovation and performance: An empirical examination. *Technovation*, 25, 1159–1172. <http://doi.org/10.1016/j.technovation.2004.05.002>
- Nadolska, A., & Barkema, H. G. (2014). Good learners: How top management teams affect the success and frequency of acquisitions. *Strategic Management Journal*, 35(10), 1483–1507. <http://doi.org/10.1002/smj.2172>
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. *The Economic Journal* (Vol. 93). <http://doi.org/10.2307/2232409>
- Ni, W., & Sun, H. (2009). The relationship among organisational learning, continuous improvement and performance improvement: An evolutionary perspective. *Total Quality Management & Business Excellence*, 20(10), 1041–1054. <http://doi.org/10.1080/14783360903247312>
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. Knowledge-Creating Company. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=16017288&site=bsi-live>
- O'Reilly, C., Chatman, J., & Caldwell, D. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management*, 34(3), 487–516. Retrieved from <http://amj.aom.org/content/34/3/487.short>
- Popli, M., Akbar, M., Kumar, V., & Gaur, A. (2016). Reconceptualizing cultural distance: The role of cultural experience reserve in cross-border acquisitions. *Journal of World Business*, 51(3), 404–412. <http://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.11.003>
- Popli, M., & Kumar, V. (2016). Jumping from Springboard? The Role of Marginal Cultural Distance in Cross-Border M&A Deal Completion. *Thunderbird International Business Review*, 58(6), 527–536. <http://doi.org/10.1002/tie.21759>
- Popova-Nowak, I. V., & Cseh, M. (2015). The Meaning of Organizational Learning: A Meta-Paradigm Perspective. *Human Resource Development Review*, 14(3), 299–331. <http://doi.org/10.1177/1534484315596856>
- Pun, K. F., & Nathai-Balkissoon, M. (2011). Integrating knowledge management into organisational learning: A review of concepts and models. *The Learning Organization*, 18(3), 203–223. <http://doi.org/10.1108/09696471111123261>
- Putz, D., Schilling, J., Kluge, A., & Stangenberg, C. (2012). Measuring Organizational Learning from Errors: Development and Validation of an Integrated Model and Questionnaire. *Management Learning*, 44(5), 511–536. <http://doi.org/10.1177/1350507612444391>



- Raghu, T. S., & Vinze, A. (2007). A business process context for Knowledge Management. *Decision Support Systems*, 43(3), 1062–1079. <http://doi.org/10.1016/j.dss.2005.05.031>
- Raj, R., & Srivastava, K. B. L. (2016). Mediating role of organizational learning on the relationship between market orientation and innovativeness. *Learning Organization*, 23(5), 370–384. <http://doi.org/10.1108/TLO-09-2013-0051>
- Ramírez, A. M., Morales, V. J. G., & Rojas, R. M. (2011). Knowledge Creation, Organizational Learning and Their Effects on Organizational Performance. *Engineering Economics*, 22(3), 309–318.
- Rebelo, T., & Gomes, A. D. (2017). Is organizational learning culture a good bet?: An analysis of its impact on organizational profitability and customer satisfaction [É a cultura de aprendizagem uma boa aposta? : Uma análise do seu impacto na rentabilidade organizacional e na satisfação dos clientes]. *Academia Revista Latinoamericana de Administracion*, 30(3), 328–343. <http://doi.org/10.1108/ARLA-10-2015-0275>
- Rebernik, M., & Širec, K. (2007). Fostering innovation by unlearning tacit knowledge. *Kybernetes*, 36(3/4), 406–419. <http://doi.org/10.1108/036849207110747039>
- Rojas Rodríguez, D. (2015). *Incidencia del olvido en el aprendizaje de la organización*. Universidad Nacional de Colombia. Retrieved from <http://www.bdigital.unal.edu.co/51156/>
- Salmador, M. P., & Florín, J. (2013). Knowledge creation and competitive advantage in turbulent environments: A process model of organizational learning. *Knowledge Management Research and Practice*, 11(4), 374–388. <http://doi.org/10.1057/kmrp.2012.33>
- Škerlavaj, M., Štemberger, M. I., Škrinjar, R., & Dimovski, V. (2007). Organizational learning culture-the missing link between business process change and organizational performance. *International Journal of Production Economics*, 106, 346–367. <http://doi.org/10.1016/j.ijpe.2006.07.009>
- Soo, C., & Devinney, T. (2002). Knowledge Management: PHILOSOPHY, PROCESSES, AND PITFALLS. *California Management ...*, 44(4). Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=e-host&scope=site&authtype=crawler&jrnI=00081256&AN=7254239&h=LvRDZxB-N o w b e b p F Z 7 x V q u P 5 M / v n a K 6 a d Y f F m o d 0 7 1 4 u r n j s W c M x 5 m c Z 4 p - G R M M a u C w V v 0 b S F z A m a v v w k M K - j 5 F j w == & c r l = c>
- Sun, P. Y. T., & Anderson, M. H. (2008). An Examination of the Relationship Between Absorptive Capacity and Organizational Learning, and a Proposed Integration. *International Journal of Management Reviews*, 12(2), 130–150. <http://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00256.x>
- Suwannarat, P. (2013). Factors influencing international joint venture performance in Thailand. *International Journal of Business Research*, 13(3), 173–186. Retrieved from <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84903770202&partnerID=40&md5=47ae41e9329f871c7a2196cf-5dacd2b9>
- Tsang, E. W. K. (2008). Transferring Knowledge to Acquisition Joint Ventures: An Organizational Unlearning Perspective. *Management Learning*, 39(1), 5–20. <http://doi.org/10.1177/1350507607085169>

---

Valk, R., van der Velde, M., van Engen, M., & Szkudlarek, B. (2013). International assignment and repatriation experiences of Indian international assignees in The Netherlands. *International Journal of Organizational Analysis*, 21(3), 335–356. <http://doi.org/10.1108/IJOA-Jan-2012-0544>

Walsh, J. P., & Ungson, G. (1991). Organizational Memory. *Academy of Management Review*, 16(1), 57–91. <http://doi.org/10.2307/258607>

Wang, Y.-L., & Ellinger, A. D. (2011). Organizational learning: Perception of external environment and innovation performance. *International Journal of Manpower*, 32, 512–536. <http://doi.org/10.1108/01437721111158189>

Wenger, E. C. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*.

Wenger, E. C., & Snyder, W. M. (2000). Communities of practice: The organizational frontier. *Harvard Business Review*, *En-Feb*, 139–145. Retrieved from [http://itu.dk/people/petermeldgaard/B12/lektion 7/Communities of Practice\\_The Organizational Frontier.pdf](http://itu.dk/people/petermeldgaard/B12/lektion 7/Communities of Practice_The Organizational Frontier.pdf)

Yeung, A. C. L., Lai, K., & Yee, R. W. Y. (2007). Organizational learning, innovativeness, and organizational performance: a qualitative investigation. *International Journal of Production Research*, 45(11), 2459–2477. <http://doi.org/10.1080/00207540601020460>