
APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR: UNA REVISIÓN DE SESGOS, CLÚSTERES Y VACÍOS DE INVESTIGACIÓN

LILIANA PEDRAJA-REJAS, PABLO ROJAS Y FRANCISCO GANGA-CONTRERAS

RESUMEN

Este estudio tiene como objetivo examinar la evolución, la estructura temática e intelectual y las brechas existentes en la literatura sobre aprendizaje organizacional en educación superior indexada en la Web of Science. Se realizó un análisis bibliométrico descriptivo de 71 artículos publicados entre 2000 y 2024, utilizando Biblioshiny y el paquete bibliometrix para R. Los resultados muestran un crecimiento progresivo de la producción científica desde 2014, con una intensificación a partir de 2019,

así como la configuración de clústeres centrados en la innovación organizacional, la gestión del conocimiento y las capacidades dinámicas. Asimismo, se observa una débil integración de las dimensiones pedagógicas y de la experiencia estudiantil, una alta fragmentación editorial y una concentración geográfica en países del Norte Global. Se concluye que el campo ha alcanzado una consolidación parcial, pero mantiene un sesgo gerencial que exige investigaciones más conectadas con los procesos educativos.

Introducción

En las últimas décadas, las instituciones de educación superior (IES) han enfrentado transformaciones asociadas a la globalización, la digitalización, la rendición de cuentas y la creciente incertidumbre institucional (Brunner y Ganga-Contreras, 2016; Brunner *et al.*, 2020). En este contexto, el aprendizaje organizacional (AO) constituye un marco relevante para comprender cómo las universidades desarrollan su gobernanza y sus

capacidades colectivas de adaptación, innovación y resiliencia frente a entornos cambiantes (Argote, 1999; Crossan *et al.*, 1999; Acosta-Silva *et al.*, 2021; Rodríguez-Ponce *et al.*, 2022). El AO puede definirse como el proceso mediante el cual el conocimiento adquirido por individuos y grupos se interpreta, comparte, retiene e institucionaliza, modificando prácticas, rutinas y marcos de referencia organizacionales (Rodríguez-Ponce *et al.*, 2024a). Se trata, por tanto, de un proceso multinivel y social, sustentado en flujos de conocimiento entre individuos, grupos y la organización

(Crossan *et al.*, 1999; Popova-Nowak y Cseh, 2015).

En este marco, el AO permite transformar recursos intangibles en prácticas y capacidades institucionales sostenidas. Su importancia no se limita a la adquisición de conocimiento, sino que comprende su codificación, circulación y aplicación en estructuras, sistemas y decisiones organizacionales. De este modo, puede actuar como un mecanismo que vincula el capital intelectual con el desempeño, la adaptación estratégica y la capacidad de respuesta institucional (Al-Husseini, 2023).

PALABRAS CLAVE / Aprendizaje Organizacional / Educación Superior / Gobernanza Universitaria / Mapeo Científico / Web of Science /

Recibido: 01/05/2026. Modificado: 26/07/2026. Aceptado: 28/07/2026.

Liliana Pedraja-Rejas. Doctora en Ciencias de la Educación y Doctora en Administración y Dirección de Empresas. Profesora Titular, Facultad de Ingeniería, Departamento de Ingeniería Industrial y de Sistemas, Universidad de Tarapacá, Arica, Chile. e-mail: lpedraja@academicos.uta.cl. ORCID: 0000-0001-7732-4183.

Pablo Rojas Miranda. Ingeniero Civil Industrial, Facultad de Ingeniería, Departamento de Ingeniería Industrial y de Sistemas, Universidad de Tarapacá, Arica, Chile. e-mail: pablo.rojas.miranda@alumnos.uta.cl. ORCID: 0009-0009-0642-3251.

Francisco Ganga Contreras (Autor de correspondencia). Doctor en Gestión Estratégica y Negocios Internacionales. Profesor Titular, Facultad de Educación y Humanidades. Universidad de Tarapacá, Chile. Dirección: Quebec N° 439, Providencia, Santiago de Chile. e-mail: franciscoganga@academicos.uta.cl. ORCID: 0000-0001-9325-6459. Web personal: franciscoganga.cl.

En el ámbito universitario, este enfoque se ha incorporado progresivamente al estudio de la gobernanza, la gestión estratégica, la calidad institucional y la respuesta ante demandas externas. La evidencia indica que el AO favorece la agilidad de las IES cuando se articula con el liderazgo, las estructuras organizativas y el uso de las tecnologías de la información (Menon y Suresh, 2021). Asimismo, participa en los procesos de anticipación, afrontamiento y adaptación que sostienen la resiliencia organizacional, especialmente cuando las instituciones gestionan la experiencia, revisan rutinas obsoletas y promueven la reflexión colectiva (Evenseth *et al.*, 2022). Sin embargo, su institucionalización enfrenta obstáculos derivados de la fragmentación entre unidades académicas y administrativas, la debilidad de los incentivos y las dificultades para extender los aprendizajes más allá de proyectos o iniciativas locales (Kezar y Holcombe, 2020).

Estas tensiones también se manifiestan en la producción científica. Aunque el AO ha ganado presencia en los estudios sobre la educación superior (ES), no resulta claro hasta qué punto la literatura ha constituido un campo articulado, cuáles son sus principales orientaciones conceptuales, bases intelectuales y vacíos de investigación. Los análisis bibliométricos sobre ámbitos próximos, como el aprendizaje organizacional, han permitido identificar tendencias relacionadas con el cambio, la renovación del conocimiento y la adaptación institucional (Chen *et al.*, 2024), pero no ofrecen una caracterización específica de cómo se ha estudiado el AO en las IES. Por ello, el presente estudio tiene como objetivo examinar la evolución, la estructura temática e intelectual y las brechas existentes en la literatura sobre AO en las IES, a partir de un corpus de artículos indexados en Web of Science (WoS) entre 2000 y 2024.

Metodología

Este estudio adopta un enfoque cuantitativo, descriptivo y bibliométrico para analizar la producción científica sobre AO en las IES. Los registros bibliográficos se obtuvieron de Web of Science (WoS) Core Collection el 13 de mayo de 2025. La estrategia de búsqueda se aplicó en el campo Topic (TS), utilizando la siguiente expresión booleana: TS = ("organizational learning" OR "organizational learning" OR "learning organization" OR "learning organisation" OR "institutional learning" OR "organizational knowledge" OR "knowledge management"). Los términos "organizational knowledge" y "knowledge management"

se incluyeron porque, aunque no son equivalentes al aprendizaje organizacional, en los estudios sobre las IES suelen aparecer asociados con los procesos de adquisición, transferencia e institucionalización del conocimiento.

El proceso de depuración del corpus se realizó mediante criterios sucesivos y reproducibles. De los 13 753 registros recuperados para el período 2000-2024, 8 370 estaban indexados en SCI-Expanded, SSCI o AHCI. La delimitación al contexto universitario o de las IES, mediante TS = ("university" OR "universities" OR "higher education" OR "higher education institutions" OR "HEI"), redujo el conjunto a 462 documentos. La aplicación del criterio de acceso abierto dejó 150 registros, lo que permitió revisar sus textos completos durante la etapa de elegibilidad. Posteriormente, se seleccionaron los documentos clasificados por WoS como artículos, incluidos los estudios empíricos y las revisiones publicadas bajo esta categoría documental, con lo que el corpus se redujo a 144 trabajos. La delimitación por categorías temáticas relacionadas con la gestión, la educación, las ciencias sociales, las ciencias de la información, la ingeniería y las áreas interdisciplinarias dejó 76 documentos. Finalmente, la revisión de los textos completos excluyó cinco trabajos por inadecuación teórica o metodológica, conformándose un corpus final de 71 artículos.

En consecuencia, los patrones identificados deben interpretarse como propios de la literatura indexada en WoS Core Collection, publicada entre 2000 y 2024, disponible en acceso abierto y vinculada explícitamente al contexto universitario o de la ES. Por tanto, los resultados no constituyen una representación exhaustiva de toda la producción regional, no indexada o de circulación local sobre AO en las IES.

Los datos se procesaron mediante Biblioshiny, interfaz del paquete bibliometrix para R, herramienta utilizada para el análisis bibliométrico y el mapeo científico (Aria y Cuccurullo, 2017). El análisis se estructuró en dos niveles complementarios:

1) Se desarrolló un análisis del desempeño científico orientado a caracterizar la productividad, el impacto y la evolución temporal del campo. La productividad se entendió como la cantidad de publicaciones registradas por autores, revistas, instituciones y países, mientras que el impacto se aproximó mediante el número de citas recibidas por documentos, revistas y países.

2) Se llevó a cabo un mapeo científico destinado a examinar la estructura temática e intelectual de la

literatura, siguiendo criterios ampliamente utilizados en estudios bibliométricos y de mapeo científico (Cobo *et al.*, 2011; Donthu *et al.*, 2021). Para ello, se construyeron redes de co-ocurrencia de palabras clave, orientadas a identificar asociaciones entre términos y agrupamientos temáticos, así como redes de co-citación de documentos y autores, destinadas a reconocer bases intelectuales compartidas y referentes estructurantes del campo. Ambas redes fueron visualizadas mediante el algoritmo Fruchterman-Reingold, seleccionado por su uso extendido en el análisis de redes bibliométricas y su capacidad para representar de forma clara la proximidad y la centralidad de los nodos. Adicionalmente, se elaboró un mapa conceptual mediante escalamiento multidimensional (MDS) para observar proximidades semánticas entre términos, así como un mapa temático basado en centralidad y densidad para clasificar los tópicos según su grado de desarrollo y relevancia estructural.

Resultados

Análisis de desempeño

La producción académica sobre AO en las IES muestra una trayectoria ascendente, aunque no lineal, durante el periodo analizado (Tabla I). Entre 2002 y 2013 la producción fue baja e irregular, con años sin publicaciones y aumentos puntuales, como el observado en 2010. A partir de 2014 se advierte un cambio de tendencia, con una mayor continuidad de las publicaciones y un crecimiento que se intensifica desde 2019. Este último periodo concentra los valores más altos de producción anual, con máximos en 2019 y 2022.

Esta aceleración reciente puede interpretarse como una respuesta institucional y teórica a transformaciones estructurales en las IES, entre las que destacan el fortalecimiento de la gobernanza, la estandarización de la calidad, la digitalización y la necesidad de una mayor adaptabilidad frente a la incertidumbre. En este escenario, el AO ha dejado de ocupar un lugar marginal para convertirse en un enfoque estratégico para el análisis y la mejora del funcionamiento universitario. Su creciente reconocimiento ha favorecido el desarrollo de modelos organizativos más resilientes, adaptativos e innovadores, capaces de sostener procesos de transformación académica y administrativa a largo plazo.

En términos de productividad autoral, Hendriks encabeza el campo con tres publicaciones, seguido por Sousa con dos. A su vez, el 97,1% de los

TABLA I
PRODUCCIÓN CIENTÍFICA ANUAL (2000–2024)

Año	Nº de Publicaciones	Año	Nº de Publicaciones	Año	Nº de Publicaciones	Año	Nº de Publicaciones
2002	1	2008	1	2014	5	2020	5
2003	1	2009	1	2015	2	2021	5
2004	0	2010	4	2016	5	2022	7
2005	0	2011	0	2017	3	2023	5
2006	1	2012	2	2018	3	2024	6
2007	0	2013	1	2019	7	2025	6

autores identificados en el corpus —67 de 69— registra una sola publicación. Este patrón sugiere que aún no se configura una comunidad científica estable ni una concentración estructurada de la producción, sino más bien una diversidad de contribuciones puntuales y enfoques dispersos.

En cuanto a la afiliación institucional, destacan la University of Ottawa con cinco artículos, seguida por Radboud University Nijmegen y University of London, con cuatro, y por University of Exeter y University of Melbourne, con tres. Con dos publicaciones aparecen Egyptian Knowledge Bank (EKB), Kuopio University Hospital, Lancaster University, London Business School y Lund University. Este patrón sugiere una mayor visibilidad de instituciones ubicadas en países del Norte Global —particularmente Canadá, Reino Unido, Países Bajos y Australia—, junto con una baja presencia sudamericana en el corpus analizado. Esta baja representación podría relacionarse, entre otros factores, con patrones lingüísticos de publicación, dinámicas de indexación en WoS y la menor visibilidad internacional de revistas regionales, aunque el diseño bibliométrico no permite establecer relaciones causales.

Desde la perspectiva del impacto documental, destacan tres trabajos: Dzhengiz y Niesten (2020) (135 citas), sobre capacidades adaptativas ante retos éticos y ambientales que integran AO y sostenibilidad; Martínez-Torres (2006) (104), sobre sistemas de información, arquitectura del conocimiento y aprendizaje colectivo; y Haas (2010) (95), sobre la dinámica del conocimiento en equipos interdisciplinarios y la colaboración como motor de innovación. Entre los trabajos más citados también se encuentran Zacharewicz *et al.* (2019) (87), sobre financiamiento por desempeño y transferencia de políticas en ES; Håkanson (2010) (74), sobre comunidades epistémicas y gestión de conocimiento tácito y

codificado; Lee y Miozzo (2019) (65), sobre colaboración universidad-empresa y modelos de aprendizaje basados en ciencia frente a experiencia; Bellini *et al.* (2019) (64), sobre impulsores y beneficios de la cooperación universidad-industria mediados por el conocimiento colaborativo y la confianza; Banerjee *et al.* (2015) (62), sobre aprendizaje indirecto en la internacionalización de empresas de economías emergentes; Reinholz y Apkarian (2018) (61), sobre marcos de cambio organizacional en educación; y Dada y Fogg (2016) (59), sobre orientación emprendedora y aprendizaje en pymes, moderados por la interacción con universidades. En conjunto, estos documentos muestran que los trabajos de mayor visibilidad citacional se sitúan en la intersección entre AO, gestión del conocimiento, sostenibilidad, colaboración universidad-empresa, cambio organizacional e innovación. Esta heterogeneidad refuerza la idea de un campo transversal, pero fragmentado en torno a agendas parcialmente diferenciadas.

En el plano editorial, las revistas con mayor número de publicaciones son *Humanities & Social Sciences Communications*, *Knowledge Management Research & Practice*, *SAGE Open* y *Science and Public Policy*, con tres artículos cada una, seguidas por seis revistas con dos documentos (*European Journal of Futures Research*, *Higher Education*, *Higher Education Research & Development*, *International Journal of STEM Education*, *Journal of Nursing Management* y *Journal of Technology Transfer*). Esta distribución evidencia un espacio editorial amplio y multidisciplinario, sin el predominio de una revista o núcleo especializado, lo que sugiere el carácter transversal del AO y sus vínculos con la gestión del conocimiento, la calidad educativa, la innovación pública, la regulación institucional y la sostenibilidad. En términos de impacto, las revistas *Journal of Business Ethics* (135), *Journal of Technology Transfer* (118) y

Organization Science (115) son las que han recibido el mayor número de citas. Estos resultados indican que el alcance del campo excede lo estrictamente educativo y dialoga con áreas como la ética, la innovación y la gestión.

Desde una perspectiva geográfica, los resultados evidencian diferencias entre el volumen de producción y la influencia citacional relativa. Los países con mayor productividad dentro del corpus son el Reino Unido (15 artículos), seguido por Australia (8), España (4) y Estados Unidos (4). En cambio, al considerar el impacto promedio por artículo, destacan Italia (51 citas por artículo), España (50,5), Estados Unidos (42,5), Reino Unido (37,9) y Perú (36). Este último caso resulta especialmente relevante, ya que Perú se ubica entre los cinco países con mayor promedio de citas, pese a contar con un solo artículo asociado, que recibió 36 citas. En conjunto, estos resultados muestran que la centralidad geográfica del campo no depende únicamente del volumen de publicaciones, sino también de la capacidad de ciertos trabajos para alcanzar una alta visibilidad citacional. Asimismo, se evidencia una participación predominante de sistemas académicos consolidados y del Norte Global, junto con una presencia todavía limitada de países latinoamericanos, lo que refuerza la necesidad de ampliar la representación regional en futuras investigaciones.

Mapeo científico

El análisis de co-ocurrencia de palabras clave identifica cinco clústeres principales (Figura 1), articulados en torno al desempeño y el liderazgo; el conocimiento organizacional y la productividad; la innovación y la gestión del conocimiento; las capacidades dinámicas y las redes; y, de manera más periférica, la educación superior (ES) y los estudiantes. En conjunto, la red muestra una estructura temática dominada por enfoques de

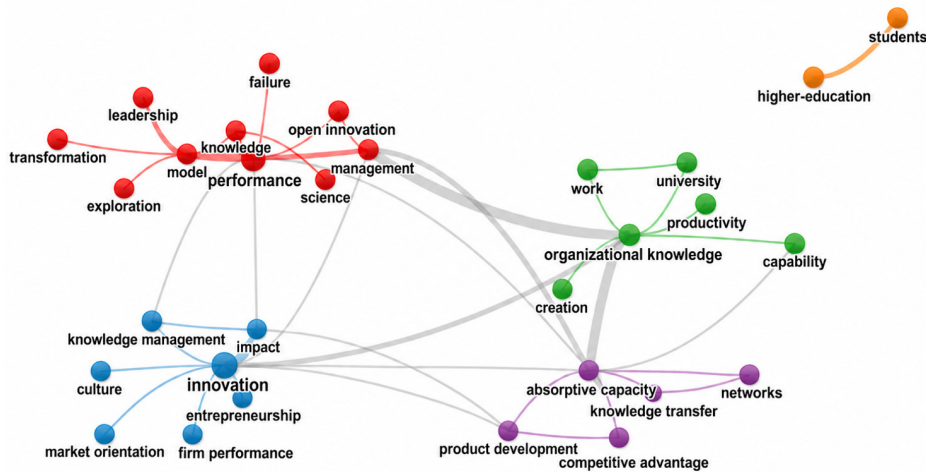


Figura 1. Red de co-ocurrencia de palabras clave en la literatura sobre aprendizaje organizacional en universidades.

gestión, desempeño e innovación, mientras que los términos vinculados con la experiencia estudiantil y los procesos formativos ocupan una posición menos central. Esta configuración sugiere que el AO en ES ha sido abordado principalmente desde una lógica institucional y gerencial. En particular, *organizational knowledge* opera como un nodo articulador entre marcos teóricos, como *absorptive capacity* y *networks*, y enfoques aplicados vinculados con el desempeño y la gestión universitaria. En contraste, la ubicación periférica del clúster asociado con *higher education* y *students*

evidencia una integración todavía limitada de la dimensión pedagógica y de la experiencia estudiantil.

El mapa conceptual elaborado mediante escalamiento multidimensional (MDS) (Figura 2) refuerza esta interpretación. En él se observa un núcleo semántico compuesto por *organizational knowledge*, *management*, *innovation*, *impact*, *higher education* y *knowledge management*, lo que confirma la cohesión del campo en torno a la gestión del conocimiento, el desempeño institucional y la innovación organizativa. En la periferia aparecen términos como

students, *routines*, *policy* y *globalization*, lo que sugiere una menor incorporación de dimensiones pedagógicas, operativas y contextuales.

Por su parte, el mapa temático (Figura 3) permite distinguir el grado de desarrollo y centralidad de los principales tópicos. Los temas motores se vinculan con *higher education*, *organizational knowledge*, *competitive advantage* y *absorptive capacity*, mientras que *innovation*, *impact* y *knowledge management* aparecen como temas básicos, relevantes, pero aún abiertos a una mayor consolidación conceptual. En cambio, tópicos como *education*, *exploration* y *entrepreneurship* se ubican como líneas emergentes o menos desarrolladas, lo que refuerza la débil articulación entre AO, formación e innovación pedagógica.

En síntesis, las tres visualizaciones muestran que el campo se encuentra relativamente consolidado en torno a la gestión institucional, la innovación y el conocimiento organizativo, pero continúa integrando débilmente la enseñanza-aprendizaje, el rol docente y la experiencia estudiantil. Esta brecha pone de relieve un sesgo hacia niveles directivos y organizacionales, y refuerza la necesidad de avanzar hacia una perspectiva que articule la estrategia institucional, los procesos formativos y la calidad universitaria.

La estructura intelectual del campo, examinada mediante redes de co-citación de documentos y autores (Figuras 4 y 5), muestra una base conceptual compartida, dominada por referentes clásicos de la teoría organizacional, la gestión del conocimiento y las capacidades dinámicas. En la red de documentos destaca el trabajo de Cohen y Levinthal (1990), cuya noción de *absorptive capacity* articula el conocimiento externo, la innovación y el AO. A su alrededor se ubican contribuciones centrales como las de Argote (1999), Nonaka y Takeuchi (1995), Fiol y Lyles (1985), Huber (1991), Nelson y Winter (1982) y March y Olsen (1996). La red de autores refuerza esta lectura, al situar como nodos relevantes a Argote, Nonaka y Cohen, junto con Szulanski, Fiol, Huber, Grant e Inkpen. En conjunto, estos patrones evidencian una estructura intelectual cohesiónada, pero fuertemente apoyada en marcos empresariales y organizacionales. Si bien estas referencias han permitido comprender procesos de creación, transferencia y absorción de conocimiento, su adaptación a las particularidades formativas, pedagógicas y organizativas de las IES sigue siendo limitada. Esto abre una oportunidad para desarrollar enfoques más contextualizados sobre el AO en ES.

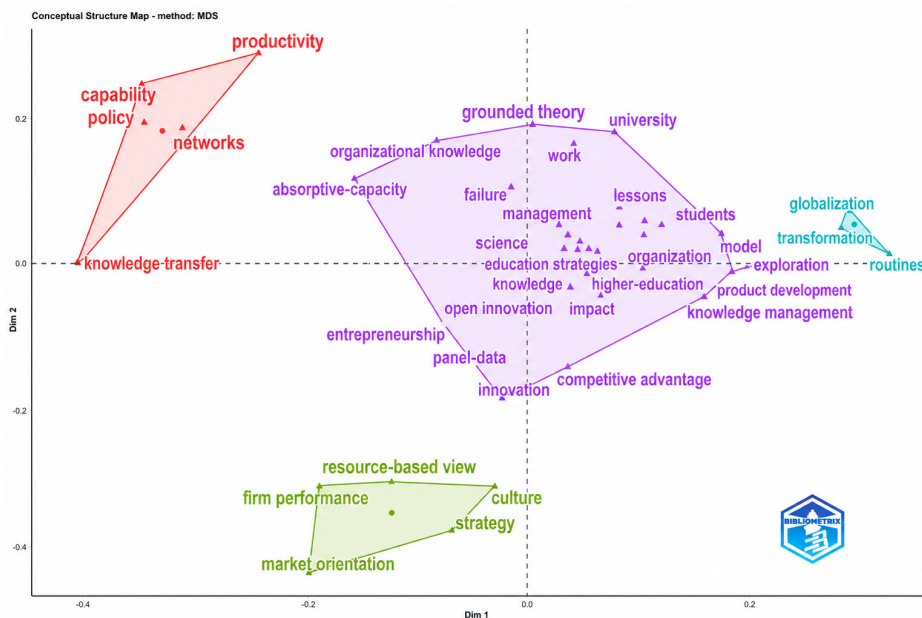


Figura 2. Mapa de estructura conceptual del campo del aprendizaje organizacional.

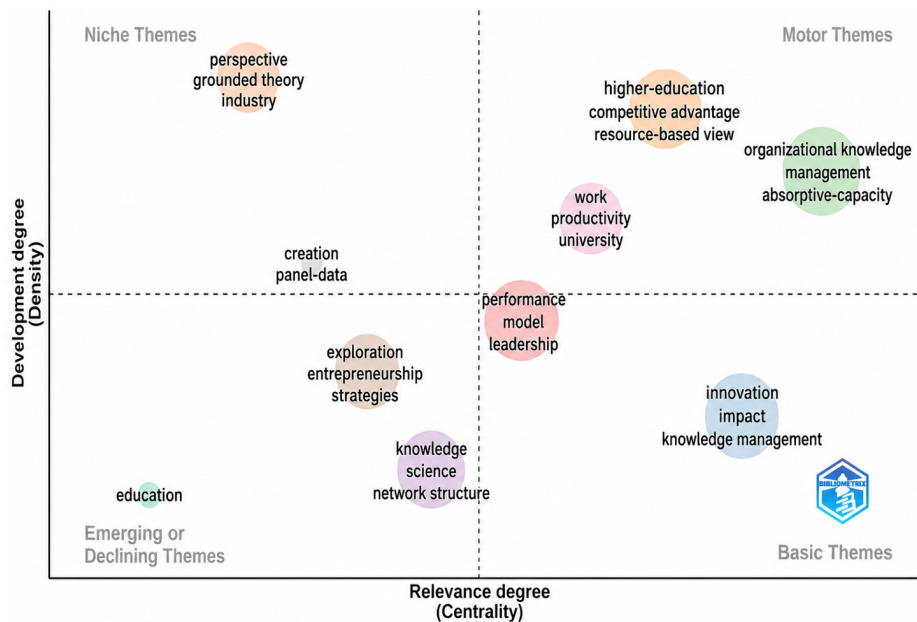


Figura 3. Mapa temático del aprendizaje organizacional en universidades.

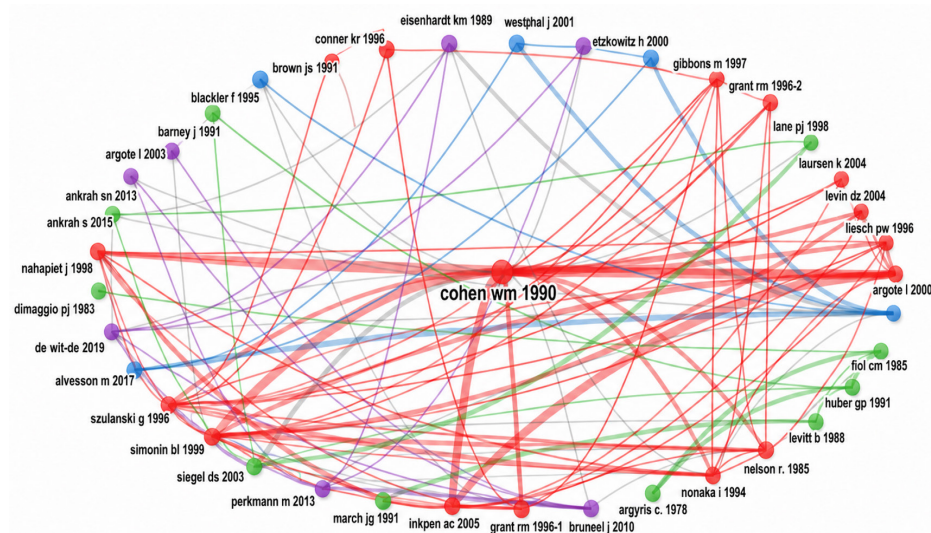


Figura 4. Red de co-citación de documentos más influyentes en el campo.

Discusión y Conclusiones

Los resultados obtenidos a partir del análisis bibliométrico de la literatura indexada en WoS sugieren que el AO ha evolucionado desde una posición periférica hacia una consolidación progresiva como enfoque estratégico en la gestión universitaria, especialmente en respuesta a desafíos contemporáneos como la digitalización, la creciente exigencia de calidad educativa y la necesidad de adaptabilidad institucional. Este patrón es

consistente con el incremento de la producción científica observado desde 2014 y con una intensificación más clara a partir de 2019, lo que refleja un interés renovado por la innovación organizativa, la gestión estratégica del conocimiento y el fortalecimiento de capacidades dinámicas en las IES (Pedraja-Rejas *et al.*, 2022; Rodríguez-Ponce *et al.*, 2023, 2024b).

Estos hallazgos dialogan con el estudio bibliométrico de Chen *et al.* (2024) sobre el desaprendizaje organizacional durante el período 1984-2022. Si

bien dicho trabajo se concentra en un constructo más específico, relacionado con la revisión y transformación de rutinas previamente institucionalizadas, permite reconocer una convergencia analítica relevante: los procesos de aprendizaje y desaprendizaje organizacional comparten una preocupación por el cambio, la renovación del conocimiento y la adaptación institucional. No obstante, al delimitar el análisis a ES, el presente estudio muestra una configuración temática particular, marcada por la centralidad de la gestión del conocimiento, la innovación, las capacidades dinámicas y el desempeño institucional, junto con una débil integración de la dimensión pedagógica y de la experiencia estudiantil.

En este contexto, los clústeres temáticos identificados mediante el mapeo científico se alinean con la evidencia empírica reciente que destaca la aplicación del AO como mecanismo para mejorar el desempeño institucional. Estudios longitudinales, como el desarrollado en una universidad sueca, demuestran que los modelos basados en *learning loops* y en la interacción con el entorno productivo no solo agilizan los procesos de actualización curricular y de gestión interna, sino que también contribuyen a sostener la calidad y relevancia de los planes de estudio a lo largo del tiempo (Eriksson y Lycke, 2025). De manera complementaria, análisis empíricos basados en modelos de ecuaciones estructurales muestran relaciones positivas entre cultura de aprendizaje, desempeño institucional y sostenibilidad universitaria, reforzando la centralidad del AO como capacidad estratégica en el ámbito universitario (Elbawab, 2024). Asimismo, la evidencia sugiere que el AO y el intercambio de conocimiento operan como mecanismos interrelacionados que fortalecen la formación interna y se traducen en mejoras del desempeño organizacional (Garavan *et al.*, 2021).

No obstante, el análisis bibliométrico también revela limitaciones estructurales y conceptuales que condicionan el desarrollo del campo. A pesar de que las universidades pueden ser comprendidas como sistemas adaptativos complejos, cuya resiliencia depende de modelos organizativos híbridos capaces de articular objetivos académicos, administrativos y de compromiso social (Pinheiro y Young, 2017), la literatura analizada continúa mostrando una fuerte dependencia de marcos conceptuales originados en contextos empresariales clásicos. En particular, enfoques desarrollados por autores como Argote, Nonaka y Cohen siguen estructurando gran parte de la producción científica, lo que, si bien ha permitido

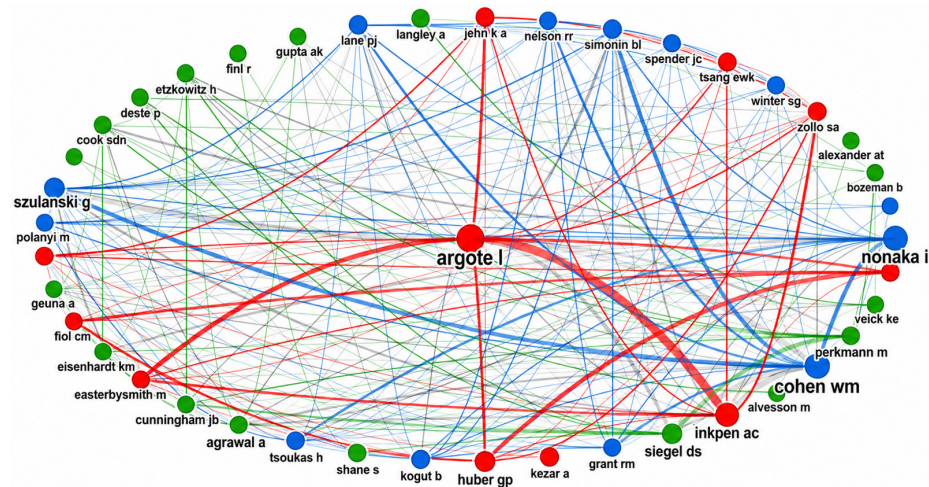


Figura 5. Red de co-citación de autores.

avanzar en la comprensión de los procesos de creación y transferencia de conocimiento, también ha limitado la adaptación de estos modelos a las dinámicas específicas del quehacer universitario (Nonaka y Takeuchi, 1995).

Este sesgo gerencial se manifiesta con claridad en la escasa integración de la dimensión pedagógica dentro de los procesos de AO. Los resultados muestran una marginalidad conceptual de términos vinculados directamente con estudiantes, docencia y procesos formativos, lo que sugiere que el rol pedagógico continúa siendo tratado como un elemento periférico en la literatura. Esta desconexión temática limita la comprensión del AO como proceso institucional integral, en el que docentes y estudiantes deberían ocupar un lugar central como agentes activos de creación, transferencia y transformación del conocimiento (Menon y Suresh, 2021; Rodríguez-Ponce *et al.*, 2024b).

En conjunto, los patrones identificados refuerzan la utilidad de los estudios bibliométricos como herramienta para mapear la evolución del conocimiento, identificar actores clave y revelar vacíos de investigación en campos fragmentados y en expansión (Donthu *et al.*, 2021). Al mismo tiempo, evidencian la necesidad de avanzar hacia una visión más integral y holística del AO en ES, capaz de vincular estratégicamente las dimensiones organizativas con procesos pedagógicos y formativos específicos. Ampliar la representación regional, integrar conceptualmente la experiencia estudiantil y promover enfoques más contextualizados permitiría robustecer el AO como herramienta estratégica, así como fortalecer a las universidades como

espacios institucionales capaces de aprender, adaptarse y transformar sus prácticas académicas y organizativas frente a los desafíos contemporáneos.

El estudio presenta algunas limitaciones. El corpus se restringió a WoS Core Collection y a publicaciones de acceso abierto, lo que puede subrepresentar la literatura regional, documentos no indexados en dicha base o trabajos de circulación local. Además, la inclusión de términos asociados con la gestión del conocimiento amplió la recuperación documental, pero exigió una depuración cuidadosa para no equiparar automáticamente la gestión del conocimiento y el AO. Por último, los indicadores bibliométricos permiten identificar patrones generales de producción, citación y co-ocurrencia, pero no sustituyen una revisión cualitativa en profundidad de cada estudio.

De los hallazgos de esta investigación se desprenden tres líneas de desarrollo futuro: (1) investigar explícitamente la conexión entre AO, docencia y resultados estudiantiles; (2) promover estudios comparativos, transnacionales e interdisciplinarios, especialmente entre contextos del Norte y del Sur Global; y (3) ampliar las fuentes más allá de WoS, incorporando repositorios regionales y estudios cualitativos que capten contextos locales. En conjunto, estas medidas podrían diversificar la evidencia disponible y contribuir al diseño de modelos de AO más pertinentes, inclusivos y capaces de fortalecer la innovación educativa y la resiliencia institucional.

AGRADECIMIENTOS

Los autores agradecen a la Agencia Nacional de Investigación y

Desarrollo, ANID, por el patrocinio recibido a través del proyecto Fondecyt 1220568.

REFERENCIAS

- Acosta-Silva A, Ganga-Contreras F, Rama-Vitale C (2021) Gobernanza universitaria: enfoques y alcances conceptuales. *Revista Iberoamericana de Educación Superior* 12: 3–17. <https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2021.33.854>
- Al-Husseini S (2023) Intellectual capital dimensions and employee performance: The mediating role of organizational learning. *Cogent Business & Management* 10: 2284437. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2284437>
- Argote L (1999) *Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge*. Kluwer Academic Publishers. Boston, MA, EE.UU. 198 pp.
- Aria M, Cuccurullo C (2017) bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics* 11: 959–975. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007>
- Banerjee S, Prabhu JC, Chandy RK (2015) Indirect learning: How emerging-market firms grow in developed markets. *Journal of Marketing* 79: 10–28. <https://doi.org/10.1509/jm.12.0328>
- Bellini E, Piroli G, Pennacchio L (2019) Collaborative know-how and trust in university-industry collaborations: Empirical evidence from ICT firms. *Journal of Technology Transfer* 44: 1939–1963. <https://doi.org/10.1007/s10961-018-9655-7>
- Brunner J, Ganga-Contreras F (2016) Reflexiones en torno a economía política y gobernanza de los sistemas nacionales e instituciones de educación superior en América Latina. *Interciencia* 41: 573–579. https://www.interciencia.net/wp-content/uploads/2017/10/573E-GANGA-VOL.-41_8.pdf
- Brunner J, Labraña J, Ganga-Contreras F, Rodríguez-Ponce E (2020) Gobernanza de la educación superior: el papel de las ideas en las políticas. *Revista Iberoamericana de Educación* 83: 211–238. <https://doi.org/10.35362/rie8313866>
- Chen J, Ongono Emilienne Charlotte Z, Yuan Y (2024) Organizational unlearning: A bibliometric study and visualization analysis via CiteSpace. *SAGE Open* 14: 1–19. <https://doi.org/10.1177/21582440241251648>
- Cobo MJ, López-Herrera AG, Herrera-Viedma E, Herrera F (2011) Science mapping software tools: Review, analysis, and cooperative study among tools. *Journal of the American Society for Information Science and Technology* 62: 1382–1402. <https://doi.org/10.1002/asi.21525>
- Cohen WM, Levinthal DA (1990) Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly* 35: 128–152. <https://doi.org/10.2307/2393553>
- Crossan MM, Lane HW, White RE (1999) An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review* 24: 522–537. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202135>
- Dada O, Fogg H (2016) Organizational learning, entrepreneurial orientation, and the role of university engagement in SMEs. *International Small Business Journal* 34: 86–104. <https://doi.org/10.1177/0266242614542852>
- Donthu N, Kumar S, Mukherjee D, Pandey N, Lim WM (2021) How to conduct a

- bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of Business Research* 133: 285–296. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.070>
- Dzhengiz T, Niesten E (2020) Competences for environmental sustainability: A systematic review on the impact of absorptive capacity and capabilities. *Journal of Business Ethics* 162: 881–906. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04360-z>
- Elbawab R (2024) Linking organisational learning, performance, and sustainable performance in universities: an empirical study in Europe. *Humanities and Social Sciences Communications* 11: 626. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03114-1>
- Eriksson KM, Lycke L (2025) May the force of lifelong learning be with you – Sustainable organizational learning in HEIs meeting competence needs in industry. *The Learning Organization* 32: 126–145. <https://doi.org/10.1108/TLO-12-2022-0158>
- Evenseth LL, Sydnese M, Gausdal AH (2022) Building organizational resilience through organizational learning: A systematic review. *Frontiers in Communication* 7: 837386. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2022.837386>
- Fiol CM, Lyles MA (1985) Organizational learning. *Academy of Management Review* 10: 803–813. <https://doi.org/10.2307/258048>
- Garavan TN, McCarthy A, Lai Y, Clarke N, Carbery R, Gubbins C, Sheehan M, Saunders MNK (2021) Putting the system back into training and firm performance research: A review and research agenda. *Human Resource Management Journal* 31: 870–903. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12337>
- Haas MR (2010) The double-edged swords of autonomy and external knowledge: Analyzing team effectiveness in a multinational organization. *Academy of Management Journal* 53: 989–1008. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.54533180>
- Håkanson L (2010) The firm as an epistemic community: The knowledge-based view revisited. *Industrial and Corporate Change* 19: 1801–1828. <https://doi.org/10.1093/icc/dtq052>
- Huber GP (1991) Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science* 2: 88–115. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.88>
- Kezar AJ, Holcombe EM (2020) Barriers to organizational learning in a multi-institutional initiative. *Higher Education* 79: 1119–1138. <https://doi.org/10.1007/s10734-019-00459-4>
- Lee HF, Miozzo M (2019) Which types of knowledge-intensive business services firms collaborate with universities for innovation? *Research Policy* 48: 1633–1646. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.03.014>
- March JG, Olsen JP (1996) Institutional perspectives on political institutions. *Governance* 9: 247–264. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0491.1996.tb00242.x>
- Martínez-Torres MR (2006) A procedure to design a structural and measurement model of intellectual capital: An exploratory study. *Information & Management* 43: 617–626. <https://doi.org/10.1016/j.im.2006.03.002>
- Menon S, Suresh M (2021) Factors influencing organizational agility in higher education. *Benchmarking: An International Journal* 28: 307–332. <https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2020-0151>
- Nelson RR, Winter SG (1982) *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press. Cambridge, MA, EE.UU. 437 pp.
- Nonaka I, Takeuchi H (1995) *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press. New York, NY, EE.UU. 304 pp.
- Pedraja-Rejas L, Rodríguez-Ponce E, Muñoz-Frutos C (2022) Análisis global de la producción científica respecto del aprendizaje organizacional en la educación superior. *Actas del Congreso Internacional de Ingeniería de Sistemas*: 61–76. <https://doi.org/10.26439/ciis2022.6071>
- Pinheiro R, Young M (2017) The university as an adaptive resilient organization: A complex systems perspective. En: Huisman J, Tight M (Eds.), *Theory and Method in Higher Education Research*. Emerald Publishing. Bingley, RU. pp. 119–136.
- Popova-Nowak IV, Cseh M (2015) The meaning of organizational learning: A meta-paradigm perspective. *Human Resource Development Review* 14: 299–331. <https://doi.org/10.1177/1534484315596856>
- Reinholz DL, Apkarian N (2018) Four frames for systemic change in STEM departments. *International Journal of STEM Education* 5: 3. <https://doi.org/10.1186/s40594-018-0103-x>
- Rodríguez-Ponce ER, Pedraja-Rejas LM, Ganga-Contreras FA, Ferrer R (2024a) Aprendizaje institucional en universidades: un modelo teórico. *Formación Universitaria* 17: 15–24. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062024000400015>
- Rodríguez-Ponce E, Ancomba C, Oneto S (2024b) Aprendizaje organizacional en instituciones de educación superior. *Revista de Ciencias Sociales* 30: 473–489. <https://doi.org/10.31876/rcs.v30i4.43044>
- Rodríguez-Ponce E, Ferrer-Urbina R, Rodríguez C (2022) Resultados del quehacer académico: Influencia del aprendizaje institucional desde la teoría. *Revista Venezolana de Gerencia* 27: 1122–1134. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.8.25>
- 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: 187–204.
- Zacharewicz T, Lepori B, Reale E, Jonkers K (2019) Performance-based research funding in EU Member States—A comparative assessment. *Science and Public Policy* 46: 105–115. <https://doi.org/10.1093/scipol/scy041>

ORGANIZATIONAL LEARNING IN HIGHER EDUCATION: A REVIEW OF BIASES, CLUSTERS, AND RESEARCH GAPS

Liliana Pedraja-Rejas, Pablo Rojas and Francisco Ganga-Contreras

SUMMARY

This study aims to examine the evolution, thematic and intellectual structure, and research gaps in the literature on organizational learning in higher education indexed in Web of Science (WoS). A descriptive bibliometric analysis was conducted on 71 articles published between 2000 and 2024 using Biblioshiny and the bibliometrix package for R. The results show a steady increase in scientific output since 2014, with a marked acceleration beginning in 2019, as well as the emergence of clusters

focused on organizational innovation, knowledge management, and dynamic capabilities. The findings also reveal limited integration of pedagogical dimensions and the student experience, high editorial fragmentation, and a geographic concentration of publications in Global North countries. It is concluded that the field has achieved only partial consolidation and continues to exhibit a managerial bias, highlighting the need for research more closely aligned with educational processes.

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NO ENSINO SUPERIOR: UMA REVISÃO DE VIESES, CLUSTERS E LACUNAS DE PESQUISA

Liliana Pedraja-Rejas, Pablo Rojas e Francisco Ganga-Contreras

RESUMO

Este estudo tem como objetivo examinar a evolução, a estrutura temática e intelectual e as lacunas de pesquisa na literatura sobre aprendizagem organizacional no ensino superior indexada na Web of Science (WoS). Foi realizada uma análise bibliométrica descritiva de 71 artigos publicados entre 2000 e 2024, utilizando o Biblioshiny e o pacote bibliometrix para R. Os resultados mostram um crescimento progressivo da produção científica desde 2014, com intensificação a partir de 2019, bem como a formação de clusters centrados

na inovação organizacional, na gestão do conhecimento e nas capacidades dinâmicas. Os achados também revelam uma fraca integração das dimensões pedagógicas e da experiência estudantil, elevada fragmentação editorial e concentração geográfica das publicações em países do Norte Global. Conclui-se que o campo alcançou apenas uma consolidação parcial e ainda apresenta um viés gerencial, evidenciando a necessidade de pesquisas mais estreitamente vinculadas aos processos educacionais.

Licencia de uso



Esta obra está bajo una licencia internacional [Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).