

AÑO 27 NO. 100  
Número especial 8, 2022



**Año 27**

Número especial 8, 2022

# Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons  
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.  
[http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es\\_ES](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES)

Cómo citar: Rodríguez-Ponce, E., Ferrer-Urbina, R., y Rodríguez, C. (2022). Resultados del quehacer académico: influencia del aprendizaje institucional desde la teoría. *Revista Venezolana De Gerencia*, 27(Especial 8), 1122-1134. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.8.25>

Universidad del Zulia (LUZ)  
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)  
Año 27 No. Especial 8, 2022, 1122-1134  
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



# Resultados del quehacer académico: influencia del aprendizaje institucional desde la teoría

Rodríguez-Ponce, Emilio\*  
Ferrer-Urbina, Rodrigo\*\*  
Rodríguez, Carmen\*\*\*

## Resumen

El objetivo de este artículo es el de realizar una revisión a la literatura referida al aprendizaje organizacional y los resultados académicos, para determinar, desde una perspectiva teórica, posibles relaciones entre ambas variables. Para tal fin se lleva a cabo un análisis de la literatura disponible en Google Scholar. Como resultado, esta investigación permite aportar una visión de cómo se relacionaría el aprendizaje organizacional, dimensionado a partir de: la adquisición de conocimientos, distribución e interpretación de la información y el desarrollo de una memoria organizacional, con el logro del quehacer académico, medido a través de: la docencia de pregrado y postgrado, investigación y vinculación con el medio. Se concluye que, frente a cambios profundos del contexto, la capacidad de aprendizaje institucional se constituye como una dimensión importante, que puede aportar luces acerca de cómo generar respuestas institucionalmente adecuadas en tiempo y calidad.

**Palabras clave:** Quehacer académico; objetivos institucionales; aprendizaje organizacional; universidades; educación superior.

---

**Recibido:** 01.06.22

**Aceptado:** 16.09.22

\* Los autores agradecen el patrocinio recibido por ANID a través del proyecto FONDECYT N° 1220568.

\*\* Doctor en Educación de la Universidad Autónoma de Barcelona, España. Profesor Titular, Instituto de Alta Investigación, Universidad de Tarapacá, Chile. E-mail: [erodriguez@uta.cl](mailto:erodriguez@uta.cl) ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4861-002X>

\*\*\* Doctor en Metodología de las Ciencias del Comportamiento y de la Salud de la Universidad Autónoma de Madrid, España. Profesor, Escuela de Psicología y Filosofía, Universidad de Tarapacá, Chile. E-mail: [rferrer@academicos.uta.cl](mailto:rferrer@academicos.uta.cl) ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5407-3158>

\*\*\*\* Licenciada de Derecho. Ayudante de la Cátedra Derecho Constitucional en la Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago, Chile. E-mail: [cerodriguez4@uc.cl](mailto:cerodriguez4@uc.cl) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0085-9128>

# Results of academic work: influence of institutional learning from theory

## Abstract

The purpose of this article is to conduct a literature review on organizational learning and academic performance, in order to determine, from a theoretical perspective, the possible associations between both variables. To this end, an analysis of the literature available in Google Scholar is carried out. As a result, this research allowed us to have a vision of how organizational learning would be related: dimensioned from the acquisition of knowledge, distribution and interpretation of information and development of an organizational memory, and the achievement of academic work, measured by: undergraduate and graduate teaching, research and linkage with the environment. We conclude that, in the face of profound changes in the context, the capacity for institutional learning and the diversity of the management team are important dimensions that can contribute on how to generate institutionally adequate responses.

**Keywords:** Academic work; institutional goals; organizational learning; universities; higher education.

## 1. Introducción

La educación superior juega un rol fundamental para el progreso de las personas, de los países y de la sociedad en su conjunto. Bajo esta perspectiva debe indicarse, en primer lugar, que los procesos formativos universitarios influyen en el desarrollo de los individuos a nivel cognitivo, psicológico, social y moral, mejorando sus oportunidades y sus capacidades para responder a los requerimientos de una sociedad compleja; permitiendo la configuración de una ciudadanía más activa, participativa y preocupada del devenir de sus respectivas naciones (Vossensteyn et al, 2018); promoviendo, a su vez, valores esenciales tales como: la justicia, la solidaridad, y el respeto por los derechos humanos (Skrbinjek, 2020).

En segundo lugar, la educación superior crea conocimiento avanzado, que aporta al estado del arte; generando efectos en el desarrollo social, en el crecimiento económico (Makhanya, 2020) y en la sustentabilidad de los territorios (Menon y Suresh, 2020).

En tercer lugar, las instituciones de educación superior construyen una vinculación con su entorno, que puede ser altamente positiva para el desarrollo local (David, 2018). Así, la docencia, la investigación y la vinculación con el medio contribuyen al bienestar social y al desarrollo económico, razón por la cual comprender cómo mejorar sus resultados, constituye un desafío relevante y significativo.

En este contexto, se puede sostener que el aprendizaje institucional conduce a mejores resultados en el quehacer

académico de las universidades (Aminbeidokhti, Jamshidi y Mohammadi, 2016; Ayuya, 2018; Kendrick, 2019). Por cierto, el aprendizaje institucional u organizacional en educación superior, se concibe como un proceso que consiste en adquirir conocimiento, distribuir e interpretar información y desarrollar una memoria organizacional, con el propósito de modificar el comportamiento institucional y crear nuevos escenarios de futuro (Dee y Leišytė, 2016).

La evidencia internacional muestra que las universidades son organizaciones que aprenden (Voolaid y Ehrlich, 2017), y dicho aprendizaje permite: incrementar el entendimiento e interpretación del medio ambiente (Ayuya, 2018), fortalecer la creatividad (Sutanto, 2017), enfrentar de mejor modo los cambios (Kezar y Holcombe, 2020), establecer nuevas rutinas académicas y administrativas (Souza y Takahashi, 2019), perfeccionar a los profesores para un mayor desempeño (Lauer y Wilkesmann, 2017), mejorar los niveles de resiliencia organizacional de los docentes (Mousa et al, 2020) y, en definitiva, mejorar la competitividad (Kendrick, 2019), fortaleciendo los resultados académicos (Asiedu et al, 2020).

En educación superior, el estado del arte sobre el aprendizaje institucional revela la existencia de una serie de brechas abiertas. Por ejemplo, se sabe que el aprendizaje institucional genera una serie de beneficios referidos a su influencia en: el fortalecimiento de la innovación y la creatividad (Sutanto, 2017), el mejoramiento de la competitividad (Kendrick, 2019), el desarrollo de nuevas rutinas académicas y profesionales (Souza y Takahashi, 2019) y la implementación de herramientas para mejorar la

calidad (Lauer y Wilkesmann, 2017); no obstante, aún queda por descubrir cómo cada componente del aprendizaje institucional (adquirir conocimiento, distribuir e interpretar información y desarrollar una memoria organizacional) influye en los resultados del quehacer académico en las universidades (docencia, investigación y vinculación con el medio).

En este contexto, el artículo se propone como objetivo realizar una revisión a la literatura disponible en Google Scholar referida al aprendizaje organizacional y los resultados académicos, para determinar desde la teoría posibles relaciones entre ambas variables. Este tipo de revisión resulta útil para aproximarse al estado de avance en que se encuentra un campo de estudio, clarificar ideas respecto al tema de interés, y, aportar o profundizar en diversas áreas de conocimiento (González-Plate y Sepúlveda-Gallardo, 2021).

## 2. Aprendizaje institucional

El trabajo fundacional de Senge (1990) plantea que las organizaciones que aprenden cuentan con personas que expanden sus capacidades para crear resultados deseables, generando nuevas y expansivas formas de pensamiento, en las cuales el aprendizaje conjunto es la base del logro de las aspiraciones colectivas. En esta perspectiva, el aprendizaje organizacional es un proceso dinámico y multinivel que involucra cambios en las organizaciones, con procesos sociales y flujos de conocimiento, y que permite a las mismas adaptarse rápidamente a las nuevas exigencias del entorno (Souza y Takahashi, 2019; Tabaghdehi, Safariyan y Enaayati, 2018),

afectando positivamente el desempeño organizacional sostenible al mejorar las competencias para la resolución eficiente de problemas y la toma de decisiones, el logro de la estrategia de conocimiento y el liderazgo (Kordab, Raudeliūnienė y Meidutė-Kavaliauskienė, 2020).

En las universidades, el aprendizaje institucional se entiende como la capacidad para comprender e interpretar el medio ambiente, considerando el conocimiento adquirido previamente (Ayuya, 2018). Los estudiosos sugieren que las organizaciones de educación superior deben convertirse en organizaciones de aprendizaje para facilitar el cambio en el ámbito académico (Aboramadan, Dahleez y Farao, 2021).

Entre los beneficios de dicho aprendizaje en el campo de la educación, diversas investigaciones han hallado que permite enfrentar los cambios (Kezar y Holcombe, 2020), aumenta la creatividad e innovación (Kendrick, 2019), favorece el capital intelectual y el emprendimiento (Tabaghdehi, Safariyan y Enaayati, 2018), mejora el desempeño (Hussein et al, 2016), y los resultados académicos (Aminbeidokhti et al, 2016). Es más, en el trabajo conducido por Ishak y Mansor (2020), los autores encontraron que el aprendizaje organizacional se relacionaba con la preparación del personal académico para enfrentar los desafíos de la educación 4.0., entendida como un cambio de paradigma en donde se deben buscar nuevas formas de resolver problemas y nuevos métodos de pensamiento.

De acuerdo con Dee y Leišytė (2016), las fases del proceso son: adquisición de conocimiento, distribución e interpretación de la información, y desarrollo de una memoria organizacional. A continuación,

se procede a explicar cada uno de ellas.

- **Adquisición de conocimiento:** Este proceso se puede definir como la acumulación de varios tipos de conocimiento y de diversas fuentes que permitan aumentar el desempeño organizacional sostenible (Kordab et al, 2020). Según Huber (1991), este proceso involucra: aprendizaje congénito, aprendizaje experiencial, aprendizaje vicario, nuevas incorporaciones, y un sistema de búsqueda.

Siguiendo la lógica de Tran y Pham (2018), el aprendizaje congénito en el ápice estratégico toma lugar cuando un nuevo miembro recibe información acerca de la historia, del contexto inicial y de otros conocimientos heredados; a su vez, bajo el mismo razonamiento, el aprendizaje experiencial se logra mediante el ejercicio de las funciones en el equipo (Lilischkis, 2017); el aprendizaje vicario se adquiere en exposiciones, conferencias, capacitaciones, en las cuales se aprende a partir de las buenas prácticas de otras universidades o de otros directivos; la incorporación de nuevos miembros permanentes o para fines específicos, que poseen otros conocimientos, resulta también primordial en esta fase (Miller, 2018). Por último, la adquisición de conocimiento requiere de un monitoreo de las condiciones del entorno, de la información disponible, y de una evaluación de los resultados académicos (Khamzah et al, 2017).

- **Distribución e interpretación de la información:** Este es un proceso a través del cual la información toma significado, siendo diseminada, y comprendida por quienes la habrán de emplear. Las interpretaciones individuales, se transforman en esquemas colectivos de

comprensión de una determinada situación, hechos, o eventos, que son significativos para el desarrollo de las universidades (Ayuya et al, 2017).

Las interpretaciones requieren un proceso cognitivo, que se logra a través de un período de desarrollo de las instituciones (Voolaid y Ehrlich, 2017); proceso que genera nuevas formas de ver las cosas y un cambio positivo en la actuación de las universidades (Turi et al, 2019).

La distribución de la información, en términos de transferencia efectiva a los actores clave, resulta esencial (Prompes, Kuntonbutr y Jaturat, 2017). Ciertamente, la información estratégica interpretada por los equipos de dirección debería ser explicada a todos los miembros de la comunidad, para generar objetivos compartidos y una coordinación en las decisiones entre los diferentes niveles organizacionales en las universidades (Tran y Pham, 2018).

A partir de los anterior, un elemento clave de unión entre el aprendizaje individual y organizacional es, por lo tanto, el factor humano, a través de la confianza, apertura, voluntad de participar en el diálogo y respeto por los demás (Rupcic, 2019).

- **Desarrollo de una memoria organizacional:** Refiere a los dispositivos y sistemas que permiten guardar el conocimiento institucional (Cegarra-Navarro y Martelo-Landroguez, 2020) y se consideran, además, las reglas, los procedimientos y las rutinas organizativas tanto académicas como administrativas (Souza y Takahashi, 2019). En las universidades es vital construir y desarrollar una memoria colectiva, a partir de la participación de

los miembros del equipo (Tran y Pham, 2018), quienes al compartir su conocimiento e incorporar la experiencia previa, crearán nuevas formas de análisis y de comportamiento individual y colectivo (Al-Kurdi, El-Haddadeh y Eldabi, 2020). Para la construcción de una memoria institucional son importantes los informes de gestión, informes de calidad, y otros equivalentes; y sobre todo las rutinas de actuación de los miembros del equipo (Charband y Jafari, 2018).

El conocimiento que está en la mente de las personas y que forma parte de la memoria organizacional, puede ser desplegado, fortalecido y mejorado de manera colectiva, mediante la práctica y la experiencia en la resolución de problemas y en la toma de decisiones, cultivando un saber hacer, que mejore el desempeño en el tiempo (Asiedu et al, 2020).

### 3. Quehacer académico: Resultados

El aprendizaje y el desempeño organizacional son fenómenos multidimensionales que podrían medirse de muchas maneras (Rupcic, 2019). Para efecto de este trabajo, los resultados del quehacer académico se focalizarán en las funciones de: docencia (pregrado y postgrado), investigación y vinculación con el medio. Lo anterior no implica desconocer la importancia de funciones universitarias como la gestión, el aseguramiento de la calidad u otras; sino que en este artículo se enfatiza en los resultados que forman parte de las preguntas relevantes de la investigación.

- **Resultados de la docencia:**

Debido a que la enseñanza es fundamental para el sector de la educación, se ha brindado una mayor dedicación de recursos para medir y mejorar la calidad de **ésta** (Harrison et al, 2022). Lo anterior radica en que, la enseñanza brinda a los estudiantes el conjunto de habilidades y competencias adecuadas para desarrollar sus talentos y desempeñarse de manera óptima en un futuro empleo (Lee y Johnes, 2022; Mendoza et al, 2022), contribuyendo al mismo tiempo, al desarrollo social y económico de las naciones (Makhanya, 2020).

Los procesos formativos deben ser satisfactorios para los estudiantes y generar en ellos la capacidad de pensamiento crítico y de resolución de problemas (Garnjost y Lawter, 2019). En pregrado y postgrado, la tasa general de titulación es una variable que mide el éxito del proceso formativo (Randall y King, 2018), al igual que la tasa de titulación oportuna (Geven, Skopek y Triventi, 2018) y la inserción en el mercado laboral (Iriondo, 2020), incluyendo el ámbito de la investigación (Patricio y Santos, 2020).

En educación superior, y en cuanto a su vinculación con el aprendizaje institucional, se ha encontrado que este último se relaciona positivamente con el desempeño en la labor docente (Hartono et al, 2017), al fortalecer la enseñanza a través de la generación de una cultura del servicio (Suryana y Wahab, 2020). Tran y Pham (2018) asignan, además, al aprendizaje organizacional un rol moderador de la relación entre la participación académica y los resultados de la docencia.

- Resultados de la investigación: Desde la década de 1980, muchas instituciones de educación superior

se han transformado para aumentar su eficacia mediante el empleo de modelos de gestión y estándares de desempeño (Mayer y Rathmann, 2018) a raíz del creciente énfasis en el papel de las universidades en la competencia global (Kwiek, 2018). En consecuencia, las publicaciones científicas se han vuelto cada vez más importantes, ya que es considerada una medida de la excelencia académica nacional e institucional (Karabchuk, Shomotova y Chmel, 2020), y una fuente de reconocimiento e indicador de desempeño para los académicos (Kwiek, 2018).

La productividad de la investigación se puede medir a partir de la cantidad y calidad de los proyectos adjudicados y de las publicaciones logradas (Erfanmanesh, Tahira y Abrizah, 2017), así como por las citaciones de las publicaciones y el factor de impacto de las revistas en donde publican los académicos (Vuong et al, 2021). A estos resultados deben añadirse las patentes desarrolladas y licenciadas por las universidades (Miranda et al, 2021).

La relación entre el aprendizaje organizacional y la investigación, coadyuva en que el primero ayuda a mejorar las capacidades y los resultados de la innovación e investigación en las entidades universitarias (Purwanto et al, 2021). Conjuntamente con lo anterior, se ha señalado que los procesos de acreditación y el aprendizaje organizacional que de ellos se deriva, ejercen una incidencia favorable sobre la creatividad, la innovación y la investigación, en el campo de la educación superior (Kumar, Shukla y Passey, 2020). Efectivamente, el aprendizaje institucional puede inducir a lograr mayores niveles de competitividad

en la consecución de recursos para la investigación (Lauer y Wilkesmann, 2017); fortaleciendo los resultados globales de la universidad (Asiedu et al, 2020).

- **Resultados de la vinculación con el medio:** Aunque las instituciones de educación superior pueden ser resilientes y duraderas, las expectativas de los gobiernos y la sociedad sobre sus contribuciones han evolucionado más allá de los roles tradicionales de enseñanza e investigación (Stolze y Sailer, 2022). Como resultado, las universidades han comenzado a desarrollar la “tercera misión”, la cual implica la integración de las actividades sociales y empresariales con el concepto de universidad para generar ingresos y valor público y social (Schnurbus y Edvardsson, 2022).

La vinculación con el medio comprende el conjunto de actividades, que llevan a cabo las universidades, mediante la transferencia de conocimientos y tecnologías a la economía y a la sociedad, aportando de esta manera al desarrollo territorial (Agasisti, Barra y Zotti, 2019). En este sentido, las universidades colaboran transfiriendo innovaciones y capacitando a las personas que lo requieran, propiciando el desarrollo local (Mariani, Carlesi y Scarfò, 2018). Siguiendo a Secundo et al, (2017), los resultados de la vinculación con el medio se pueden expresar en: transferencia de tecnología e innovación, educación continua, y fortalecimiento social, teniendo cada uno de estos aspectos indicadores específicos de medición.

En la literatura, se ha descubierto que la vinculación con el medio se ve reforzada mutuamente con el

aprendizaje organizacional (Ricciardi et al, 2020), el cual ayuda a que se generen innovaciones positivas para el territorio (Smith y Smith, 2018), favoreciendo entonces el cumplimiento de la tercera misión en las universidades (Pellegrino, 2018). Las instituciones de educación superior poseen una responsabilidad social y, por cierto, el aprendizaje organizacional contribuye al logro de este desafío estratégico (Horváth, 2019).

#### 4. Reflexiones finales

La investigación realizada permitió, a través de una revisión de la literatura, establecer la existencia de relaciones entre el aprendizaje organizacional y los resultados del quehacer académico. El aprendizaje organizacional se entiende como la capacidad de gestionar el conocimiento individual y colectivo para transformarlo en un activo estratégico que favorezca el logro de la sostenibilidad de las instituciones de educación superior, al permitir la adaptabilidad a contextos de rápida evolución, la resolución de problemas y la toma de decisiones.

Este trabajo cobra relevancia dado el entorno cambiante y desafiante en el cual está inmersa la educación superior, la que a nivel global ha debido, por ejemplo, reorganizar la docencia, la investigación y la vinculación con el medio, debido a la pandemia por Covid-19, teniendo la exigencia de responder con oportunidad y rapidez (Hazelkorn, 2021). De este modo, frente a cambios profundos del contexto, la capacidad de aprendizaje institucional se constituye como una dimensión importante, que puede dar luces acerca de cómo generar respuestas institucionalmente adecuadas.

A pesar, de que este trabajo permitió tener una visión global de



cómo se relacionaría el aprendizaje organizacional y el logro del quehacer académico, aún queda pendiente determinar cómo y de qué forma (directa o indirecta) estos resultados, medidos por la docencia de pregrado y postgrado, investigación y vinculación con el medio, pueden verse afectados por cada una de las dimensiones del aprendizaje institucional (adquisición de conocimientos, distribución e interpretación de la información y desarrollo de una memoria organizacional). Por consiguiente, existe la oportunidad de aportar al estado del arte en términos teóricos y empíricos, en el campo de la educación superior, identificando: factores clave, buenas prácticas, y formas de aprendizaje organizacional, que contribuyan al mejoramiento de las universidades.

## Referencias bibliográficas

- Aboramadan, M., Dahleez, K. A., y Farao, C. (2021). Inclusive leadership and extra-role behaviors in higher education: does organizational learning mediate the relationship?. *International Journal of Educational Management*, 36(4), 397-418. <https://doi.org/10.1108/IJEM-06-2020-0290>
- Agasisti, T., Barra, C., y Zotti, R. (2019). Research, knowledge transfer, and innovation: the effect of Italian universities' efficiency on local economic development 2006–2012. *Journal of Regional Science*, 59(5), 819-849. <https://doi.org/10.1111/jors.12427>
- Al-Kurdi, O. F., El-Haddadeh, R., y Eldabi, T. (2020). The role of organisational climate in managing knowledge sharing among academics in higher education. *International Journal of Information Management*, 50, 217-227. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.05.018>
- Aminbeidokhti, A., Jamshidi, L., y Mohammadi Hoseini, A. (2016). The effect of the total quality management on organizational innovation in higher education mediated by organizational learning. *Studies in Higher Education*, 41(7), 1153-1166. <https://doi.org/10.1080/03075079.2014.966667>
- Asiedu, M. A., Anyigba, H., Ofori, K. S., Ampong, G. O. A., y Addae, J. A. (2020). Factors influencing innovation performance in higher education institutions. *The Learning Organization*, 27(4), 365-378. <https://doi.org/10.1108/TLO-12-2018-0205>
- Ayuya, A. M. (2018). *The effect of top management team characteristics and organizational learning on the strategic choices of accredited universities in Kenya* (Tesis de doctorado). University of Nairobi, Kenia.
- Ayuya, A. M., Awino, Z. B., Machuki, V. N., y Wainaina, G. (2017). Strategic choice and performance of universities in Kenya: the mediating role of organizational learning. *DBA Africa Management Review*, 7(2), 138-151.
- Bergan, S., Gallagher, T., Harkavy, I., Munck, R., y van't Land, H. (2021). A word from the editors and a call to action. En S. Bergan, T. Gallagher, I. Harkavy, R. Munck y H. van't Land (Eds.), *Higher Education's Response to the Covid-19 Pandemic. Building a More Sustainable and Democratic Future* (pp. 7-18). Council of Europe Publishing.
- Cegarra-Navarro, J.-G., y Martelo-Landroguez, S. (2020). The effect of organizational memory on organizational agility: testing the role of counter-knowledge and knowledge application. *Journal of Intellectual Capital*, 21(3), 459-479. <https://doi.org/10.1108/JIC-03-2020-0011>

[org/10.1108/JIC-03-2019-0048](https://doi.org/10.1108/JIC-03-2019-0048)

- Charband, Y., y Jafari Navimipour, N. (2018). Knowledge sharing mechanisms in the education: a systematic review of the state of the art literature and recommendations for future research. *Kybernetes*, 47(7), 1456-1490. <https://doi.org/10.1108/K-06-2017-0227>
- David, S. A. (2018). The relationship between the third mission and university ranking: exploring the outreach of the top ranked universities in BRICS countries. *Innovation*, 3(3), 1-21.
- Dee, J. R., y Leišytė, L. (2016). Organizational learning in higher education institutions: theories, frameworks, and a potential research agenda. En M. Paulsen (Ed.), *Higher Education: Handbook of Theory and Research* (pp. 275-348). Springer.
- Erfanmanesh, M., Tahira, M., y Abrizah, A. (2017). The publication success of 102 nations in Scopus and the performance of their Scopus-indexed journals. *Publishing Research Quarterly*, 33(4), 421-432. <https://doi.org/10.1007/s12109-017-9540-5>
- Garnjost, P., y Lawter, L. (2019). Undergraduates' satisfaction and perceptions of learning outcomes across teacher-and learner-focused pedagogies. *The International Journal of Management Education*, 17(2), 267-275. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2019.03.004>
- Geven, K., Skopek, J., y Triventi, M. (2018). How to increase PhD completion rates? An impact evaluation of two reforms in a selective graduate school, 1976–2012. *Research in Higher Education*, 59, 529-552. <https://doi.org/10.1007/s11162-017-9481-z>
- González-Plate, L. I., y Sepúlveda-Gallardo, C. B. (2021). Investigación documental sobre el cuerpo y la corporeidad en la escuela. *Revista Electrónica Educare*, 25(3), 567-582. <https://doi.org/10.15359/ree.25-3.31>
- Harrison, R., Meyer, L., Rawstone, P., Razee, H., Chitkara, U., Mears, S., y Balasooriya, C. (2022). Evaluating and enhancing quality in higher education teaching practice: a meta-review. *Studies in Higher Education*, 47(1), 80-96. <https://doi.org/10.1080/03075079.2020.1730315>
- Hartono, E., Wahyudi, S., Harahap, P., y Yuniawan, A. (2017). Does organizational learning affect the performance of higher education lecturers in Indonesia? The mediating role of teaching competence. *International Journal of Environmental and Science Education*, 12(4), 865-878.
- Hazelkorn, E. (2021). Some challenges facing higher education in Europe in view of the Covid-19 pandemic. En S. Bergan, T. Gallagher, I. Harkavy, R. Munck y H. van't Land (Eds.), *Higher Education's Response to the Covid-19 Pandemic. Building a More Sustainable and Democratic Future. Higher Education Series* (Vol. 25, pp. 53-66). Council of Europe.
- Horváth, L. (2019). *The higher education institution as a learning organization* (Tesis de doctorado). Eötvös Loránd University, Hungría.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: the contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.88>
- Hussein, N., Omar, S., Noordin, F., y Ishak, N. A. (2016). Learning organization culture, organizational performance and organizational innovativeness in a public institution of higher education in Malaysia:

- a preliminary study. *Procedia Economics and Finance*, 37, 512-519. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30159-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30159-9)
- Iriondo, I. (2020). Evaluation of the impact of Erasmus study mobility on salaries and employment of recent graduates in Spain. *Studies in Higher Education*, 45(4), 925-943. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1582011>
- Ishak, R., y Mansor, M. (2020). The relationship between knowledge management and organizational learning with academic staff readiness for education 4.0. *Eurasian Journal of Educational Research*, 20(85), 169-184.
- Karabchuk, T., Shomotova, A., y Chmel, K. (2021). Paradox of research productivity of higher education institutions in Arab Gulf countries: The case of the UAE. *Higher Education Quarterly*, 1-27. <https://doi.org/10.1111/hequ.12347>
- Kendrick, N. K. (2019). *Organizational learning in higher education: exploring one institution's efforts to meet the emerging changes in the higher education landscape* (Tesis de doctorado). Northeastern University, Estados Unidos.
- Kezar, A. J., y Holcombe, E. M. (2020). Barriers to organizational learning in a multi-institutional initiative. *Higher Education*, 79, 1119-1138. <https://doi.org/10.1007/s10734-019-00459-4>
- Khamzah, N. A., Hussin, S., Bagus, S. R. W., Sah, S. M., y Yunus, A. M. (2017). Investigation of knowledge management practices among academicians at Bahagian Teknologi Pendidikan Negeri (BTPN) Selangor and MARA Higher Education Institute: a comparative study. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(11), 811-825.
- Kordab, M., Raudeliūnienė, J., y Meidutė-Kavaliauskienė, I. (2020). Mediating role of knowledge management in the relationship between organizational learning and sustainable organizational performance. *Sustainability*, 12(23), 1-20. 10061; <https://doi.org/10.3390/su122310061>
- Kumar, P., Shukla, B., y Passey, D. (2020). Impact of accreditation on quality and excellence of higher education institutions. *Investigación Operacional*, 41(2), 151-167.
- Kwiek, M. (2018). High research productivity in vertically undifferentiated higher education systems: Who are the top performers?. *Scientometrics*, 115(1), 415-462. <https://doi.org/10.1007/s11192-018-2644-7>
- Lauer, S., y Wilkesmann, U. (2017). The governance of organizational learning: empirical evidence from best-practice universities in Germany. *The Learning Organization*, 24(5), 266-277. <https://doi.org/10.1108/TLO-02-2017-0012>
- Lee, B. L., y Johnes, J. (2022). Using network DEA to inform policy: The case of the teaching quality of higher education in England. *Higher Education Quarterly*, 76(2), 399-421. <https://doi.org/10.1111/hequ.12307>
- Lilischkis, S. (2017). Kaunas University of Technology: developing entrepreneurship education with international expert networks. En C. Volkmann y D. Audretsch (Eds.), *Entrepreneurship Education at Universities. International Studies in Entrepreneurship* (pp. 115-142). Springer.
- Makhanya, M. S. (2020). Research in transforming contexts: ensuring

- relevance and impact. En N. H. Hensel y P. Blessinger (Eds.), *International Perspectives of Undergraduate Research* (pp. 177-203). Palgrave Macmillan.
- Mariani, G., Carlesi, A., y Scarfò, A. A. (2018). Academic spinoffs as a value driver for intellectual capital: the case of the University of Pisa. *Journal of Intellectual Capital*, 19(1), 202-226. <https://doi.org/10.1108/JIC-03-2017-0050>
- Mayer, S. J., y Rathmann, J. M. (2018). How does research productivity relate to gender? Analyzing gender differences for multiple publication dimensions. *Scientometrics*, 117(3), 1663-1693. <https://doi.org/10.1007/s11192-018-2933-1>
- Mendoza Yépez, M. M., León Quinapallo, X. P., Gilar Corbi, R., y Vizcaino Mendoza, F. M. (2022). Gestión del proceso enseñanza-aprendizaje: estilos de aprendizaje y rendimiento académico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(7), 281-296. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.19>
- Menon, S., y Suresh, M. (2020). Synergizing education, research, campus operations, and community engagements towards sustainability in higher education: a literature review. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 21(5), 1015-1051. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-03-2020-0089>
- Miller, K. (2018). *Knowledge management in higher education online learning environments* (Tesis de doctorado), University of Maryland University College, Estados Unidos.
- Miranda, F. J., Pérez-Mayo, J., García-Gallego, J. M., Valero-Amaro, V., y Rubio, S. (2021). An assessment of the determinants of licensing of university patents: a survey of Spanish universities. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 34(3), 478-492. <https://doi.org/10.1108/ARLA-07-2020-0162>
- Mousa, M., Abdelgaffar, H.A., Chaouali, W., y Aboramadan, M. (2020). Organizational learning, organizational resilience and the mediating role of multi-stakeholder networks: A study of Egyptian academics. *Journal of Workplace Learning*, 32(3), 161-181. <https://doi.org/10.1108/JWL-05-2019-0057>
- Patricio, M. T., y Santos, P. (2020). Collaborative research projects in doctoral programs: a case study in Portugal. *Studies in Higher Education*, 45(11), 2311-2323. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1607282>
- Pellegrino, R. (2018). A journey through university technology transfer, organizational learning and the search for innovation. En M. Tynnhammar (Ed.), *New Waves in Innovation Management Research* (pp. 403-416). Vernon Press.
- Prompes, P., Kuntonbutr, C., y Jaturat, N. (2017). Does organizational learning affect an organization's balanced scorecard performance? Evidence from Thailand's higher education institutions. *International Journal of the Computer, the Internet and Management*, 25(2), 121-127.
- Purwanto, A., Santoso, P. B., Siswanto, E., Hartuti, H., Setiana, Y. N., Sudargini, Y., y Fahmi, K. (2021). Effect of hard skills, soft skills, organizational learning and innovation capability on Islamic university lecturers' performance. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(1), 14-40.
- Randall Johnson, S., y King Stage, F. (2018). Academic engagement and student success: do high-impact practices mean higher graduation

- rates? *The Journal of Higher Education*, 89(5), 753-781. <https://doi.org/10.1080/00221546.2018.1441107>
- Ricciardi, F., De Bernardi, P., Forliano, C., y Franco, M. (2020). Institutional logics analysis for enabling collaborative DPM processes: universities' third mission performance as an illustrative example. En C. Bianchi, L. Luna-Reyes y E. Rich (Eds.), *Enabling Collaborative Governance through Systems Modeling Methods* (pp. 277-295). Springer.
- Rupcic, N. (2019). Organizational learning in stakeholder relations. *The Learning Organization*, 26(2), 219-231. <https://doi.org/10.1108/TLO-02-2019-221>
- Schnurbus, V., y Edvardsson, I. R. (2022). The third mission Among Nordic universities: A systematic literature review. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 66(2), 238-260. <https://doi.org/10.1080/00313831.2020.1816577>
- Secundo, G., Perez, S. E., Martinaitis, Ž., y Leitner, K. H. (2017). An Intellectual Capital framework to measure universities' third mission activities. *Technological Forecasting and Social Change*, 123, 229-239. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.12.013>
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: the art and craft of the learning organization*. Doubleday/Currency.
- Skrbinjek, V. (Mayo de 2020). Benefits of higher education: a literature review [Paper presentado]. Conferencia Online Expanding Horizons Business, Management and Technology for Better Society.
- Smith, S., y Smith, L. (Abril 27-28, 2018). Supporting innovation and enterprise in higher education through intra-organizational action learning [Paper presentado]. Action Learning Symposium, University of Liverpool, Londres.
- Souza, C. P. d. S., y Takahashi, A. R. W. (2019). Dynamic capabilities, organizational learning and ambidexterity in a higher education institution. *The Learning Organization*, 26(4), 397-411. <https://doi.org/10.1108/TLO-03-2018-0047>
- Stolze, A., y Sailer, K. (2022). Advancing HEIs' third-mission through dynamic capabilities: the role of leadership and agreement on vision and goals. *The Journal of Technology Transfer*, 47(2), 580-604. <https://doi.org/10.1007/s10961-021-09850-9>
- Suryana, N., y Wahab, A. A. (2020). The effect of work discipline and organizational culture on service quality in teaching and learning process (case study of civil servant teachers in Kuningan area). En *3rd International Conference on Research of Educational Administration and Management (ICREAM 2019)* (pp. 142-146). Atlantis Press.
- Sutanto, E. M. (2017). The influence of organizational learning capability and organizational creativity on organizational innovation of Universities in East Java, Indonesia. *Asia Pacific Management Review*, 22(3), 128-135. <https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2016.11.002>
- Tabaghdehi, S. K. H., Safariyan, S., y Enaayati, T. (2018). The effect of organizational on intellectual capital considering the meditating role of academic entrepreneurship in Mazandaran Islamic Azad University. *Revista Publicando*, 5(16), 483-504.
- Tran, H. Q., y Pham, N. T. B. (2018). Organizational learning as a moderator of the effect of employee participation on academic results: an empirical study in Vietnam. *The*

- Learning Organization*, 26(2), 146-159. <https://doi.org/10.1108/TLO-03-2018-0040>
- Turi, J. A., KhasKhelly, F. Z., Riaz, S., y Shaikh, S. (2019). The impact of faculty empowerment on organizational learning effectiveness. *The Women-Annual Research Journal of Gender Studies*, 11(11), 30-42.
- Voolaid, K., y Ehrlich, U. (2017). Organizational learning of higher education institutions: the case of Estonia. *The Learning Organization*, 24(5), 340-354. <https://doi.org/10.1108/TLO-02-2017-0013>
- Vossensteyn, H., Kolster, R., Kaiser, F., File, J., Huisman, J., Seeber, M., Vukasovic, M., Muehleck, K., y Gwosc, C. (2018). *Promoting the relevance of higher education*. European Commission.
- Vuong, Q.-H., Bui, A.-T., Ho, M.-T., Pham, T.-H., Vu, T.-H., Pham, H.-H., Hoang, A.-D., Ho, M.-T., y La, V.-P. (2021). Top economics universities and research institutions in Vietnam: evidence from the SSHPA dataset. *Heliyon*, 7(2), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e06273>