Tipo de aportación: *Marque con una X el tipo de aportación que presenta.*

|  |  |
| --- | --- |
| X | Comunicación - Investigación |
|  | Póster - Investigación |

Temática de la aportación: *Marque con una X la temática de la aportación que realiza.*

|  |  |
| --- | --- |
| X | Metodologías y estrategias para la nueva gestión del conocimiento colectivo y la promoción de la cultura de aprendizaje. |
| X | El nuevo sentido del aprendizaje y de la formación en las organizaciones |
|  | Gestión del talento y de la inteligencia colectiva en las organizaciones. |
| X | Redes corporativas para la promoción de la cultura de aprendizaje e inteligencia colectiva en las organizaciones. |
|  | Aprendizaje social y colaborativo en la gestión del conocimiento colectivo. |
|  | Gestión del aprendizaje formal e informal en las organizaciones. |
| X | El rol de los directivos en los nuevos escenarios |

**DIMENSIONES Y VALORES DE LA CULTURA DE APRENDIZAJE PARA UNA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE**

**José Luis Alonso Andreano**

Investigación y Transferencia en estrategia de aprendizaje en las organizaciones. Facultad de Empresariales de Mondragon Unibertsitatea

***Resumen***

La competitividad de las organizaciones depende en gran medida de la mejora del desempeño de sus personas y equipos. Lo que ha dado pie a la búsqueda de nuevas formas de aprender, en general apoyadas en la tecnología. Sin embargo, esta fórmula no parece estar dando el resultado esperado.

Es por ello, que una organización que quiera ser una *Learning Organization* (LO), debe fomentar una cultura de aprendizaje a todos los niveles: personas, equipos y el conjunto de la organización. No obstante, frecuentemente se confunde este término con desarrollar una mentalidad de autoaprendizaje en las personas, cuando en realidad se trata de fomentar el conjunto de valores que fomenten esa cultura.

En la investigación realizada, se ha profundizado en la relación entre la cultura de aprendizaje y las organizaciones que aprenden, para identificar los valores asociados a esa cultura. De tal forma que se han identificado 6 dimensiones que influyen en la cultura de aprendizaje de una organización y caracterizado las LO en función de los valores asociados a dicha cultura.

El presente artículo presenta un resumen de dicha investigación y para ello inicialmente se propone una definición de los términos: Aprendizaje organizacional (OL), Organizaciones que aprenden (LO), Cultura de aprendizaje organizacional (OLC) para establecer la relación entre ellos.

Posteriormente, se recoge en un cuadro resumen la relación entre las dimensiones propuestas y los valores (comportamientos, símbolos y sistemas) que caracterizan a una LO. Para finalizar el artículo hace una primera propuesta de como empezar a transitar en el cambio de la cultura de aprendizaje.

**DIMENSIONES Y VALORES DE LA CULTURA DE APRENDIZAJE PARA UNA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE**

**José Luis Alonso Andreano**

Investigación y Transferencia en estrategia de aprendizaje en las organizaciones. Facultad de Empresariales de Mondragon Unibertsitatea

* 1. ***Introducción***

Cabe empezar preguntándose, ¿Por qué es tan importante el aprendizaje en y para las organizaciones?

No es difícil caer en la cuenta del continuo incremento en la velocidad del cambio que se da a nivel social, económico y medioambiental (Altman & Iles, 1998; Burnes et al., 2003). Esto provoca que las empresas necesitan, más si cabe, ser competitivas (Agashae & Bratton, 2001). A su vez, esta competitividad, pasa por la mejora del desempeño de las personas y los equipos de una organización (Arets et al., 2016; Ibidunni et al., 2022; Marsick & Watkins, 2003).

Ante este nuevo paradigma, las organizaciones están respondiendo con la búsqueda de nuevas formas de aprender mejor y más rápido introduciendo nuevas tecnologías para el aprendizaje a través de estrategias como el modelo 702010 (Arets et al., 2016) o los ecosistemas de aprendizaje (Alonso Andreano, 2020; Rosenberg & Foreman, 2014; Sánchez Urien, 2021; Sánchez Urien et al., 2022) que sin embargo no están obteniendo el impacto esperado ni deseado (Gonzalez, 2022; Li & Huang, 2013; Martínez Marín & Muñoz Moreno, 2018; Mazur & Zaborek, 2016).

Por ello, las organizaciones se van haciendo conscientes de que estos cambios tienen que ser acompañados por la generación de una cultura de aprendizaje a todos los niveles: personas, equipos y el conjunto de la organización (Alonso Andreano, 2021; Alonso Andreano et al., 2020; Altman & Iles, 1998; Marquardt, 2002; Martínez Marín & Muñoz Moreno, 2018; Ramos et al., 2020).

Sin embargo, al hablar de cultura de aprendizaje, muchas veces se confunde con una mentalidad de aprendizaje de las personas, sin entender que la cultura de una organización es el conjunto de valores de una organización que vienen marcados por los comportamientos, símbolos y sistemas (Taylor, 2005) y que a su vez las dimensiones culturales y sus características pueden definir diferentes arquetipos de cultura (Hofstede, 1998, 1999, 2011; Hofstede et al., 1990).

Cuando se habla de la cultura de aprendizaje, como uno de estos arquetipos (Marquardt, 2002; Taylor, 2005) se asocia en muchos casos a una cultura de innovación, con características similares (Taylor, 2005) y que inhibe o impulsa el aprendizaje (Gairín Sallán, 2000; Naranjo-Valencia et al., 2012; Rostro Hernández & Solís Hernández, 2015)

Esto a su vez está muy relacionado con el concepto lanzado por Senge (1990) de las organizaciones que aprenden (LO). Es decir, organizaciones que aprenden de forma continua, se transforman; donde el aprendizajes es un proceso continuo y estratégicamente utilizado que está integrado en los flujos de trabajo (Marsick & Watkins, 2003)

Es en definitiva lo que Argyris & Schön (1978, 1996) promulgaron, no se puede hablar de LO si no hay cultura de aprendizaje.

Junto con estos dos conceptos (LO y OLC) se une un tercero que es del aprendizaje organizacional, frecuentemente confundido con los anteriores (Islam et al., 2014). Por ello a continuación, se procede a hacer una definición de cada uno de estos términos para establecer su relación.

* + 1. *Aprendizaje organizacional (OL)*

Como resumen de las diferentes definiciones que existen tanto del aprendizaje en el sentido más amplio y del aprendizaje organizacional como proceso más organizacional que individual (Altman & Iles, 1998), como resultado de la actividad, del contexto y (una vez más) de la cultura (Marquardt, 2002; Schein, 1988) y que genera cambios en el comportamiento de las personas (Argyris & Schön, 1978, 1996), se propone la siguiente definición:

Cambios en las formas de hacer y de pensar (Agashae & Bratton, 2001) de una organización que se convierten en prácticas estructuradas tanto a nivel individual como colectivo (Gonzalez, 2022) que pueden ser transferidas al conjunto de las personas de una organización (Argyris & Schön, 1978; Burnes et al., 2003; Marsick & Watkins, 2003) como respuesta a los desafíos dinámicos del entorno (Gonzalez, 2022; Li & Huang, 2013).

* + 1. *Organización que aprende (LO)*

Las *learning organizations* u organizaciones que aprenden serían uniéndolas con la definición anterior, aquellas que poseen una gestión estructurada y sistemática del aprendizaje organizacional. Lo que se traduciría en una serie de características generales:

* Facilitan el aprendizaje de todas sus personas y se transforman continuamente (Pedler et al., 1989).
* Son capaces de aprender de su experiencia para convertir ese aprendizaje en una ventaja competitiva (Senge, 1994).
* El aprendizaje se considera un factor crítico para el éxito de la organización y el aprendizaje es un hábito y está integrado dentro de la propia actividad empresarial (Marquardt, 2002).
* Tienen procedimientos explicitados de adquisición de conocimiento potencialmente útil para la organización que a través de rutinas y procedimientos, son capaces de desarrollar aprendizaje (Wang, 2008).
* Aquellas que han sido capaces de incorporar la capacidad de adaptarse y de responder de forma rápida e innovadora eliminando barreras al aprendizaje en lo que ellas definen como los cuatro sistemas: estrategia, estructura, amplitud e ideología (Marsick & Watkins, 2003).
  + 1. *Cultura de aprendizaje (OLC)*

Por último al hablar del OLC, se puede definir como el Conjunto de valores que fomentan e impulsan el aprendizaje organizacional (Potnuru et al., 2019; Ramos et al., 2020; Rebelo & Gomes, 2017; Taylor, 2005; Wahda, 2017) y los procesos asociados al mismo (Altman & Iles, 1998; Wahda, 2017), tanto en las personas (Marquardt, 2002), los equipos (Gonzalez, 2022) y el conjunto de la organización de forma sostenible en el tiempo (Rosenberg & Foreman, 2014)

Así la relación entre estos tres términos puede verse en la Ilustración 1.

Ilustración 1. Relación entre Aprendizaje organizacional, organizaciones que aprenden y cultura de aprendizaje



Fuente: Elaboración propia

* 1. ***Objetivo***

El objetivo general de la investigación ha sido el de identificar los valores que definen la cultura de aprendizaje para una organización que aprende. Para ello se han definido 6 dimensiones que caracterizan este tipo de cultura y se han relacionado con comportamientos símbolos y sistemas que la fomentan y definen.

* 1. ***Metodología***

El modelo propuesto ha sido construido a través de la teoría fundamentada (grounded theory), de manera que se realizado una revisión de la literatura en torno a los conceptos: aprendizaje organizacional, organizaciones que aprenden, y cultura de aprendizaje organizacional.

A partir de esa revisión, se han ido relacionando estas categorías con el objeto de desarrollar un modelo de cultura de aprendizaje para las organizaciones que aprenden. Estas categorías son las que se han convertido en dimensiones tal y como plantea Hofstede (1999, 2011; Hofstede et al., 1990).

* 1. ***Resultados***

El modelo generado, cuenta con 6 dimensiones y son presentadas junto con un resumen de los comportamientos más relevantes de personas, equipos y líderes; símbolos (eventos o decisiones de especial significado, palabras gestos, imágenes u objetos) y sistemas (mecanismos y procesos) que soportan los valores de una organización que aprende. Ver Cuadro 1

Cuadro 1.Dimensiones y características de una LO

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Dimensión | Comportamientos | Símbolos | Sistemas |
| Capacidad (de aprender, transformar, cambiar, transferir) | Se capacita a las personas para aprender a aprender (Marquardt, 2002) | Se premia a las personas que aprenden (Jerez-Gómez, 2005) | Se incorpora el aprendizaje en todas las políticas y procedimientos (Marquardt, 2002) |
| Espacios (físicos, virtuales, temporales) | Se crean espacios físicos, virtuales y se planifica tiempo para la socialización de conocimiento y el aprendizaje (Dixon, 2018; Marquardt, 2002; Siemens, 2005) | Las personas cuentan con tiempo en su jornada laboral para el aprendizaje (Ibidunni et al., 2022) | Existen herramientas para la colaboración entre las personas (Ibidunni et al., 2022) y espacios para facilitar la transferencia de conocimiento (Marquardt, 2002) |
| Oportunidad (de aprender, transformar, cambiar, socializar, transferir) | Cuestionamiento y dialogo (Marsick & Watkins, 2003) | Se promueve y valora la experimentación (Chiva et al., 2007) | Se gestiona el conocimiento resultante del aprendizaje para el desempeño organizacional (Wahda, 2017) |
| Gestión del error | Existe un entorno seguro, sin miedos ni barreras al aprendizaje (Marquardt, 2002) | Se valora positivamente la toma de riesgos (Chiva et al., 2007) y se comprende que los errores son la esencia del aprendizaje (Hattie, 2017) | Existe tanto el aprendizaje de doble loop donde es indispensable el pensamiento crítico y la autocrítica (Argyris & Schön, 1978) |
| Responsabilidad del aprendizaje (personas, equipos u organización) | Las personas se empoderan de su aprendizaje (Alonazi, 2021). Se da el aprendizaje en equipo (Marsick & Watkins, 2003). Toda las personas participan en la identificación de la necesidad de cambio y su implementación (Burnes et al., 2003) | Se entiende que no es suficiente con responsabilidad a las personas de su aprendizaje si no se desarrolla la capacidad de la organización para alentar el uso de ese aprendizaje (Marsick & Watkins, 2003) | El aprendizaje es un hábito que se incorpora de forma proactiva como una función organizacional más en toda la organización (Marquardt, 2002)  El aprendizaje organizacional está definido como un proceso clave (Alonazi, 2021) |
| Liderazgo | Las personas con responsabilidad de liderazgo son maestras, diseñadoras y mayordomos con respecto al aprendizaje (Senge, 1994).  Las personas lideres recompensan el aprendizaje individual y de los equipos (Marquardt, 2002) | Existe un alto apoyo de la alta gerencia al aprendizaje en la organización (María et al., 2022; Marquardt, 2002)  Las personas líderes hablan el idioma del negocio, pero también el del aprendizaje (Marsick & Watkins, 2003) | Se desarrollan proyectos y procesos de aprendizaje encabezados por los líderes de la organización (Marquardt, 2002)  Las personas con responsabilidad para ello, han diseñado la organización para orientarla al aprendizaje (Gairín Sallán et al., 2021) |

***1.5. Conclusiones y Discusión***

Como síntesis, se puede concluir que la OLC es el elemento conector entre el aprendizaje organizacional y las organizaciones que aprenden, al tratarse del conjunto de valores (comportamientos, símbolos sistemas) que fomentan el aprendizaje organizacional, que convierte a una organización en una LO y que, por lo tanto, es un elemento clave a la hora de gestionar dicho aprendizaje.

Esto muestra, una vez más, la complejidad del concepto, puesto que la cultura de aprendizaje puede ser tanto una característica de aquellas organizaciones que aprenden como un elemento que permite a una organización convertirse en una. No es objeto del presente trabajo tratar de resolver esta disyuntiva sino tratar de explicar este fenómeno y contribuir en fórmulas para gestionar el mismo.

Esta gestión, pasa por fomentar, apoyar y recompensar el aprendizaje de las personas, de los equipos y del conjunto de la organización para lo que es imprescindible desarrollar los valores; a través de comportamientos, símbolos y sistemas que lo promuevan.

Mas concretamente, para pasar de una cultura de formación a una de aprendizaje, una organización liderada por la dirección debe introducir nuevos rituales (símbolos) y sistemas que generan aquellos comportamientos que quieran promover en detrimento de aquellos que quieren descartar.

**REFERENCIAS**

Agashae, Z., & Bratton, J. (2001). Leader-follower dynamics: Developing a learning environment. *Journal of Workplace Learning*, *13*(3), 89–103. https://doi.org/10.1108/13665620110388398/FULL/PDF

Alonazi, W. B. (2021). Building learning organizational culture during COVID-19 outbreak: a national study. *BMC Health Services Research 2021 21:1*, *21*(1), 1–8. https://doi.org/10.1186/S12913-021-06454-9

Alonso Andreano, J. L. (2020). Desarrollo de ecosistemas de aprendizaje organizacional como respuesta a las nececisades estratégicas de la empresa. Factores clave en el caso Eroski S. Coop José Luis Alonso Andreano. In *Gairín Sallán, J; Suárez, C.I.; Díaz-Vicario, A. (Coords.). (2020). La nueva gestión del conocimiento. Valencia: Wolters Kluwer. Pp. 632-640 (En la versión electrónica)*. http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat04902a&AN=mon.161741&site=eds-live

Alonso Andreano, J. L. (2021). Cultura de aprendizaje. Experiencias positivas en torno a las alianzas. In *Carnicer, D; Martínez, M.A.; Morales, N. (2021): Alianzas inteligentes para la transformación competitiva de las organizaciones. Madrid: McGraw Hill. Pp. 171-175*. http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat04902a&AN=mon.163112&site=eds-live

Alonso Andreano, J. L., Dalmau Ibañez, O., Martinez Aldanondo, J., Martínez Marin, J., & Carbonell Ferret de Querol, J. (2020). *Por una nueva Cultura de Aprendizaje*. http://culturaprendizaje.org/

Altman, Y., & Iles, P. (1998). Learning, leadership, teams: Corporate learning and organisational change. *Journal of Management Development*, *17*(1), 44–55. https://doi.org/10.1108/02621719810368682/FULL/PDF

Arets, J., Jennings, C., & Heijnen, V. (2016). *702010 towards 100% performance*.

Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*. https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat04902a&AN=mon.123561&site=eds-live

Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II : theory, method, and practice*. https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat04902a&AN=mon.148424&site=eds-live

Burnes, B., Cooper, C., & West, P. (2003). Organisational learning: the new management paradigm? *Management Decision*, *41*(5), 452–464. https://doi.org/10.1108/00251740310479304/FULL/PDF

Chiva, R., Alegre, J., & Lapiedra, R. (2007). Measuring organisational learning capability among the workforce. *International Journal of Manpower*, *28*(3–4), 224–242. https://doi.org/10.1108/01437720710755227

Dixon, N. M. (2018). Convertirse en una organización de aprendizaje, conversación a conversación. In J. Garirín Sallán & C. Mercader Juan (Eds.), *Liderazgo y gesión del talento en las organizaciones* (1st ed., p. 623). Wolters Kluwer.

Gairín Sallán, J. (2000). Cambio de cultura y organizaciones que aprenden. *Educar*, *27*, 31–85.

Gairín Sallán, J., Diaz-Vicario, A., Barrera-Corominas, A., & Duran-Bellonch, M. (2021). Teachers’ informal learning and organizational learning in Spain. *Journal of Workplace Learning*. https://doi.org/10.1108/JWL-02-2021-0017

Gonzalez, R. V. D. (2022). How do learning culture and dynamic capability interfere with team performance? *Gestão & Produção*, *29*. https://doi.org/10.1590/1806-9649-2022V29E134

Hattie, J. (2017). *Aprendizaje visible para profesores [Maximizando el impacto en el aprendizaje] Libro John Hattie*. https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat04902a&AN=mon.128630&site=eds-live

Hofstede, G. (1998). Attitudes, values and organizational culture: Disentangling the concepts. *Organization Studies*, *19*(3), 477–492. https://doi.org/10.1177/017084069801900305

Hofstede, G. (1999). *Culturas y Organizaciones. El Software mental. La cooperación internacional y su importancia para la supervivencia* (Alianza Editorial, Ed.).

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures : The Hofstede Models in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, *2*, 1–26.

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, *35*(2), 286. https://doi.org/10.2307/2393392

Ibidunni, A. S., Babatunde, ·, Agbi, D., Busola, ·, & Kehinde, E. (2022). Interacting Effects of Tacit Knowledge and Learning Orientation in Improving Firm Performance. *Journal of the Knowledge Economy 2022*, 1–22. https://doi.org/10.1007/S13132-022-00978-Z

Islam, T., Kassim, N. A., Ali, G., & Sadiq, M. (2014). Organizational learning culture and customer satisfaction The mediating role of normative commitment. *Learning Organization*, *21*(6), 392–404. https://doi.org/10.1108/TLO-07-2014-0040

Jerez-Gómez, P. (2005). Organizational Learning Capability: A Proposal of Measurement Supply Chain Integration and Competitive Advantages View project Innovation in the wine industry View project. *Article in Journal of Business Research*. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.002

Li, Y. H., & Huang, J. W. (2013). Exploitative and exploratory learning in transactive memory systems and project performance. *Information & Management*, *50*(6), 304–313. https://doi.org/10.1016/J.IM.2013.05.003

María, D., María, R., Hernández-triano, L., & Martínez-jiménez, R. M. (2022). *Aprendizaje Organizacional : Factor Individual y Producción Científica en una Universidad Aprendizaje Organizacional : Factor Individual y Producción Científica en una*. *51*.

Marquardt, M. J. (2002). *Building the Learning Organization : Mastering the 5 Elements for Corporate Learning*. http://eds.b.ebscohost.com/eds/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzMwMTgyOF9fQU41?sid=d8b1bd39-00c8-45f5-a5cd-87afed46143c@pdc-v-sessmgr01&vid=13&format=EB&rid=3

Marsick, V., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of a organizational learning culture: The dimensions of the learning organization. *Advances in Developing Human Resources*, *5*(2), 7. https://doi.org/10.1177/1523422303251341

Martínez Marín, J., & Muñoz Moreno, J. L. (2018). *Aprender en las organizaciones de la era digital : alternativas desde la formación y para la transformación*. Editorial UOC,. https://discovery.uoc.edu/iii/encore/record/C\_\_Rb1065632\_\_Saprender en las organizaciones\_\_Orightresult\_\_U\_\_X6?lang=spi

Mazur, J., & Zaborek, P. (2016). Organizational Culture and Open Innovation Performance in Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) in Poland. *International Journal of Management and Economics*, *51*(1), 104–138. https://doi.org/10.1515/IJME-2016-0022

Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez, D. J., & Sanz-Valle, R. (2012). ¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa? *Cuadernos de Economia y Direccion de La Empresa*, *15*(2), 63–72. https://doi.org/10.1016/J.CEDE.2011.07.004

Pedler, M., Boydell, T., & Burgoyne, J. (1989). The Learning Company. *Studies in Continuing Education*, *11*(2), 91–101. https://doi.org/10.1080/0158037890110201

Potnuru, R. K. G., Sahoo, C. K., & Sharma, R. (2019). Team building, employee empowerment and employee competencies: Moderating role of organizational learning culture. *European Journal of Training and Development*, *43*(1–2), 39–60. https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2018-0086

Ramos, V., Herrera, L., Franco-Crespo, A., Guerra, Y., González-Pérez, L., Ramos-Galarza, C., Rebelo, T., & Tejera, E. (2020). Validation of the questionnaire OLC (Organizational Learning Culture) in ecuadorian organizations. *Revista Iberoamericana de Diagnostico y Evaluacion Psicologica*, *3*(56), 159–169. https://doi.org/10.21865/RIDEP56.3.12

Rebelo, T., & Gomes, A. D. (2017). 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. https://doi.org/10.1108/ARLA-10-2015-0275

Rosenberg, M. J., & Foreman, S. (2014). *Learning and Performance Ecosystems*.

Rostro Hernández, P. E., & Solís Hernández, O. (2015). Conceptualizando el diálogo entre cultura y aprendizaje organizacional. *Trilogía Ciencia Tecnología Sociedad*, *7*(12), 95. https://doi.org/10.22430/21457778.490

Sánchez Urien, N. (2021). *Agile Development &amp; High-Peformance Ecosystems: Participatory Action Research in two Basque enterprises to make tangible the foundations of AD&amp;HP Ecosystems*. https://hdl.handle.net/20.500.11984/5360

Sánchez Urien, N., Alonso Andreano, J. L., & Castaño Benito, U. (2022). ORGANIZATIONAL LEARNING STRUCTURES CONTRIBUTING TO SUCCESSION PLANNING: ACTION RESEARCH IN FAGOR AUTOMATION S.COOP. *EDULEARN22 Proceedings*, *1*, 6341–6350. https://doi.org/10.21125/EDULEARN.2022.1501

Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. Plaza y Janés. https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat04902a&AN=mon.58893&site=eds-live

Senge, P. (1990). The Leader’s New Work: Building Learning Organizations,. *Sloan Management Review*, *32*(1), 7–23. https://leeds-faculty.colorado.edu/larsenk/learnorg/senge2.html

Senge, P. (1994). *LA QUINTA DICIPLINA*. http://www.jmonzo.net/blogeps/laquintadisciplina.pdf

Siemens, G. (2005). *Connectivism: A Learning Theory for the Digital Age*.

Taylor, C. (2005). *Walking the talk - Building a Culture for Susscess* (2015th ed.). Penguin Random House Grupo Editorial.

Wahda, W. (2017). Mediating Effect of Knowledge Management on Organizational Learning Culture Toward Organization Performance. *Journal of Management Development,* *36*(7), 846–858.

Wang, C. L. (2008). Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation, and Firm Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *32*, 635–656. https://doi.org/10.4337/9781849807630.00019