

El aprendizaje organizacional en institución educativa en Monterrey, Nuevo León: Un estudio de caso. (Organizational Learning in Educational Institution in Monterrey, Nuevo León: A Case Study.)

María Fernanda Cavada Maldonado¹

¹Universidad Autónoma de Nuevo León - Facultad de Contaduría Pública y Administración (México)
mcaবাদam@uanl.edu.mx, <https://orcid.org/0000-0001-6181-9085>

Información del artículo revisado por pares
Fecha de aceptación: junio 2022
Fecha de publicación en línea: septiembre-2022
DOI: <https://doi.org/10.29105/vtga8.5-271>

Resumen

El objetivo de esta investigación es conocer el proceso de aprendizaje organizacional (AO), analizando la relación de las prácticas organizacionales y el AO. El estudio de caso se realizó en una institución educativa, privada de educación básica, Monterrey, Nuevo León. En donde participaron siete sujetos, directivos y administradores de la organización. Se aplicó la Escala de medición del aprendizaje organizacional en centros escolares, la cual mide tres factores: cultura del aprendizaje, claridad estratégica, aprendizaje grupal.

Se detecta que el proceso de AO se desarrolla mediante prácticas cotidianas, así como su relación directa con características de la organización como los valores y el modelo educativo.

Se concluye que los directivos de la institución educativa son los responsables guiar las prácticas hacia la gestión del conocimiento.

Palabras clave: aprendizaje organizacional, cultura del aprendizaje, claridad estratégica, aprendizaje grupal.

Códigos JEL: D83, I20, I21.

Abstract

The objective of this article is to learn about the process of organizational learning based on the organizational practices. The case of study was conducted at a private educational institution located in Monterrey, Nuevo León, where seven administrators and directors participated. An instrument which measures three factors: learning culture, strategic clarity, collaborative learning was administrated.

It is detected that the process of organizational learning develops through daily practices, also it is related to the organizational characteristics of the company such as the values and educational model.

In conclusion, the leaders of the institution are responsible in guiding the organizational practices towards the knowledge management.

Key words: organizational learning, learning culture, strategic clarity, collaborative learning.

JEL Codes: D83, I20, I21.

Introducción

Se ha comprobado la importancia de las organizaciones a adaptarse al cambio, de lograr convertirse en una organización flexible, que logre entender y atender a las situaciones y necesidades organizacionales. Autores concuerdan que, el aprendizaje organizacional (AO), permite a una empresa adaptarse a las situaciones cambiantes. Es necesario que se logren convertir en organizaciones que aprenden, que logran generar conocimiento y utilizarlo como una ventaja competitiva (Fuentes, 2018).

El objetivo de la presente investigación es conocer el aprendizaje organizacional en una institución privada de educación básica en la zona sur de Monterrey. Se pretende identificar la relación de las prácticas organizacionales y el AO como apoyo para la gestión del conocimiento y procesos de cambio dentro de la organización.

Para fines de la investigación, es de suma importancia mencionar que cada institución educativa presenta diversas características. Entre ellas se pueden encontrar: el modelo educativo, la visión, los valores, la misión, el nivel socioeconómico de la comunidad. A diferencia de las instituciones educativas públicas, las privadas hacen un esfuerzo por contar con una oferta educativa innovadora, por invertir en la infraestructura, en la capacitación docente, en el incrementar el número de estudiantes (Angulo et al., 2021).

Para hacer posible el aprendizaje de los alumnos, es necesario que los docentes, administradores y directivos aprendan a aprender, a gestionar y a enseñar; con el fin de lograr las metas y eficientizar la organización (Ortiz et al., 2020).

El AO apoya a las organizaciones educativas a crear conocimiento, logrando un crecimiento y continuidad a los procesos internos dentro de la organización. El acceso al conocimiento tiende a ser un factor diferenciador entre una institución educativa y otra. Por lo tanto, el aprendizaje individual y colectivo generan valor y una ventaja competitiva para la estrategia y los objetivos de la institución educativa (Putra et al., 2020).

Cultura del aprendizaje

Los cursos, capacitación docente, conferencias y talleres se utilizan comúnmente para lograr experiencias de aprendizaje para los docentes. Sin embargo, autores han identificado la importancia de promover y estudiar el aprendizaje mediante actividades informales e intercambio de conocimiento. El aprendizaje individual, logra convertirse en aprendizaje colectivo cuando este se intercambia para fines de la organización (Sallán et al., 2021).

En cuanto al aprendizaje individual, autores mencionan diversos factores que impactan en las experiencias de aprendizaje de los docentes; entre ellos: las emociones, los comportamientos, valores, tareas. Se indica que el verdadero conocimiento se da de la experiencia consciente y participativa de toda la comunidad educativa (Marcillo, 2019).

Sallán (2021) establece que los docentes aprenden mediante la experimentación, de su propia práctica, aprenden de lo que están realizando los demás, y mediante actividades de su día a día; de tal manera que logran poner en práctica su conocimiento.

Al ingresar a una institución educativa, mediante la interacción con los demás, los docentes comienzan a aprender sobre la cultura organizacional y a sentirse parte de la comunidad educativa. Entre más significado encuentre el docente a sus tareas y actividades, más actitud, valores y conocimientos utilizará con el fin de lograr los objetivos propuestos por la organización (Angulo et al., 2021).

En relación al rol del docente, este debe estar en constante aprendizaje; el adaptarse al cambio debe ser una competencia en los profesores. Hoy en día, el grupo de alumnos a los que atienden estos profesores representan una generación de alumnos digitales, con una gran variedad de habilidades y destrezas, con acceso a la información, con entornos de aprendizaje directamente relacionados con la

tecnología. Por lo que, los docentes deben dejar a un lado el esquema de transmisor de información y convertirse en facilitadores y generadores de experiencias significativas (Hoyos et al., 2020).

Mediante la capacitación docente el profesor puede conocer estrategias y metodologías para llegar al conocimiento de sus alumnos. Es de suma importancia que los administradores dentro de la organización eviten que la capacitación sea vista como un mero cumplimiento impositivo, sino que logren que se perciba como un proceso en el cual las prácticas docentes incrementan su calidad (Andrade et al., 2020).

Claridad estratégica

La comunicación es un proceso complejo, de manera informal, es vista como un proceso espontáneo. En cuanto a la comunicación en una organización, se utiliza como un medio para lograr objetivos y adquiere un carácter estratégico para un cambio dentro de la organización. Autores indican que una comunicación efectiva entre los miembros de la organización promueve una cultura basada en conocimientos, haciendo efectivos los procesos y la gestión del conocimiento (Rueda, 2020).

Sobre la comunicación, Nizama en el 2021, indica que los administradores deben identificar dos tipos de comunicación. La ascendente, en la cual se brinda información a los superiores sobre las actividades que se realizan en la organización con el fin de encontrar prácticas de mejora. En la comunicación descendente, los administradores seleccionan a cierto personal con el fin de que sean los encargados de orientar e influir en los demás, son quienes apoyan en la transferencia de información hacia todos los niveles de la organización.

Aprendizaje grupal

El concepto de aprendizaje grupal implica ubicar a los miembros de una organización como seres sociales, integrantes de grupos. El objetivo se basa en la transformación del conocimiento desde una perspectiva de equipo. Como organización que aprende, se convierte necesario el valorar la importancia de aprender a interactuar en grupo, a relacionarse con los demás y a generar conocimiento colectivo (Chehaybar y Kuri, 2012).

Diversos estudios concluyen que el aprendizaje grupal va más allá de procesos más complejos del aprendizaje individual. Si bien, el aprendizaje individual se presencia dentro de un grupo colaborativo, el aprendizaje grupal se ve relacionado con la transferencia de conocimiento entre los individuos (Cardona-Arbeláez et al., 2019).

En ambientes educativos, tanto los administradores como los docentes se convierten en coordinadores del proceso de aprendizaje. Como líderes, su objetivo es despertar el interés del equipo de trabajo, facilitar y orientar la información, fomentar la creatividad para lograr una transformación del conocimiento (Chehaybar y Kuri, 2012).

Método

La investigación se enmarcó en el enfoque cuantitativo, se realizó un análisis de los datos recolectados con el fin de describir los hechos de la institución educativa en relación al aprendizaje organizacional. Fue de tipo exploratorio y descriptivo; se buscó indagar sobre el AO. Así mismo, el diseño fue transversal, los datos fueron recolectados en un solo momento y en un periodo de tiempo determinado; ciclo escolar 2021-2022, específicamente los datos fueron recolectados durante el mes de abril y mayo 2022.

Participantes

El censo estuvo conformado por personal administrativo de una escuela de educación básica, privada, localizada en la zona sur de Monterrey, Nuevo León, siete participantes en total. Los participantes

como empleados vigentes de la institución en el ciclo escolar 2021-2022. El 15% de los participantes hombres y el 85% mujeres. Los sujetos encuestados corresponden a directivos y coordinadores encargados de la organización de la parte administrativa y pedagógica de la institución.

Técnica e Instrumento

Para fines de la investigación, se utilizó la escala diseñada y validada por Verónica López, Luis Ahumada, Rodrigo Olivares y Álvaro González; diseñada en Chile, en el 2012. La escala fue aplicada a 119 centros educativos, contestada por 1545 docentes y directivos. Este modelo, mediante 18 ítems, evalúa tres factores: la cultura de aprendizaje, claridad estratégica y aprendizaje grupal (ver anexo 1).

Los autores refieren que el análisis del instrumento aplicado a instituciones educativas señala que cuenta con suficientes niveles de validez y fiabilidad para ser aplicados en un contexto escolar, estudiado bajo los tres factores mencionados anteriormente. El índice alpha de Cronbach para la escala total fue de .98 (López et al., 2012).

A continuación, se especifica la fiabilidad para los tres factores de la escala:

Tabla 1. *Fiabilidad mediante Alpha de Cronbach*

Factores	Alpha de Cronbach α
Cultura de aprendizaje (Factor 1)	.926
Claridad estratégica (Factor 2)	.899

Fuente: Elaboración propia a partir de (López et al., 2012).

El primer factor “cultura de aprendizaje” se encuentra conformado por 7 ítems; refiere una cultura en donde se trabaja en un proceso de cambio y nuevos aprendizajes. El factor “claridad estratégica” se encuentra conformado por 5 ítems; corresponde a la claridad de la institución educativa sobre su misión y visión, así como del trabajo de cada miembro del equipo para contribuir en el logro de las metas organizacionales. Por último, el factor “aprendizaje grupal” conformado por 6 ítems, mide un nivel de aprendizaje colectivo que se da mediante los equipos de trabajo (López et al., 2012).

En relación al primer factor de la escala, cultura del aprendizaje, se busca obtener información sobre los nuevos aprendizajes dentro de la institución educativa. Los 7 ítems a medir se encuentran enfocados a diversos aspectos tales como, la comunicación de los directivos hacia los miembros del equipo de trabajo, desde la actualización de los cambios organizacionales, así como información referente a eventos organizacionales. En cuanto a la capacitación, se recaba información sobre la inducción, la capacitación enfocada a las tareas institucionales y la aplicación sobre lo aprendido en los programas de capacitación docente.

Sobre la claridad estratégica, la escala se enfoca en aspectos institucionales tales como la visión y misión, así como metas y objetivos para los miembros de la organización educativa. De igual manera, mediante el análisis de la información obtenida se conoce sobre el aprendizaje mediante practicas cotidianas, cambios del entorno e incluso sobre el aprendizaje de los errores. Por último, en cuanto al aprendizaje grupal, mediante 6 ítems de la escala, se obtiene información relacionada al intercambio del conocimiento y creación del aprendizaje mediante el trabajo en equipo.

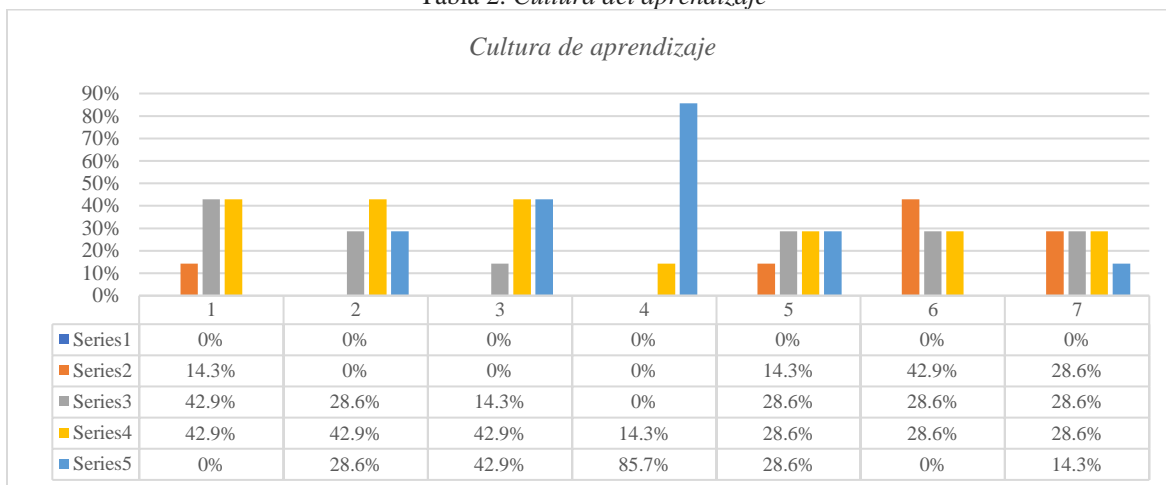
Procedimiento

Con el fin de recabar la información, se aplicó el cuestionario a 7 administradores de la institución educativa. Para el censo, se utilizó la “Escala de medición del aprendizaje organizacional en centros escolares”, presentando los 18 ítems para ser respondidos mediante una escala de Likert del 1 al 5. En donde correspondía lo siguiente: 1: nunca, 2: casi nunca, 3: a veces, 4: frecuentemente, 5: muy frecuentemente. La invitación a la encuesta fue enviada mediante correo electrónico, para ser contestada de manera digital mediante una herramienta de *Google Forms*.

Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos a través del censo aplicado a los administradores de la institución educativa. Se presentan mediante tablas las cuales incluyen la información obtenida de la encuesta aplicada.

Tabla 2. *Cultura del aprendizaje*



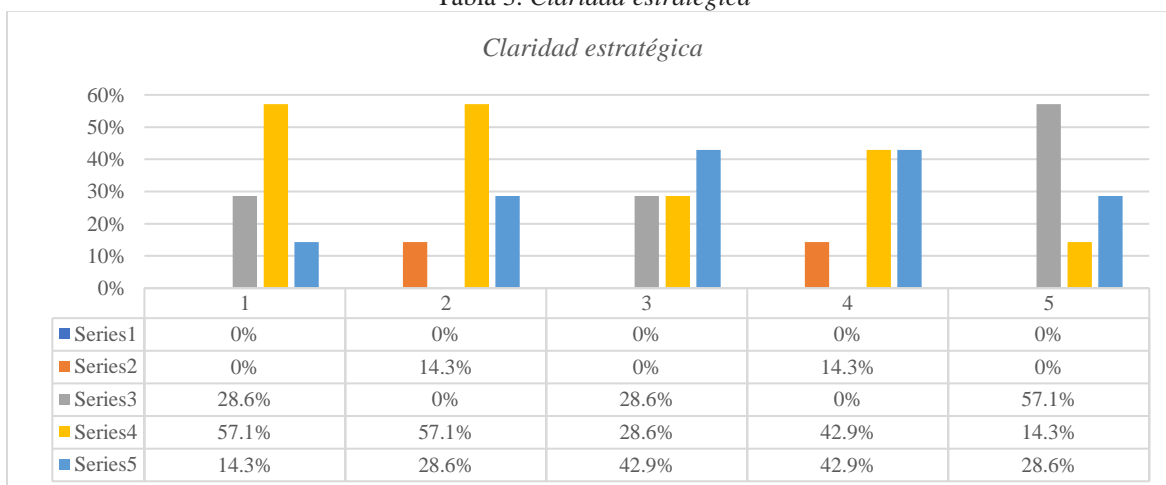
Fuente: Elaboración propia

Mediante el censo aplicado, se obtuvieron porcentajes en relación a la cultura del aprendizaje de la institución educativa. Los datos indicaron que, un 85.7% de los administradores, mencionó que las capacitaciones se brindan muy frecuentemente dentro de la organización. En gran mayoría, 84%, se consideró que estas capacitaciones son aplicables al trabajo y que son relevantes para la organización, inclusive desde el ingreso del personal se cuenta con un programa de inducción.

Sobre la comunicación de directivos hacia los miembros de la organización, se consideró en mayoría 58%, que a veces o casi nunca, el personal se encuentra enterado sobre información relevante y actualización de cambios organizacionales.

En cuanto a las necesidades de aprendizaje del equipo de trabajo, el personal administrativo consideró en un 42.9% que casi nunca se toman en cuenta las necesidades de perfeccionamiento de los empleados con el fin de implementar acciones directas para responder a ellas.

Tabla 3. *Claridad estratégica*

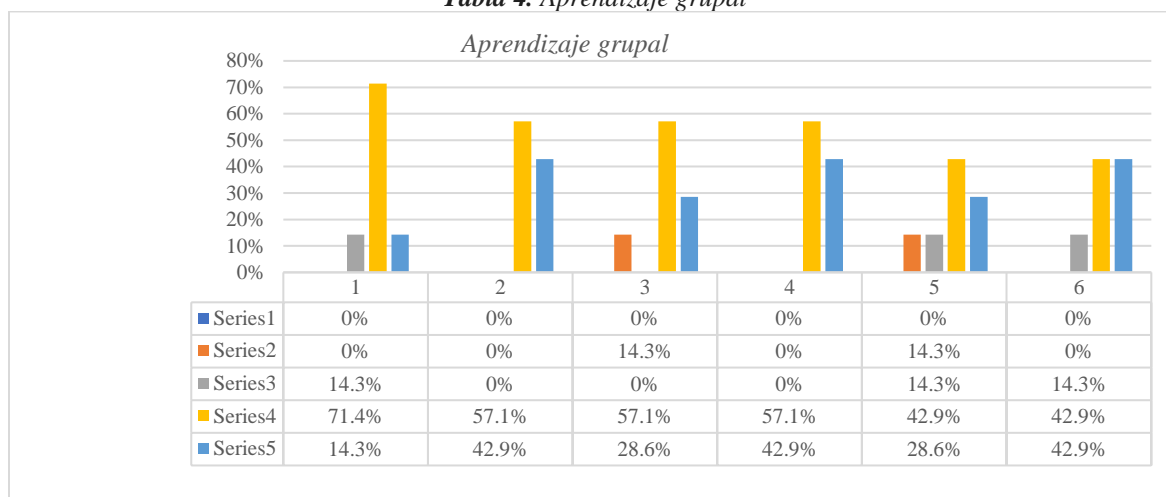


Fuente: Elaboración propia

Sobre la claridad estratégica, los administradores consideraron en un 57.1% que la misión y la visión está clara para el personal. En ocasiones, son los objetivos institucionales a corto plazo los cuales no se consideran se encuentran especificados para los miembros de la organización. Sobre la respuesta hacia los cambios en el entorno, un 14.3%, considera que casi nunca se responde hacia dichas necesidades de cambio, mientras que un 57.1% considero lo contrario.

Por otra parte, sobre las prácticas cotidianas y el usar los errores como fuente de creación de aprendizaje, los administradores, en su mayoría, consideraron que sí se logra el aprendizaje mediante las experiencias del día a día, así como mediante la reflexión de los errores.

Tabla 4. Aprendizaje grupal



Fuente: Elaboración propia

Sobre el aprendizaje grupal, los resultados indicaron un alto porcentaje en estas prácticas organizacionales.

Los administradores, en un 71.4%, contestaron que el aprendizaje dentro de la institución educativa se logra a través del intercambio de experiencias. De igual manera, consideran que frecuentemente el aprendizaje se logra cuando se trabaja en equipo y cuando se trabaja en equipo con entusiasmo.

Así mismo, un 85% de los administradores, consideraron que el aprendizaje se comparte dentro de los equipos de trabajo. Por otra parte, un 14.3%, consideró que casi nunca se logra un intercambio de conocimiento y experiencias libremente cuando se trabaja en grupo.

Discusión

El AO tiene un impacto directo en la generación del conocimiento y la adaptación de los cambios organizacionales. En ocasiones, las instituciones educativas tienden a percibirse ajenas al desarrollo organizacional, restando importancia a los aspectos administrativos. Sin embargo, cualquier organización, independientemente del giro o sector en el cual se encuentre, debe enfocarse a prácticas cotidianas que se encuentren orientadas a las metas organizacionales.

Las instituciones educativas se diferencian en cuestión del modelo educativo, la visión, la misión, los valores, el nivel socioeconómico de la comunidad, entre otros. Dichos factores generan una propuesta estratégica que brinda una ventaja competitiva. Las características de las organizaciones influyen en el aprendizaje organizacional por lo que es de importancia recalcar que, en este caso en particular, se estudia una organización en la cual el modelo y los valores se encuentran enfocados a una pedagogía activa, en donde el alumno aprende mediante experiencias. Es una escuela privada, enfocada a la educación básica, en donde el nivel socioeconómico es medio-alto.

Con el fin de obtener los resultados, se aplicó un censo a 7 sujetos de la organización, los cuales

corresponden a directivos y coordinadores encargados de la organización. El perfil y área de *expertise* de los entrevistados se encuentra enfocada a la docencia y administración. Para la interpretación de los resultados, de igual manera, se considera la experiencia de los sujetos, siendo esta en lo mínimo 3 años de trabajo dentro de la institución educativa.

Entendiendo la cultura del aprendizaje, como el proceso en el cual los directores brindan la oportunidad a sus empleados de generar conocimiento mediante programas de capacitación y la comunicación; los resultados reflejan que estas actividades son parte de la dinámica de la institución educativa. Como se mencionó con anterioridad, el modelo educativo se encuentra enfocado al aprendizaje activo; las prácticas docentes y el día a día se viven a través de experiencias de aprendizaje. De manera que, será responsabilidad de la administración continuar estableciendo programas enfocados a la generación del conocimiento, así como la designación de recursos necesarios para que se lleven a cabo.

En relación a la claridad estratégica, la meta es que los empleados conozcan y enfoquen sus tareas a la misión, visión y objetivos de la organización. Los administradores son los encargados de transmitir dicha información. Con los resultados obtenidos en el factor cultura del aprendizaje, se puede respaldar que la empresa brinda el espacio para que los empleados conozcan la información; sin embargo, se debe analizar que tanto las actividades cotidianas se encuentran alineadas a la estrategia organizacional. Así mismo, consideran de importancia conocer las necesidades de perfeccionamiento de aprendizaje de los empleados, de tal forma que se analice la información y se detecten áreas de oportunidad en la claridad estratégica. En cuanto al aprendizaje grupal, los altos mandos de la organización perciben, en su mayoría, que los empleados generan conocimientos a través de los equipos colaborativos.

Sobre investigaciones recientes y relacionadas al AO en instituciones educativas, Montero y Ureña (2021), estudiaron la gestión del conocimiento y su relación con el AO en instituciones educativas del municipio Jesús María Semprúm del Estado Zulia en Venezuela. Estos autores, llegaron a la conclusión que dichas organizaciones logran definir las estrategias para la transferencia del conocimiento. Refieren que los encuestados aprenden mediante las experiencias y la interacción con sus compañeros de trabajo, similar a los resultados obtenidos en la presente investigación. Los autores no especifican el contexto de las instituciones educativas.

A diferencia de la investigación propuesta por dichos autores, el presente estudio se limita a encuestar al personal administrativo. Con el fin de recabar información más precisa y obtener otra perspectiva, se recomienda en un futuro aplicar la misma escala al personal docente.

Los hallazgos encontrados en el presente artículo pueden ser de interés para administradores de instituciones educativas que se encuentren interesados en mejorar las prácticas y los procesos de generación del conocimiento. Los directivos o personal encargado de tomar decisiones sobre los docentes, deben tener en claro la estrategia de la organización, el modelo educativo, y metas organizacionales. Esto con el fin de poder tomar decisiones que generen un impacto en las prácticas docentes y por consiguiente en el aprendizaje de los alumnos.

Las limitaciones del estudio se relacionan en cuanto al número de personal encargado de la toma de decisiones de la organización. Al ser un caso de estudio, la información recabada de limita a un censo, solamente 7 personas encuestadas; las cuales se encuentran permeados de organización, cuentan con años laborando en la empresa.

Para futuras investigaciones, se recomienda aplicar la escala a los docentes de la organización con el fin de tener respuestas objetivas, bajo diferentes perspectivas. De igual manera, se recomienda realizar una entrevista a los directivos de la institución educativa.

Con el fin de ampliar y comparar resultados, la investigación se puede extender a encuestar al personal administrativo y docente de varias instituciones educativas, incluso con modelos educativos diferentes.

Cabe destacar que el AO es un concepto relativamente reciente, se sigue investigando e intentando comprender su proceso en los diferentes giros y sectores de las organizaciones. En cuanto al contexto educativo, en ocasiones las organizaciones pasan por alto este proceso ya que consideran

que es parte de su día a día, sin embargo, de estudiarlo bajo la perspectiva de un desarrollo organizacional, este pudiera definirse, analizarse e incluso institucionalizarse mediante diversas prácticas. Por último, se puede concluir que el AO se encuentra directamente relacionado con las prácticas cotidianas. En sector educativo, el proceso se encuentra ligado a los recursos, valores, y estrategias organizacionales que se deben llevar a la práctica por los docentes.

Anexo 1. *Escala de medición del aprendizaje organizacional en centros escolares*

Cuestionario	N	CN	AV	F	MF
Los directivos suministran a los grupos de trabajo información de reuniones y eventos a los que ellos asisten					
Cuando una persona entra a trabajar a nuestro establecimiento recibe inducción formal o informal sobre la entidad a la que ingresa					
En nuestro establecimiento la capacitación que las personas reciben es aplicable al trabajo					
En nuestro establecimiento se capacita a las personas que trabajan en él					
Nuestro establecimiento genera nuevos aprendizajes basándose en el conocimiento de las personas que trabajan en él					
En nuestro establecimiento se conocen las necesidades de perfeccionamiento de las personas y se implementan acciones para responder a ellas					
En nuestro establecimiento se actualiza a las personas sobre los cambios que ocurren en él					
En nuestro establecimiento las personas orientan su trabajo y aprenden de acuerdo a la misión y visión de la institución					
Nuestro establecimiento responde a las presiones de cambio del entorno desarrollando nuevas prácticas					
En nuestro establecimiento las personas aprenden reflexionando acerca de las prácticas cotidianas					
En nuestro establecimiento las personas usan sus errores como fuente de aprendizaje					
En nuestro establecimiento las personas orientan su trabajo y aprenden, considerando los propósitos u objetivos a corto plazo de la institución					
En nuestro establecimiento las personas aprenden intercambiando experiencias con sus compañeros de trabajo					
Las personas de nuestro establecimiento aprenden cuando reflexionan en grupo					
Las personas de nuestro establecimiento intercambian conocimiento y experiencias libremente cuando trabajan en grupo					
En nuestro establecimiento las personas aprenden cuando trabajan en grupo					
Las personas de nuestro establecimiento aprenden cuando trabajan en grupo con entusiasmo					
Las personas de nuestro establecimiento logran aprendizajes compartidos cuando trabajan en grupo					

Fuente: Elaboración propia a partir de (López et al., 2012).

Referencias

- Andrade, C. F., Siguenza, J. P., & Chitacapa, J. P. (2020). Capacitación docente y educación superior: propuesta de un modelo sistémico desde Ecuador. *Revista Espacios*. ISSN, 798, 1015.
- Angulo, S. A., Fuster-Guillén, D., Sánchez, A., Bautista, E. L., & Cabezas, T. V. (2021). Características predominantes del aprendizaje organizacional que influyen en el bienestar laboral de los docentes del Perú. *Propósitos y representaciones*, 9(1).
- Cardona-Arbeláez, D. A., Río-Cortina, J. L., Romero-Severiche, A. K., & Lora-Guzmán, H. (2019). La curva de aprendizaje y su contribución al desempeño del talento humano en las

- organizaciones: una revisión teórica. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 10(1), 37-51.
- Chehaybar y Kuri, E. (2012). Técnicas para el aprendizaje grupal. Universidad Nacional Autónoma de México. México.
- Fuentes, G.(2018). El aprendizaje organizacional como herramienta para la universidad que aprende a ser responsable socialmente. *Pensamiento Americano*, 11(20).
- Hoyos, J. A. D., Sánchez, M. J. S., Rodríguez, M. E. A., Polo, K. E. L., Castro, J. A. R., & Navarro, E. R. (2020). Capacitación docente y calidad educativa en tiempos de Covid-19. *Revista Científica Cultura, Comunicación y Desarrollo*, 5(3), 84-89.
- López, V., Ahumada, L., & Olivares, R. (2012). Escala de medición del aprendizaje organizacional en centros escolares. *Psicothema*, 323-329.
- Marcillo, F. H. (2019). Aprendizaje organizacional y actitud de los docentes de una escuela de educación básica, Ecuador.
- Montero, D., & Villamizar, Y. U. (2021). Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional en instituciones educativas. *Conocimiento, investigación y educación CIE*, 3(13), 75-96.
- Nizama, M. U. (2021). Incidencia de la comunicación efectiva en el estrés pandémico de los docentes de la Institución Educativa Emblemática Juan Pablo II de Paíta 2021.
- Ortiz, F. A. A., Franco, J. E. R., & Cadavid, M. E. S. (2020). Gerencia y aprendizaje organizacional en el contexto de la educación. *Paradigma*, 40(2), 264-278.
- Putra, A. S., Novitasari, D., Asbari, M., Purwanto, A., Iskandar, J., Hutagalung, D., & Cahyono, Y. (2020). Examine Relationship of Soft Skills, Hard Skills, Innovation and Performance: the Mediation Effect of Organizational Learning. *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*, 3(3), 27-43.
- Sallán, J. G., Diaz-Vicario, A., Barrera-Corominas, A., & Duran-Bellonch, M. (2021). Teachers' informal learning and organizational learning in Spain. *Journal of Workplace Learning*.