

Cambio y aprendizaje organizacional, revisión documental

Mauricio Rincón Moreno

Doctor en Humanidades Humanismo y Persona, Universitaria Agustiniana, dirinvestigaciones@uniagustiniana.edu.co. Bogotá.

Dustin Tahisin Gómez Rodríguez

Doctor en Agrocencias, Corporación Universitaria Asturias, Dustin.gomez@asturias.edu.co, Bogotá.

Recibido: 31/05/2023 - **Aceptado:** 14/06/2023 - **Publicado:** 28/08/2023

RESUMEN

El objetivo general del artículo de revisión fue caracterizar el cambio organizacional y el aprendizaje organizacional en el periodo de observación (1990-2022). La metodología es cualitativa utilizando el método de revisión documental por medio de matrices y se complementó con metodología cuantitativa y el método de ecuaciones de búsqueda desde la bibliometría tomando categorías analíticas. A partir de la revisión se encontró que el fenómeno de la globalización y la revolución tecnológica, han influido notablemente en el desarrollo y transformación de las organizaciones modernas, las categorías de cambio y aprendizaje organizacional se convierten en temas constantes para el desarrollo de las ciencias de gestión. Se puede concluir que el cambio es el futuro de las organizaciones que buscan adquirir un mayor grado de competitividad y sustentabilidad frente al entorno, mientras que el aprendizaje se convierte en la herramienta que genera el conocimiento necesario para responder de manera eficaz al entorno y su creciente influencia sobre las empresas.

Palabras clave: aprendizaje; cambio organizacional; empresa; gestión del conocimiento.

ABSTRACT

The overall objective of the review article was to characterize organizational change and organizational learning in the observation period (1990-2022). The methodology is qualitative using the documentary review method using matrices and was complemented with quantitative methodology and the search equation method from bibliometrics taking analytical categories. From the review it was found that the phenomenon of globalization and the technological revolution has had a significant influence on the development and transformation of modern organizations, the categories of change and organizational learning have become constant themes for the development of management sciences. It can be concluded that change is the future of organizations seeking to acquire a higher degree of competitiveness and sustainability in the face of the environment, while learning becomes the tool that generates the knowledge necessary to respond effectively to the environment and its growing influence on companies.

Keywords: learning; organizational change; business; knowledge management.

1. INTRODUCCIÓN

Las particularidades del entorno permeado por el creciente auge de las TIC, los procesos de apertura económica, los tratados comerciales y la globalización como expresión máxima del modelo económico, han obligado a las organizaciones a generar adaptaciones para mantener su nivel de competitividad, estas dinámicas de cambio se hicieron evidentes a partir de la segunda mitad del siglo XX, pero sin lugar a dudas el cambio de siglo y las mutaciones sociales, culturales, tecnológicas, políticas y ambientales han marcado un hito para las organizaciones, la turbulencia e inestabilidad del entorno se han convertido en factores que impactan el desempeño de las organizaciones (Hanelt et al., 2021; Gómez, 2018; Lewis, 2019).

Esta relación entre entorno y organización empieza a verse en las ciencias de gestión a partir de los trabajos de Maturana y Varela (1980), Prigogine (1989), Kauffman (1993; 1995), y Maldonado (2021; 2020). En efecto surge la teoría general de sistemas (TGS) como respuesta a los limitantes de los modelos mecanicistas que suponían la organización como un sistema cerrado, el principal aporte de la TGS es el concepto de "sistema abierto" para referirse a la interacción entre la organización (empresa) con su entorno y las transformaciones que se suceden por esta interacción, esto permite explicar cómo los cambios en el entorno afectan a la organización en cuanto a su operación, estructura, toma de decisiones, estrategia y competitividad.

En este sentido, para Katz y Kahn (1978) el enfoque moderno de la teoría organizacional inicia con la concepción de la organización como una entidad compleja "sistema abierto", cuyas interacciones entre elementos y entorno se convierten en una constante que explica niveles de desempeño. Es decir, se propone la visión sistémica donde la organización interactúa con un entorno dinámico caracterizado por una gran incertidumbre; así, el desarrollo de las organizaciones modernas se basa en la capacidad de la organización para responder a las transformaciones del entorno, aprender y gestionar el cambio como estrategia para construir una ventaja competitiva perdurable en el tiempo (Rincón et al., 2017; Hidalgo et al., 2002; Bueno, 2002).

Adicionalmente, es posible inferir que tanto el cambio como el aprendizaje son una parte necesaria de la vida de cada individuo, grupo y organización para crecer, evolucionar y adaptarse a los tiempos cambiantes (Grajales-Montoya et al. 2021), esto se hace evidente en los trabajos de Moss (2020) quien define una organización experta en el cambio como una que es hábil, ágil, anticipa, crea, se adapta y aprende de manera efectiva al entorno; Andersen (2008) afirma que la competencia global requiere la continua adaptación de las organizaciones a los nuevos desafíos del entorno, lo que requiere la disposición de los individuos para cambiar y aprender y para Burnes (2020) el desafío no es el cambio sino la velocidad con que la organización aprende y se adapta a partir de su capacidad para pasar del estado actual a la condición deseada, esto es velocidad de gestión del cambio.

Es por esto que tanto el cambio como el aprendizaje organizacional se han convertido en un tema central en la teoría organizacional, desde la misma construcción teórica hasta sus aproximaciones empíricas: por una parte el estudio del cambio desde su concepto mismo sugiere una categoría actual en temas de teoría organizacional, en donde se considera como un elemento en constante desarrollo y por el lado de su aplicación desde la misma gestión del cambio se puede afirmar que existen numerosas investigaciones que abordan el cambio organizacional y su gestión desde casos puntuales a la organización.

En suma, el artículo se divide en una introducción ya expuesta. Continúa con la metodología y los métodos utilizados. Prosigue con los antecedentes y las categorías analíticas para terminar con las categorías emergentes como unas breves conclusiones y la bibliografía referenciada. Es de acotar, que el objetivo general del documento fue caracterizar el cambio organizacional y el aprendizaje organizacional teniendo como ventana de observación desde el año 1990 hasta el 2022. La hipótesis central, es que el cambio organizacional como el aprendizaje organizacional son procesos continuos que toda organización, ya sea sin ánimo o con ánimo de lucro debe utilizar para mantenerse en el mercado y como estrategia competitiva en un mundo que tiende a ser globalizado.

2. MARCO TEÓRICO Y/O ANTECEDENTES

El management, el sistema administrativo moderno, gerencial o de gestión

Durante las décadas de 1980 y 1990 se ha resaltado el papel que juega el cambio en el mundo de los negocios y de las organizaciones. De ahí que el cambio ha estado presente a través de la evolución de las organizaciones, desde el paradigma Taylor - fordista se gesta un nuevo desarrollo en el modo de ver las empresas y su relación con la sociedad. Hacia 1880 el management o la administración moderna, orientada a mejorar la productividad de las grandes corporaciones de negocios o de las organizaciones modernas, desarrolló una teoría, un conjunto de conocimientos sistematizados que buscaban explicar científicamente el comportamiento directivo de las organizaciones (objeto de estudio) y un conjunto de técnicas, métodos o herramientas para ser aplicadas en procesos de producción, comercialización y expansión de las empresas (Cinite y Duxbury, 2018; Rubio et al., 2019).

De igual manera la sistematización del conocimiento del management partió de un conjunto de cambios institucionales, de una nueva racionalidad en la sociedad y del salto en el tamaño de la gran corporación de negocios, todo lo cual dio lugar a la aplicación de nuevos conceptos y técnicas del proceso administrativo en la producción racional en las organizaciones modernas, y al desarrollo de las funciones de planeación, organización, dirección, evaluación de recursos, resultados, información y control de actividades, en los subsistemas de mercadeo, finanzas, proveedores, servicio al cliente, liderazgo del talento humano (Ciro-Gallo, 2021; Rodriguez-Lora et al. 2016). En el mismo sentido la conceptualización cibernética del proceso administrativo ha generado una gran evolución en la gestión y el desarrollo de la organización, permitiendo agregar los procesos de retroalimentación en el análisis organizacional, a partir de la incorporación de la Teoría General de Sistemas a la gestión y a las organizaciones, se inicia una nueva etapa para el management (Barbosa et al., 2021; Rosanas, 2009; Feldman, 2005).

Ahora bien, este cambio a partir de la adopción de la concepción del pensamiento sistémico ha llevado a diversos autores (Dick et al., 2018; Balandier, 1993; Bauer, 1999; Munné, 1995; Waqensberq, 1993) a incorporar la «teoría del caos» a las ciencias de gestión. Con este nuevo concepto se establece que las organizaciones son sistemas complejos, profundamente influenciados por su entorno, el cual se encuentra en cambio permanente generando tensión en la organización la cual debe dar respuesta oportuna en un ambiente incierto, el cual dificulta la adopción de estrategias a largo plazo. Así, la causalidad lineal descrita en los modelos mecanicistas (Fayol, 1987; Taylor, 1911) se vuelve obsoleta frente a la multiplicidad de factores que afectan la organización (Maldonado, s.f.; 2021).

En efecto, en las últimas tres décadas la estructura de la organización ha mostrado diferentes transiciones, desde los modelos estructurales Taylor fordistas en su versión tradicional, pasando por modelos matriciales u orientados al mercado, hasta llegar a un nuevo paradigma productivo representado en modelos celulares, de innovación, de integración empresarial entre otros (Ferreira et al., 2018; Daft, 2007; Miles et al., 1997; Mintzberg, 1984/1988). Pero cada modelo presenta un cambio y un nuevo desafío para los gestores debido a las diferencias en cuanto a la organización de la producción y del trabajo, los sistemas de relaciones de trabajo, la relación salarial, la estructura y la estrategia y los modos de gestión empresarial; que se deben instaurar para hacer frente a la incertidumbre en cuanto a la demanda, a la posibilidad de incorporar innovaciones y a la competencia. Esto con el fin de producir con calidad bienes o servicios diferenciados y con bajos costos unitarios (Martínez et al., 2011).

Por lo tanto, esta nueva etapa ha estado enmarcada por las constantes mutaciones del entorno que influyen en la vida de las organizaciones, “son muchos los factores que han contribuido a la turbulencia del entorno y la consiguiente incertidumbre organizacional. La liberalización de los mercados, el creciente número de fusiones y adquisiciones, el surgimiento de bloques de libre comercio, los cambios tecnológicos, entre otros, son frecuentemente citados como factores desestabilizadores del entorno organizacional” (Levitt, 1983, como se citó en Ahumada, 2002, p. 140). En el mismo sentido estas nuevas estructuras productivas implantadas dentro de los sectores económicos serán capaces de producir ventajas competitivas sostenibles para el país (Porter, 1991), generar capacidades (García y Forero, 2018; Katz, 2006; Pavez, 2000; Sen, 1996) y ser motores para el desarrollo organizacional (Sen, 2000; Stiglitz, 1998).

El concepto de cambio organizacional

El concepto de cambio organizacional, es relevante a la hora de entender los procesos y la evolución de las organizaciones. Para Katz y Kahn (1978) las organizaciones se encuentran siempre en un constante cambio en la medida que deben adaptar su desempeño, estructura y estrategia a los cambios que día a día se producen en su entorno. Por ello en la actualidad con la aparición de numerosos cambios tecnológicos en lo que se ha podido llamar como revolución de las Tecnologías de la Información, cambia drásticamente la relación de la organización con su entorno, igual que en el caso de las otras dos grandes revoluciones tecnológicas que marcaron la historia contemporánea, la revolución del vapor y la revolución de la electricidad, es importante pensar cómo la administración debe estar atenta para gestionar cada uno de estos procesos (Rincón y Gómez, 2016; Fernández, 2007).

Por otro lado, el cambio no es ajeno a la organización (Liao y Lin, 2018; Taylor, 1911) transformó las organizaciones de su época a través de la implantación de métodos de productividad. Cada paradigma organizacional es un ejemplo del cambio permanente que se cierne sobre las empresas, las modas administrativas implican cambios rápidos en el desarrollo de ciertas actividades, los gobiernos son gestores del cambio, los stakeholders impulsan a las organizaciones a nuevos estados para mantener su posición en los mercados. De ahí que autores como Huse y Cummings (1985) describen el cambio organizacional como los ajustes en el carácter de las organizaciones, que de manera significativa modifican su desempeño. Para Pierce y Delbecq (1977), se refiere a la adopción de ideas o comportamientos novedosos en las organizaciones.

Con el mismo propósito, Hambrick et al. (1993) consideran que los cambios en la estrategia implican reformas fuertes en la estructura de la organización, en sus miembros, sus activos y sus procesos. Los cambios en las dinámicas que afectan las organizaciones, que se consideran como productoras de bienes o servicios; y las mutaciones del entorno asociadas a fenómenos como la globalización, decisiones de política, introducción de nuevas tecnologías, crisis económicas, entre otros; impactan y generan cambios en las organizaciones. Una opción es que se adapten, otra que logren generar resistencias, o que no puedan resistir, ni adaptarse y que por lo tanto desaparezcan (Lemaire, 1997). Sin entrar en las especificidades de cada autor, podemos decir que el cambio organizacional debería impactar y modificar en algún grado a la organización en su estrategia, procesos, estructura y cultura organizacional. Así mismo Van De Ven y Poole (1995) definen el cambio como “(...) la diferencia en forma, calidad o estado a lo largo del tiempo en una entidad organizacional”. Se consideran tres elementos que dan peso a esta definición:

Diferencia: por el cambio frente a lo establecido con actitudes, preceptos e ideas. En algunas organizaciones las modificaciones deben hacer referencia a elementos relacionados con su direccionamiento estratégico. A lo largo del tiempo: el cambio busca trascender, debido a que suceden de forma súbita o continua en un espacio de tiempo más o menos amplio.

Forma, calidad o estado: determina el nivel donde ocurre el cambio, su estructura y complejidad. Además, estos autores presentan cuatro escuelas básicas del pensamiento asociadas al cambio organizacional: ciclo de vida, teleología, dialéctica y evolución (Laverde et al., 2020; Van de Ven y Poole, 1995).

Ciclo de vida: Se caracteriza por describir una secuencia necesaria de sucesos (trayectoria) del desarrollo de la organización, hasta su estado final.

Teleológico o filosófica: Propone los objetivos como la causa final de los cambios organizacionales.

Dialéctica: Asume que las organizaciones se mueven en un entorno plural de sucesos, fuerzas y valores contradictorios, lo que impulsa a la organización a pasar de un estado estable al cambio, si esos valores toman suficiente fuerza para alterar el statu quo.

Evolucionaría: se concentra en los cambios acumulativos de las estructuras organizacionales, en los procesos de variación, selección y retención. Young “entiende el cambio en dos ámbitos: el cambio como tal y la forma como se expresa organizacionalmente, en el primero establece que las tipologías predominantes se dan en cuanto a velocidad, secuencia y continuidad. Para ello se consideran las investigaciones de (Grimolizzi, 2017; Van De Ven y Poole, 1995; En el segundo, los temas comunes son, entre otros, cambio y aprendizaje, cambio desde los procesos, cambios emergentes, cambio desde las personas o desde los grupos” (Young, 2009, como se citó en Romero et al., 2013, p. 38).

Por otro lado, al referirse al cambio organizacional y el aprendizaje, es necesario considerar el cambio social el cual desde el enfoque sistémico se puede definir como “(...) toda alteración en el estatus quo o equilibrio cuasi estacionario de un organismo o situación o proceso que afecte a la estructura, a la tecnología y a los recursos humanos de la organización global” (Dutton y Duncan, 1987, p. 71). Por consiguiente, se puede decir que el cambio organizacional es un conjunto de mutaciones que afectan las organizaciones influenciadas por fuerzas externas, que pudieran

amenazar su sobrevivencia u ofrecer nuevas oportunidades y fuerzas internas que promueven la generación y adaptación a los cambios del entorno. Su aplicación en la práctica define también la magnitud, relevancia, impacto y la propia cualidad que genera el cambio, en la que el recurso humano desempeña un papel relevante (Rueda et al., 2018).

3. METODOLOGÍA O DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

En el desarrollo del presente texto se utiliza una metodología de corte cualitativo por medio de un método de revisión documental que tuvo como objetivo general identificar las divergencias y convergencias de los autores de las categorías analíticas del artículo que son Cambio y Aprendizaje Organizacional buscadas en bases de datos nacionales como internacionales De la misma forma, el tipo de investigación es descriptiva (Isaza y Rendón, 2005). En particular, el diseño de la matriz consta de unas columnas en Excel en la que se describen el objetivo general como línea argumentativa del escrito, la metodología para comprender el corte y los instrumentos de recopilación de información, los resultados, las conclusiones literales del autor del escrito y la síntesis del ejercicio investigativo que son el sustento de las categorías emergentes desarrolladas en el escrito (Gómez et al., 2022; Gómez y Barbosa, 2022; Barbosa et al., 2020; Castro et al., 2017; Gómez et al., 2016; Ruiz, 1996).

Tabla 1

Caracterización de categorías

Objetivo general	Categorías analíticas	Categorías emergentes
Caracterizar el cambio organizacional y el aprendizaje organizacional en el periodo de observación (1990 -2022).	Cambio organizacional. Aprendizaje organizacional.	Características del cambio organizacional. El modelo de cambio organizacional Tipos de conocimiento. Modelos de aprendizaje organizacional.

Nota. Elaboración propia.

Con el mismo propósito, antes de efectuar la recopilación de información cualitativa se inicia con la metodología cuantitativa y el método de ecuaciones de búsqueda desde la bibliometría como complemento para identificar las categorías analíticas del artículo que son Cambio y Aprendizaje Organizacional. Tomando como eje una ventana de observación de 30 años (Aguilera et al., 2020; Rushforth, 2016; Van Eck y Waltman, 2009; Carrizo, 2000).

Tabla 2*Ejemplo de ecuación de búsqueda de la Categoría CAMBIO ORGANIZACIONAL*

BASE DE DATOS	Ecuaciones de Búsqueda
WoS	Tema: ("CAMBIO ORGANIZACIONAL OR CHANGE MANAGEMENT") Índices=SCI-EXPANDED, SSCI, A&HCI, ESCI Período de tiempo=Todos los años
	Tema: ("CAMBIO ORGANIZACIONAL OR CHANGE MANAGEMENT") Refinado por: Años de publicación: (2016 OR 2017 OR 2010 OR 2013 OR 2015 OR 2012 OR 2009 OR 2011 OR 2014 OR 2008 OR 2020 OR 2021 OR 2022 OR 2019 OR 2018 OR 2006 OR 2005 OR 2004 OR 2003 OR 2002 OR 2001 OR 2000) Índices=SCI-EXPANDED, SSCI, A&HCI, ESCI Período de tiempo=Todos los años
	Tema: ("CAMBIO ORGANIZACIONAL OR CHANGE MANAGEMENT s") Índices=SCI-EXPANDED, ESCI, A&HCI, SSCI Período de tiempo=Todos los años
Scopus	TITLE-ABS-KEY ("CAMBIO ORGANIZACIONAL OR CHANGE MANAGEMENT")
	TITLE-ABS-KEY ("CAMBIO ORGANIZACIONAL OR CHANGE MANAGEMENT")
	TITLE-ABS-KEY (" CAMBIO ORGANIZACIONAL OR CHANGE MANAGEMENT ") AND (LIMIT-TO (PUBYEAR , 2018) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2017) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2016) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2015) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2014) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2013) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2012) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2011) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2010) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2009) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2008) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2000) OR LIMIT-

Nota. Elaboración propia.

Tabla 3*Ejemplo de ecuación de búsqueda de la Aprendizaje organizacional*

BASE DE DATOS	Ecuaciones de Búsqueda
WoS	Tema: ("APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL OR ORGANIZATIONAL LEARNING") Índices=SCI-EXPANDED, SSCI, A&HCI, ESCI Período de tiempo=Todos los años
	Tema: ("APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL OR ORGANIZATIONAL LEARNING") Refinado por: Años de publicación: (2016 OR 2017 OR 2010 OR 2013 OR 2015 OR 2012 OR 2009 OR 2011 OR 2014 OR 2008 OR 2020 OR 2021 OR 2022 OR 2019 OR 2018 OR 2006 OR 2005 OR 2004 OR 2003 OR 2002 OR 2001 OR 2000) Índices=SCI-EXPANDED, SSCI, A&HCI, ESCI Período de tiempo=Todos los años
	Tema: ("APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL OR ORGANIZATIONAL LEARNING") Índices=SCI-EXPANDED, ESCI, A&HCI, SSCI Período de tiempo=Todos los años
Scopus	TITLE-ABS-KEY ("APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL OR EMPLOYEE FUND")
	TITLE-ABS-KEY ("APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL OR ORGANIZATIONAL LEARNING")
	TITLE-ABS-KEY ((" APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL OR ORGANIZATIONAL LEARNING ")) AND (LIMIT-TO (PUBYEAR , 2018) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2017) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2016) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2015) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2014) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2013) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2012) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2011) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2010) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2009) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2008) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2000) OR LIMIT-

Nota. Elaboración propia.

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS O HALLAZGOS

Características del cambio organizacional

El cambio en sí mismo, posee unas características que deben ser consideradas, pues independientemente del discurso con el que se sustenten, ejercen influencia sobre la organización. Del Prado (2007) como se citó en Contreras y Barbosa (2013, p. 154), describe tres características que están latentes al documentar los procesos de cambio: la velocidad, la magnitud y la naturaleza del cambio. Por esa razón en el ciclo de vida de las organizaciones actuales la velocidad con que se suceden los cambios en el entorno que afectan las organizaciones es cada vez mayor y por lo tanto las mutaciones o las transformaciones ocurren de manera vertiginosa, esta adaptación de la empresa puede potencialmente generar fatiga e influir negativamente sobre los empleados, incrementando la resistencia al mismo (Fierro-Celis, 2020).

Igualmente, la magnitud del cambio está constituida por tres elementos: el volumen, la frecuencia y la complejidad. “El primero hace referencia a la cantidad de cambios que se deben enfrentar, no sólo en términos de unidades sino en cuanto a la diversidad; es decir, en un mismo periodo de tiempo se generan cambios en distintos dominios cómo sería el caso de nuevos desarrollos tecnológicos, procesos de integración económica en una región y adquisiciones de empresas por inversionistas extranjeros” (Contreras y Barbosa, 2013, p. 155). La frecuencia hace alusión a los ciclos de cambio o reposo que se suceden a través del tiempo, depende de la relación con el entorno, el “core” de la organización y su dependencia de las Tics. La complejidad finalmente, hace referencia al grado de variables que conforman y/o afectan un determinado cambio; a partir de la Teoría General de Sistemas, se identificó que fuerzas políticas, económicas, sociales, culturales, tecnológicas, ambientales por citar algunas, ejercen influencia sobre el sistema propiciando que este se transforme. Es decir la naturaleza del cambio guarda estrecha relación con la manera que el individuo percibe las transformaciones, para un colaborador puede ser bueno o malo según su percepción e impacto; mientras que otro lo ve como significativo o sea que transforma de manera radical a la organización (Rincón y Gómez, 2016).

Incluso en términos generales la literatura sobre cambio y transformación organizacional podría clasificarse en los estudios que se centran en el cambio transformacional, el incremental, el no planeado y el planeado. Por consiguiente, el cambio transformacional es aquel que se da como respuesta a un estímulo de alta intensidad en el entorno, afectando y amenazando la supervivencia de la organización en el tiempo, la organización sufre una transformación radical y violenta para lograr su estabilidad frente al entorno, en contraposición el cambio incremental es aquel que se genera de manera pausada y consistente al interior de la empresa, en este tipo de transformación se mantiene la identidad y estructura, sin verse nunca afectada la continuidad de la organización (Schermerhorn Jr et al., 2005). El cambio radical es percibido como una orientación multidimensional, discontinua, sin un enlace con el pasado. En otras palabras, frente al cambio planeado y no planeado, el primero es aquel proceso de transformación planificado por la organización para mejorar su posición en el mercado y estar preparada para las posibles amenazas que se presenten; es sistemático y calculado, está íntimamente relacionado con la estrategia y se implementa por medio de tácticas perfectamente desarrolladas (Pérez y Echarri, 2021).

Para el segundo caso,

Han definido el cambio no planeado como (...) Un apartamiento del proceso de reorganización permanente y se exterioriza a través de crisis y conflictos. Éstas no son causas de la disrupción sino momentos, cuando se interrumpe el proceso de compensación homeostático. La desestabilización se explica por la confrontación en el ámbito de las relaciones de poder, los propósitos enfrentados, cuestionamientos a las tecnologías e ideologías vigentes o proyectadas. La perspectiva de la autoorganización destaca que se produce un orden distinto, un desplazamiento hacia una estabilidad basada en condiciones diferentes pero creadas por las interacciones en el propio sistema. Es un caso de coexistencia de lo contingente y lo necesario; frente a la perturbación, la organización mantiene su autonomía y cohesión, que son sus determinantes internos (Etkin, y Schvarstein, 2000, p. 297-298).

El modelo de cambio organizacional

El cambio se puede dar en la totalidad de la organización o en algunas de sus partes, en sus líneas de productos, puede ser radical o planeado, pero siempre conlleva un tipo de proceso. En consecuencia, el proceso es considerado como todas aquellas acciones tomadas para implantar los cambios. Los estudios sobre el proceso del cambio organizativo se clasifican en dos grupos: los de las fases en la implantación del cambio y los de las etapas de asimilación del cambio. Por ejemplo, Kurt Lewin entiende el cambio como una transformación de las fuerzas que mantienen a un sistema en equilibrio, para este autor la transformación o no de una organización está dada por la intensidad con que las fuerzas impulsoras del cambio y las fuerzas restrictivas que mantienen el equilibrio se yuxtaponen entre sí. Así que, para generar un cambio al interior de la organización es necesario modificar el equilibrio o la intensidad de estas fuerzas (Téllez et al., 2020).

Lewin propone un plan de tres fases para llevar a cabo el cambio planteado:

Descongelamiento, implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento.

Movimiento, consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización, con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo cual significa desarrollar nuevas estrategias y tácticas para afrontar el cambio.

Re-congelamiento, en esta fase se estabiliza a la organización, las fuerzas entran en equilibrio de nuevo, este equilibrio está dado por las transformaciones que se sucedieron, la adopción de nueva estructura, el afianzamiento de la cultura entre otras.

Aprendizaje Organizacional

Para comprender en su correcta dimensión el aprendizaje organizacional es necesario tener en cuenta una serie de conceptos, ya que el aprendizaje es un proceso en el que intervienen distintos tipos de conocimiento, así como capacidades para adquirir, sistematizar y transmitir información. En el mismo sentido, en la escalera del conocimiento se debe hacer especial énfasis en relacionar el aprendizaje individual, grupal, organizacional e interorganizacional como etapas necesarias dentro del ciclo que transita el conocimiento para poder ser gestionado (Vesga y García-Rubiano, 2020; Pérez y Echarri, 2021).

Por ejemplo, Ahumada (2002) cita a una serie de autores que pueden ayudar a comprender la necesidad de relacionar el aprendizaje individual con el ámbito organizacional, “por qué una habilidad aprendida de cierto modo puede ser inejecutable cuando la información se presenta de un modo diferente” (Cohen, 1991, como se citó en Ahumada, 2001). Asimismo, las dificultades de transferir conocimientos adquiridos en grupos pequeños al resto de la organización (Alcid y Lugo, 2008; Brown & Duguid, 1991 como se citó en Ahumada 2001), o la persistencia de ciertas acciones a nivel organizacional (Argyris y Schon, 1978), pueden ser mejor interpretadas utilizando los resultados provenientes de la psicología de la memoria y el aprendizaje a nivel individual” (Ahumada, 2001). Por otra parte, como nos señala Weick (1991), “gran parte de las definiciones y modelos de aprendizaje organizacional están basados en conceptos y modelos previamente desarrollados en el estudio del aprendizaje individual” (Weick 1991).

Así mismo, Schulz y Geithner (2010) hacen un estudio y toman el concepto de aprendizaje individual y colectivo, para ellos es importante el intercambio de conocimiento que se puede dar dentro de las organizaciones tanto a nivel horizontal y/o vertical, así como las salidas que se dan en este mismo sentido a partir de las unidades funcionales en cada segmento de la organización. Estos flujos difieren entre sí, para el primer caso involucra unidades del mismo nivel, que interactúan entre sí; para el segundo caso se da entre niveles las fuentes del conocimiento son más variadas y disímiles por el rol que desempeñan al interior de la organización (Shukla et al., 2018; Ángulo, 2017).

De igual manera, considerando como factor importante la participación del recurso humano, en esta etapa su aporte varía según el tipo de aprendizaje y tipo de conocimiento. Sin embargo, es común a todos los procesos la transformación de los individuos de acuerdo al grado de impacto que el hecho generador de cambio haya influenciado en su percepción de la organización y como esta se transforma a partir de esta influencia. El conocimiento en la organización, depende de cómo este se adquiere y no solo del intercambio de modelos mentales (no que se enseña sino cómo se enseña). En efecto, los seres humanos disponen de la capacidad de aprender, debido a la condición del aprendizaje innato, es decir, lo establecido desde el desarrollo cerebral y la capacidad de adquirir saberes. Lo anterior, carece de un tercer elemento, la capacidad de construir. De esta forma se aprende cuando el ambiente externo ha configurado los esquemas innatos en el cerebro, cuando esa condición innata permite adquirir nuevos saberes y cuando se pueden construir otros nuevos dentro del ambiente externo.

Para Ahumada (2001) el aprendizaje no es un concepto nuevo, “siempre ha estado presente a través del tiempo en el devenir de las organizaciones”; la administración científica en tiempos de Taylor es un claro ejemplo de ello, al aplicar un método para estructurar y medir una tarea buscando una mayor eficiencia. Podríamos decir algo similar de la racionalidad de Webber en su método burocrático o en tiempos más actuales conceptos como reingeniería, benchmarking, entre otros; que permiten estabilizar diversas estructuras productivas mediante el rediseño de procesos o la adaptación de otros. Los anteriores son ejemplos claros de la influencia del entorno y el aprendizaje en las organizaciones a través de la historia del management (Edwards, 2017).

Conceptualización del aprendizaje organizacional

A partir de la década de 1970 y en especial durante 1980, se produce un creciente interés en el estudio del aprendizaje organizacional; en este período, según Shrisvastava (1983), como se citó

en Ahumada (2001), se desarrollan diferentes perspectivas teóricas, las cuales se pueden resumir en la conceptualización del aprendizaje organizacional como:

Proceso de adaptación.

Conjunto de significados compartidos.

Relación entre proceso y resultados.

Resultado de la experiencia institucional (International Organisation of Employers e International Trade Union Confederation, 2020).

Precisamente, para Argyris y Schon (1978, p.78) “el aprendizaje organizacional consistiría en la reconstrucción y evolución de las creencias y suposiciones que llevan a los sujetos de la organización a ver y compartir la realidad organizacional y a establecer las relaciones causales que se derivan de ella”. Con el mismo propósito Kim (1993) considera que el aprendizaje organizacional es el resultado de dos tipos de aprendizaje: conceptual y operativo. El primero conduce a un nuevo modo de pensar, y el segundo, al saber hacer. Por consiguiente, el aprendizaje organizativo supone tanto un cambio en el marco de pensamiento organizacional, como en la acción. En otros términos, Nonaka y Takeuchi (1999), al definir el aprendizaje organizacional expresan que es “el proceso mediante el cual, organizadamente, se amplifica el conocimiento creado por los individuos y se cristaliza como parte del sistema de conocimientos de la organización” (p. 11).

De la misma forma, Garzón y Fisher (2008) toman conceptos de diversos autores y definen el aprendizaje organizacional como “la capacidad de las organizaciones de crear, organizar y procesar información desde sus fuentes, para generar un nuevo conocimiento individual, de equipo, organizacional e inter-organizacional, generando una cultura que lo facilite y permitiendo las condiciones para desarrollar nuevas capacidades, diseñar nuevos productos y servicios, incrementar la oferta existente y mejorar procesos orientados a la perdurabilidad” (p. 123). Al mismo tiempo, Kim et al. (2009) asocian el nivel de experiencia como un factor importante dentro de los procesos de aprendizaje al interior de las organizaciones, esta experiencia puede provenir de su propia experiencia o puede ser tomado del entorno a partir del estudio de caso, este último es fundamental si se habla de firmas jóvenes en entornos altamente volátiles. Para terminar en su estudio de caso Kim et al. (2009) dan cuenta cómo aquellas empresas son más vulnerables al cambio en su medio y contrasta con aquellas que han logrado acumular y procesar suficiente información proveniente de su entorno (Elliott, 2020; Jeong y Shin, 2019).

Tipos de conocimiento

Según Nonaka y Takeuchi (1999) el conocimiento en su forma de interiorizarse se puede clasificar en tácito y explícito, la interacción de estos es la fuente del aprendizaje. El primero hace referencia al conocimiento que permanece en un nivel "inconsciente", se encuentra desarticulado y lo implementamos y ejecutamos de una manera mecánica sin darnos cuenta de su contenido, involucra factores intangibles como las creencias, el punto de vista propio y los valores; mientras que el segundo se puede expresar a través del lenguaje formal, incluidos enunciados gramaticales, expresiones matemáticas, especificaciones, manuales, etc. (Elliott, 2020). Dicho conocimiento puede ser transmitido fácilmente de un individuo a otro.

Para tal fin se han identificado una serie de modelos de aprendizaje organizacional.

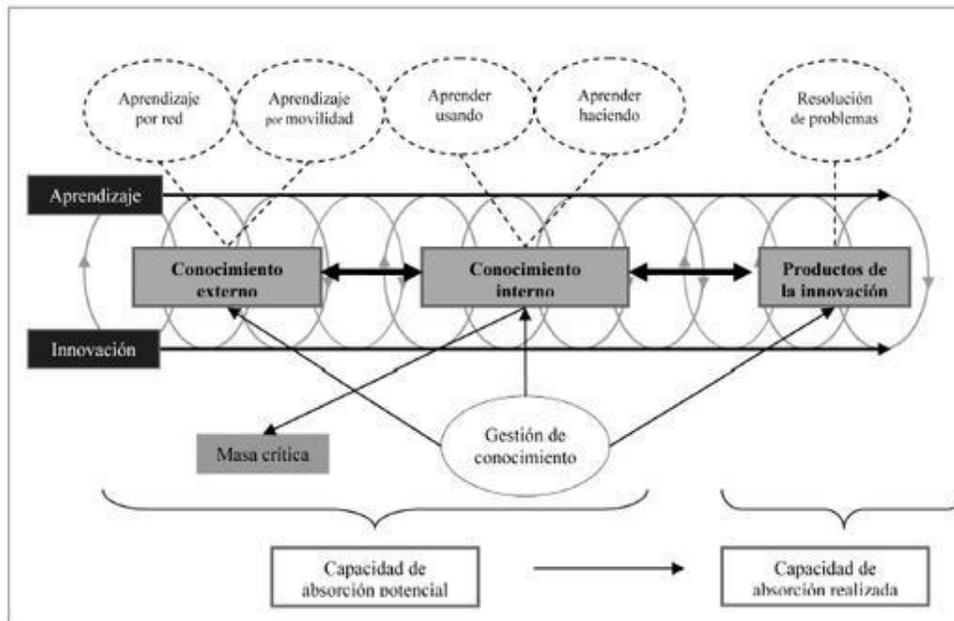
Modelos de aprendizaje organizacional

Para clasificar estos modelos Ahumada (2001) se ha centrado tanto en los aspectos estructurales del aprendizaje organizacional, como en aquellos aspectos referidos al proceso de aprendizaje en sí. A continuación, se enuncian los principales modelos que se han elaborado para dar cuenta del aprendizaje organizacional. Los tres primeros de tipo estructural porque sintetizan aspectos relevantes del modelo y son los desarrollados por Argyris y Schon (1978) y Kim (1993). Los tres siguientes son modelos procesales dado que analizan los pasos subyacentes al aprendizaje organizacional tales como adquisición, distribución, utilización, transformación y almacenamiento del conocimiento (Collien, 2018).

A continuación, se efectúa una breve referencia del modelo de Nonaka y Takeuchi para analizar la manera como estos autores describen el proceso de aprendizaje y la manera en que este influye en el cambio organizacional.

Gráfica 1

Modelo de espiral de aprendizaje



Nota. Nonaka y Takeuchi (1999).

En este modelo se tienen en cuenta los dos tipos de conocimiento tanto tácito como explícito. Es decir, la integración de estos dos tipos de conocimiento, su interacción y conversión son fundamentales en cualquier proceso de aprendizaje y a su vez son uno de los mecanismos generadores de cambio en los individuos, grupos y organizaciones.

Para Nonaka y Takeuchi (1999) la evolución del conocimiento se presenta de cuatro maneras:

De tácito a tácito, llamada socialización.

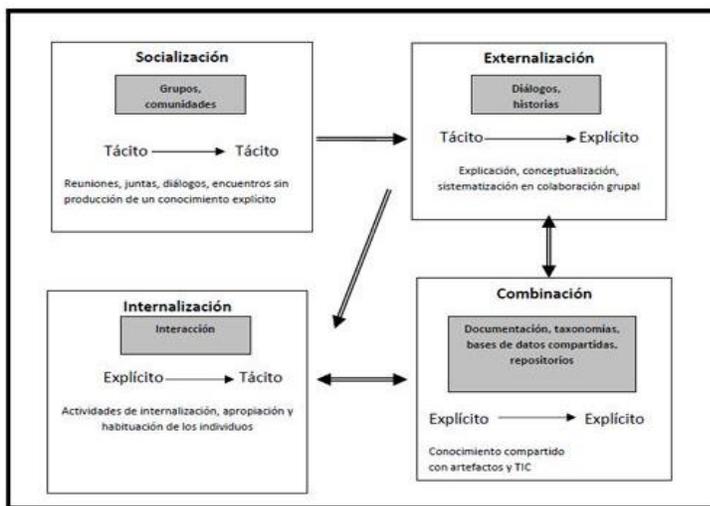
De tácito a explícito, o exteriorización.

De explícito a explícito, o combinación.

De explícito a tácito, o interiorización.

La socialización está relacionada con la teoría de procesos grupales y la cultura organizacional, además de ser un proceso que permite compartir experiencias. La combinación se origina en el procesamiento de información y tiene que ver con el intercambio de información entre los individuos por diferentes medios. La interiorización está relacionada estrechamente con el aprendizaje organizacional y está muy relacionada con el aprender haciendo. La exteriorización es un proceso a través del cual se enuncia el conocimiento tácito en forma de conceptos explícitos, y adopta la forma de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos. La exteriorización es generada por el diálogo y la reflexión colectiva. En la gráfica 1 se pueden observar este proceso (Weinzimmer y Esken, 2017; Jyoti et al., 2017).

Gráfica 2
Espiral de Conocimiento



Nota. Nonaka y Takeuchi (1999).

Teniendo estos componentes se puede pensar que el aprendizaje y el cambio organizacional, tienen una estrecha relación como mecanismos que permiten generar respuestas al entorno y a su vez reestabilizar la organización frente a la desestabilización imperante en un medio en constante movimiento. Por consiguiente, el aprendizaje organizacional debe ser proactivo y constante, tendiente no solo a preparar a las organizaciones para la supervivencia, sino que debe estar acorde con los objetivos y metas dentro de una planeación estratégica, que tenga en cuenta el entorno y la influencia sobre la empresa, lo que permitirá apuntar hacia niveles de prestancia cada día mayores (Montenegro y Schroeder, 2017; Sorondo, 1998). No obstante, el modelo presenta algunas deficiencias que se pueden enunciar a continuación.

La transmisión del conocimiento para Nonaka debe darse en sentido maestro-aprendiz y entre estos debe existir una relación bastante estrecha, en la actualidad este tipo de interacción reviste serias dificultades por cuanto la virtualidad, las limitantes de tiempo y el carácter crítico de la educación. Por otra parte, el modelo no contempla el impacto de la tecnología y las nuevas formas de trabajo, Raghuram (1996) como se citó en Ahumada (2001), señala “que el tener acceso a gran cantidad de información (disponible a través de la utilización del ordenador) puede crear potencialmente gran cantidad de conocimiento explícito, sin embargo, decrece la capacidad para adquirir un conocimiento tácito”. Así, los procesos de socialización y formación del personal adquieren gran

relevancia, como instancias formales en donde se puede adquirir este conocimiento tácito (Gómez et al., 2021).

Por último, se debe señalar que dentro del modelo de Nonaka para Ahumada (2001) “no se aborda el tema del poder ni de la memoria organizacional. Estos sin duda juegan un papel central tanto en la adquisición como en la distribución y transformación del conocimiento. Tampoco queda del todo claro el papel que desempeña el entorno en esta espiral de conocimientos”.

De esta manera los niveles individual, grupal, organizacional e interorganizacional, deberían estar conectados con las características del entorno en el que se encuentra la organización, ya que ellas son las responsables del cambio, adaptación y posterior recentraje. Por este motivo, desde la perspectiva de la competitividad de las organizaciones, un entorno global, dinámico y turbulento exige a estas responder con rapidez a los cambios (Basten y Haamann, 2018; Gordo, 2006; Porter, 2008). Es aquí donde el aprendizaje organizacional aparece como un factor clave para la supervivencia de la empresa. En efecto, para Garzón y Fisher (2008) existen diez fuentes de aprendizaje que deben ser consideradas y utilizadas por las organizaciones: crisis, problemas, clientes, unidades especializadas, adquisiciones, competencia, experiencia, practicantes, tecnología, redes, historia y supuestos. Cada una de estas se encarga de producir los insumos necesarios para generar procesos de cambio y adaptación organizacional (Willems et al., 2018; Weinzimmer y Esken, 2017).

5. CONCLUSIONES

El fenómeno de la globalización y la revolución tecnológica, han influido notablemente en el desarrollo y transformación de las organizaciones modernas, los conceptos de cambio y aprendizaje organizacional se convierten en temas constantes para el desarrollo de las ciencias de gestión. El cambio es el futuro de las organizaciones que buscan adquirir un mayor grado de competitividad y sustentabilidad frente al entorno, mientras que el aprendizaje se convierte en la herramienta que genera el conocimiento necesario para responder de manera eficaz al entorno y su creciente influencia sobre las empresas. De esa forma, la exploración de los procesos de cambio y aprendizaje ayudan a definir acciones en el campo de la gestión y abren nuevas perspectivas para el entendimiento del desarrollo de las organizaciones.

Lo fundamental es entender que el conocimiento y el aprendizaje no solo involucran manuales, capacitaciones o cursos, el conocimiento está presente en la interacción que se da entre los individuos, grupos o comunidades que se encargan de transformar el conocimiento tácito y explícito en fuentes inagotables de aprendizaje.

Esta interacción se puede lograr con procesos eficientes de comunicación, rotación adecuada del personal, programas de capacitación eficaces, creación de comunidades de práctica y aprendizaje, entre otras; que permitan a la organización recobrar la estabilidad necesaria para garantizar su supervivencia y a la vez generar procesos de cambio continuo que pueden ser fundamentales en nuestros días.

Desde una perspectiva académica, la revisión se presenta como una herramienta valiosa debido a que ofrece nuevas estructuras conceptuales que permiten la formulación de perspectivas teóricas sobre el cambio en las organizaciones. Además, sirve como una fuente de nuevas hipótesis e

interrogantes. Dado que el concepto es ampliamente complejo y pertinente, aún existen numerosas oportunidades en las que este estudio puede contribuir a una mejor comprensión académica de la gestión del cambio como respuesta a la transformación del entorno. Específicamente, investigaciones futuras podrían centrarse en profundizar en la relación entre diferentes enfoques con el objetivo de desarrollar nuevas categorías conceptuales.

6. REFERENCIAS

- Aguilera, M., Rincón, M., y Gómez, D. (2020). Bioeconomía, una alternativa de investigación en administración y afines. En M. Aguilera-Prado y M. Rincón-Moreno (Eds.). *Temas y métodos de investigación en negocios, administración, mercadeo y contaduría* (pp. 193-218). Editorial Uniagustiniana. <https://doi.org/10.28970/9789585498426.06>
- Ahumada, C. (2001). *Teoría y cambio en las organizaciones: Un acercamiento desde los modelos de aprendizaje organizacional*. Ediciones Universitaria de Valparaíso.
- Ahumada, L. (2002). El aprendizaje organizacional desde una perspectiva evolutiva y constructivista de la organización. *Revista de Psicología*, 11(1), 139-148. <https://www.redalyc.org/pdf/264/26411110.pdf>
- Alcid, J. y Lugo, D. (2008). *Estado del arte del aprendizaje organizacional con relación al aprendizaje individual y la cultura* [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Javeriana]. Repositorio Institucional Pontificia Universidad Javeriana. <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/9121/tesis199.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Andersen, L. (2008). *Readiness for change: can readiness be primed Master's Theses*. 3517. https://scholarworks.sjsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=&httpsredir=1&article=4513&context=etd_theses
- Angulo, R. (2017). Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión integral. *Informes Psicológicos*, 17(1), 53-70. <https://doi.org/10.18566/infpsic.v17n1a03>
- Argyris, C. y Schon, D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley.
- Balandier, G. (1993). *El desorden. La teoría del caos y las ciencias sociales*. Editorial Gedisa.
- Barbosa, E., Gómez, D. y Téllez, C. (2021). Logística e internacionalización de las empresas antes y durante la pandemia del Covid-19. Breve revisión de literatura especializada. *Ciencia, Economía y Negocios*, 5(1), 71-96. <https://revistas.intec.edu.do/index.php/ciene/article/view/2229>
- Barbosa, E., Vargas, H., y Gómez, D. (2020). Breve estudio bibliométrico sobre economía solidaria. *Cooperativismo & Desarrollo*, 28(118), 1-20. <https://revistas.ucc.edu.co/index.php/co/article/view/3723>

- Basten, D. y Haamann, T. (2018). Approaches for organizational learning: A literature review. *Sage Open*, 8(3). <https://doi.org/10.1177/2158244018794224>
- Bauer, R. (1999). *Caos e complexidade nas organizações*. Atlas.
- Bueno, E. (2002). Globalización, sociedad red y competencia. Hacia un nuevo modelo de empresa. *Revista de economía mundial*, (7), 23-37. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=304306>
- Burnes, B. (2020). The origins of Lewin's three-step model of change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(1), 32-59. <https://doi.org/10.1177/0021886319892>
- Castro, L., Rincón, M., y Gómez, D. (2017). Educación para la salud: una mirada desde la antropología. *Revista Ciencias de la Salud*, 15(1), 145-163. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/revsalud/a.5387>
- Carrizo, G. (2000). Hacia un concepto de bibliometría. *Revista de Investigación Iberoamericana en Ciencia de la Información y Documentación*, 1(2), 1-10.
- Cinite, I., y Duxbury, L. (2018). Measuring the behavioral properties of commitment and resistance to organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(2), 113-139. <https://doi.org/10.1177/0021886318757997>
- Ciro-Gallo, E. O. (2021). Evaluación de metodologías de planeación estratégica en pymes del sector confección: estudio de caso. *Revista CEA*, 7(13), e-1634. <https://doi.org/10.22430/24223182.1634>
- Contreras, F. y Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (39), 152-164. <https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/433/886>
- Collien, I. (2018). Critical-reflexive-political: Dismantling the reproduction of dominance in organisational learning processes. *Management Learning*, 49(2), 131-149. <https://doi.org/10.1177/1350507617724882>
- Daft, R. (2007). *Teoría y diseño organizacional*: Cengage learning editores.
- Dick, R., Ciampa, V. y Liang, S. (2018). Shared identity in organizational stress and change. *Current Opinion in Psychology*, 23, 20-25. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2017.11.005>
- Dutton, J., y Duncan, R. (1987). The influence of the strategic planning process on strategic change. *Strategic Management Journal*, 8(2), 103-116. <https://doi.org/10.1002/smj.4250080202>
- Edwards, M. (2017). An organizational learning framework for patient safety. *American Journal of Medical Quality*, 32(2), 148-155. <https://doi.org/10.1177/1062860616632295>

- Elliott, I. (2020). Organisational learning and change in a public sector context. *Teaching Public Administration*, 38(3), 270-283. <https://doi.org/10.1177/0144739420903783>
- Etkin, J. y Schvarstein, L. (2000). *Identidad de las organizaciones: Invariancia y cambio* (Vol. 1). Paidós.
- Fayol, H. (1987). *Administración industrial y general, Principios de la administración científica* (C. Dimitru, Trans). Editorial El ateneo. (Trabajo original publicado en 1916).
- Feldman, M. (2005). Management and public management. *Academy of management journal*, 48(6), 958-960. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.19573096>
- Fernández, I. (2007). la empresa participativa y las TIC. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (61), 69-72. <https://doi.org/10.21158/01208160.n61.2007.416>
- Ferreira, A., Cardoso, C. y Braun, T. (2018). The mediating effects of ego-resilience in the relationship between organizational support and resistance to change. *Baltic Journal of Management*, 13(1), 104-124. <https://doi.org/10.1108/BJM-06-2017-0171>
- Fierro-Celis, F. (2020). Cambio organizacional: un modelo que dinamiza la transformación. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (88), 13-31. <https://doi.org/10.21158/01208160.n88.2020.2560>
- García, M., y Forero, C. (2018). Estrés laboral y contrato psicológico como elementos relacionales del cambio organizacional. *Revista Diversitas Perspectivas en Psicología*, 14(1), 149-162. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-99982018000100149
- Garzón, M. y Fisher, A. (2008). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. *Pensamiento & Gestión*, (24), 195-224. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762008000100008
- Gómez, D. (2018). *Fundamentos y coyunturas para las ciencias económicas y administrativas*. Editorial Bonaventuriana.
- Gómez, D. y Barbosa, E. (2022). ¿Es posible el diálogo entre la economía ecológica y la economía solidaria? *Revista Iberoamericana de Bioeconomía y Cambio Climático*, 8(15), 1797-1805. <https://doi.org/10.5377/ribcc.v8i15.14052>
- Gómez, D., Barbosa, E., y Garzón, O. (2022). Política pública en la pandemia desde la economía solidaria: circuitos cortos de comercialización-C.C.C. en Colombia (2020-2021). *Apuntes de economía y Sociedad*, 3(1), 25–36. <https://doi.org/10.5377/aes.v3i1.14287>
- Gómez, D., Carranza, Y. y Ramos, C. (2016). Revisión documental, una herramienta para el mejoramiento de las competencias de lectura y escritura en estudiantes universitarios. *Chakiñan, Revista De Ciencias Sociales Y Humanidades*, (1), 46-56. <https://doi.org/10.37135/chk.002.01.04>

- Gómez, D., Laverde, M. y Barbosa, E. (2021). Short Commercialization Circuits in Local Supply Chains: Economic Revival in the Pandemic. *South Asian Journal of Social Studies and Economics*, 12(2), 1-10. <https://doi.org/10.9734/sajsse/2021/v12i230299>
- Gordo, E. (2006). El desafío de la competitividad. *Colegio de Economistas*, (108), 48-56. <https://privado.cemad.es/revistas/online/Revistas/0108.pdf/126>
- Grajales-Montoya, N., Gómez-Bayona, L. y Coronado-Ríos, B. (2021). La comunicación estratégica desde el mercadeo en instituciones educativas. *Revista CEA*, 7(13). <https://doi.org/10.22430/24223182.1684>
- Grimolizzi, C. (2017). Organizational change: Effect of motivational interviewing on readiness to change. *Journal of Change Management*, 18(1), 54-69. <http://dx.doi.org/10.1080/14697017.2017.1349162>
- Hambrick, D., Geletkanycz, M. y Fredrickson, M. (1993). Top executive commitment to the status quo: some tests of its determinants. *Strategic Management Journal*, 14(6), 401-418. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140602>
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D. y Antunes, C. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159-1197. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>
- Hidalgo, A., Pavón, J., y León, G. (2002). *La gestión de la innovación y la tecnología en las organizaciones*. Ediciones Pirámide.
- Huse, E. y Cummings, T. (1985). *Organization development and change*. West Publishing Company.
- International Organisation of Employers e International Trade Union Confederation. (2020). *Joint statement on covid-19*. IOEITUC. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---actrav/documents/genericdocument/wcms_739522.pdf
- Isaza, J. y Rendón, J. (2005). *Guía metodológica para la formulación y presentación de proyectos de investigación*. Universidad de la Salle. https://www.academia.edu/22662454/Gu%C3%ADa_metodol%C3%B3gica_para_la_formulaci%C3%B3n_y_presentaci%C3%B3n_de_proyectos_de_investigaci%C3%B3n
- Jeong, I. y Shin, S. (2019). High-performance work practices and organizational creativity during organizational change: A collective learning perspective. *Journal of Management*, 45(3), 909-925. <https://doi.org/10.1177/0149206316685156>
- Jyoti, J., Chahal, H., y Rani, A. (2017). Role of organizational learning and innovation in between high-performance HR practices and business performance: A study of telecommunication sector. *Vision*, 21(3), 259-273. <https://doi.org/10.1177/0972262917716766>

- Katz, D. y Kahn, R. (1978). *The social psychology of organizations*. Wiley.
- Katz, J. (2006). Cambio estructural y capacidad tecnológica local. *Revista de la CEPAL*, 89, 59-73. https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/11125/089059073_es.pdf
- Kauffman, S. (1993). *The Origins of Order. Self-Organization and Selection in Evolution*. Oxford University Press.
- Kauffman, S. (1995). *At Home in the Universe: The Search for Laws of Self-Organization and Complexity*. Oxford University Press.
- Kim, D. (1993). The Link between Individual and Organizational Learning". *Sloan Management Review*, 35(1), 37-50.
- Kim, J., Kim, J-Yub. y Miner, A. (2009). Organizational Learning from Extreme Performance Experience. *Organization Science*, 20(6), 958-978. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0439>
- Laverde, M. Almanza, C., Gómez D., y Serrano. (2020). El capital relacional como recurso diferencial y valioso para las empresas. *PÓDIUM*, (37), 57-70. <https://doi.org/10.31095/podium.2020.37.5>
- Lemaire, J. (1997). *Stratégies d'internationalisation*. Dunod.
- Lewis, L. (2019). Organizational change. En A. Nicotera (Ed.), *Origins and traditions of organizational communication* (pp. 406-423). Routledge.
- Liao, L. y Lin, A. (2018). Organizational Change Perspective on People Management in BIM Implementation in Building Projects. *Journal of Management in Engineering*, 34(3), 1-13. [https://doi.org/10.1061/\(asce\)me.1943-5479.0000604](https://doi.org/10.1061/(asce)me.1943-5479.0000604)
- Maldonado, C. (s.f.). La complejidad en la dirección de las organizaciones hoy. Primer encuentro regional de investigación en estudios sociales. Memorias de las ponencias Bogotá, Ascolfa. https://www.academia.edu/10077301/LA_COMPLEJIDAD_EN_LA_DIRECCI%C3%93N_DE_LAS_ORGANIZACIONES_HOY
- Maldonado, C. (2020). *Teoría de la información y complejidad. La Tercera Revolución Científica*. Editorial Universidad El Bosque.
- Maldonado, C. (2021). Las organizaciones inteligentes son organizaciones que saben de complejidad. *Revista Ciencias de la Complejidad*, 2(1), 81-92. <https://doi.org/10.48168/cc012021-008>
- Martínez., J., Rivera, H., Maldonado, C., y Mendoza, I. (2011). Adquisición de ventajas competitivas mediante la generación de un territorio estratégico. *Contaduría y Administración*, (234), 11-31. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422011000200002

- Maturana, H. y Varela, F. (1980). *Autopoiesis and Cognition. The Organization of the Living*. Reidel.
- Miles, R., Snow, C., Mathews, J., Miles, G. y Coleman, H. (1997). Organizing in the knowledge age: Anticipating the cellular form. *The Academy of Management Executive*, 11(4), 7-20.
- Mintzberg, H. (1988). *La estructura de las organizaciones* (D., Bonner y J., Nieto, Trans.). Ariel. (Trabajo original publicado en 1984).
- Montenegro, S., y Schroeder I. (2017). Innovación, Creatividad y Aprendizaje Organizacional: Desafíos de la Práctica Profesional. *Anuario de Investigaciones de la Facultad de Psicología*, 3(1), 74-88. <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/aifp/article/view/18309/18492>
- Moss, R. (2020). *Think outside the building: How advanced leaders can change the world one smart innovation at a time*. Editorial PublicAffairs.
- Munné, F. (1995). Las teorías de la complejidad y sus implicaciones en las ciencias del comportamiento. *Revista Interamericana de psicología*, 29(1), 1-12.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento. Como las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación* (Trad. M. Hernández). Oxford University Press. (Trabajo original publicado 1995).
- Pavez, A. (2000). *Modelo de implantación de Gestión del Conocimiento y Tecnologías de Información para la Generación de Ventajas Competitivas* [Tesis de pregrado, Universidad Técnica Federico Santa María]. <https://docplayer.es/6654697-Modelo-de-implantacion-de-gestion-del-conocimiento-y-tecnologias-de-informacion-para-la-generacion-de-ventajas-competitivas.html>
- Pérez, L. y Echarri, M. (2021). El aprendizaje organizacional como herramienta de dirección para el perfeccionamiento empresarial. Diagnóstico de su uso en los hoteles del destino turístico de Cayo Largo del Sur (Cuba). *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio*, 5(2), 22-41. <https://doi.org/10.21071/riturem.v5i2.13643>
- Pierce, J. y Delbecq, A. (1977). Organization structure, individual attitudes and innovation. *Academy of Management Review*, 2(1), 27-37. <https://doi.org/10.5465/amr.1977.4409154>
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Vergara.
- Porter, M. (2008). ¿Qué es la competitividad? *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, (14), 60-62.
- Prigogine, I. (1989). Thermodynamics and cosmology. *International journal of theoretical physics*, 28, 927-933. <https://doi.org/10.1007/BF00670337>
- Rincón, M. y Gómez, D. (2016). *Cambio organizacional y aprendizaje en las organizaciones, revisión de algunas teorías y autores*. Ponencia magistral. CLADEA-ASCOLFA. 1 consejo

latinoamericano de Escuelas de Administración.
https://www.academia.edu/29158959/Cambio_organizacional_y_aprendizaje_en_las_organizaciones_Revisi%C3%B3n_de_algunas_teor%C3%ADas_y_autores

- Rincón, M., Niño, F. y Gómez, D. (2017). Retail en Colombia 2010 - 2015: Un estudio a partir del análisis financiero integral como elemento de soporte para la toma de decisiones. *Revista Espacios*, 38(42). <https://www.revistaespacios.com/a17v38n42/a17v38n42p20.pdf>
- Rodríguez-Lora, V., Henao-Cálad, M., & Arias, A. V. (2016). Taxonomías de técnicas y herramientas para la Ingeniería del Conocimiento: guía para el desarrollo de proyectos de conocimiento. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 24(2), 351-360.
- Romero, J., Matamoros, S., y Campo, C. (2013). Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica. *Innovar*, 23(50), 35-52. <https://www.redalyc.org/pdf/818/81828692004.pdf>
- Rosanas, J. (2009). Pero, ¿Qué es el management? *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, (1), 31-36.
- Rubio, G., Téllez, C. y Gómez, D. (2019). Análisis de los factores que componen un sistema de gestión empresarial: estudio de caso para la Dirección de Vivienda. *Revista Nacional de Administración*, 10(2), 47-60. <https://doi.org/10.22458/rna.v10i2.2730>
- Rueda, I., Acosta, B., Cueva, F. y Idrobo, P. (2018). El cambio organizacional y su gestión estratégica. *Revista Espacios*, 39(44), 17-32. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n44/18394417.html>
- Ruiz, J. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Ediciones de la Universidad de Deusto.
- Rushforth, A. (2016). All or nothing? Debating the role of evaluative bibliometrics in the research system. *Research Evaluation*, 25(2), 230-231. <https://doi.org/10.1093/reseval/rvw004>
- Schulz, K. y Geithner, P. (2010). Individual and organizational development as interplay: an activity-oriented approach. *German Journal of research in human resource management*, 24(2), 130-151. <https://doi.org/10.1177/239700221002400203>
- Schermerhorn Jr, J., Hunt, J., y Osborn, R. (2005). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. Bookman.
- Sen, A. (1996). Capacidad y bienestar. En M. Nussbaum y A. Sen (Comp.) *La calidad de vida* (pp. 54-83). Fondo de Cultura Económica
- Sen, A. (2000). El desarrollo como libertad. *Gaceta Ecológica*, (55), 14-20. <https://www.redalyc.org/pdf/539/53905501.pdf>

- Shukla, A., Pandey, S. y Dubey, A. (2018). Determinants of organizational learning in a firm: An empirical analysis of Indian it industry. *Global Business Review*, 21(4), 1051-1064. <https://doi.org/10.1177/0972150918779162>
- Stiglitz, J. (1998). Más instrumentos y metas más amplias para el desarrollo. Hacia el consenso post-Washington. *Desarrollo económico*, 38(151), 691-722. <https://doi.org/10.2307/3467160>
- Sorondo, F. (1998). Cultura, cambio y aprendizaje en las organizaciones. *Prisma*, (10), 52-67. <https://revistas.ucu.edu.uy/index.php/prisma/article/view/3447>
- Taylor, F. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers Publishers.
- Téllez, C., Gómez, D., Ramos, C. y Bernal, E. (2020). Approximation from the Humanist Administration in a Case Study of Hotels in Villa De Leyva, Boyacá. *Journal of Environmental Management & Tourism*, 11(2), 366-376. [https://doi.org/10.14505/jemt.11.2\(42\).15](https://doi.org/10.14505/jemt.11.2(42).15)
- Van De Ven, A. y Poole, M. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *Academic Management Review*, 20(3), 510-540. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080329>
- Van Eck, N. y Waltman, L. (2009). How to normalize co-occurrence data? An analysis of some well-known similarity measures. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 60(8), 1635-1651. <https://doi.org/10.1002/asi.21075>
- Vesga, J. y García-Rubiano, M. (Eds.). (2020). *Cultura organizacional y cambio: reflexiones y discusiones desde la psicología organizacional*. Editorial Universidad Católica de Colombia. <https://doi.org/10.14718/9789585133495.2020>
- Waqensberq, J. (1993). Adaptación y caos: ¿Hacia una teoría general de la complejidad? *Estrategia empresarial ante el caos*, 8, 189.
- Weik, K. (1991). *The social psychology of organizing*. Addison Wesley.
- Weinzimmer, L. y Esken, C. (2017). Learning from mistakes: How mistake tolerance positively affects organizational learning and performance. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(3) 322-348. <https://doi.org/10.1177/0021886316688658>
- Willems, J., Busscher, T., Van den Brink, M. y Arts, J. (2018). Anticipating water infrastructure renewal: A framing perspective on organizational learning in public agencies. *Environment and Planning C: Politics and Space*, 36(6), 1088-1108. <https://doi.org/10.1177/2399654417733993>