

Análisis

La evolución organizacional como proceso dinámico en espiral: una propuesta teórica basada en la acción, compromiso y aprendizaje acumulativo

Organizational Evolution as a Dynamic, Spiral-like Process: A Theoretical Proposal Based on Action, Commitment, and Cumulative Learning

DOI: <https://doi.org/10.51378/reuca.vi24.13265>

Fecha de recepción: 24 de abril de 2026

Fecha de aceptación: 13 de agosto de 2026

Fecha de publicación: 30 de septiembre de 2026

Ernesto Alfredo Martínez Acosta

Investigador independiente

Colombia

ernestomartinezacosta1@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-0509-6459>



Publicamos bajo la Licencia de Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)

Resumen

El objetivo es proponer un marco teórico integrador que explique la evolución organizacional como un proceso dinámico en espiral. La propuesta no reúne tres factores yuxtapuestos: los articula en una cadena, en la que la acción deliberada produce la experiencia sobre la que se aprende, el aprendizaje acumulativo renueva las razones que sostienen el compromiso organizacional, y ese compromiso fija la intencionalidad de la acción con la que se abre el ciclo siguiente. Ese encadenamiento, y no la suma de sus componentes, orienta la trayectoria ascendente o descendente del ciclo evolutivo. Se desarrolló un artículo de reflexión teórica mediante una revisión integradora de literatura con razonamiento abductivo, sobre un corpus de 32 fuentes localizadas en Scopus, Web of Science, SciELO y Google Académico; 17 de ellas publicadas entre 2020 y 2026. Las categorías se obtuvieron por codificación temática y se sometieron a pruebas de coherencia interna y de pertinencia externa. Como resultado, se propone el modelo de la espiral de madurez organizacional, con cinco niveles de desarrollo: supervivencia (N1), estabilidad (N2), optimización (N3), expansión (N4) y trascendencia (N5). Cada nivel queda definido por el estado simultáneo de los tres vectores, con indicadores observables y condiciones de ascenso y descenso. Se concluye que la espiral describe, en términos estructurales y todavía sin validación empírica, cómo las organizaciones acumulan o dilapidan capacidad adaptativa: al formar los vectores una cadena, la desconexión de cualquiera de ellos basta para revertir la trayectoria ascendente. La formulación se sitúa en el nivel organizacional.

Palabras clave: desarrollo institucional, administración de empresas, teoría de sistemas, innovación, liderazgo, toma de decisiones.

Abstract

This article aims to propose an integrative theoretical framework explaining organizational evolution as a dynamic spiral process. The proposal does not gather three juxtaposed factors: it articulates them into a chain, in which deliberate action produces the experience that is learned from, cumulative learning renews the reasons that sustain organizational commitment, and that commitment sets the intentionality of the action opening the following cycle. This chaining, and not the sum of its components, steers the ascending or descending trajectory of the evolutionary cycle. A theoretical reflection article was developed through an integrative literature review using abductive reasoning, on a corpus of 32 sources retrieved from Scopus, Web of Science, SciELO and Google Scholar; 17 of them published between 2020 and 2026. Categories were obtained through thematic coding and tested for internal coherence and external pertinence. As a result, the organizational maturity spiral model is proposed, with five levels of development: survival (N1), stability (N2), optimization (N3), expansion (N4), and transcendence (N5). Each level is defined by the simultaneous state of the three vectors, with observable indicators and conditions for ascent and descent. It is concluded that the spiral describes, in structural terms and still without empirical validation, how organizations accumulate or dissipate adaptive capacity: since the vectors form a chain, disconnecting any one of them is enough to reverse the ascending trajectory. The formulation operates at the organizational level.

Keywords: institutional development, business management, systems theory, innovation, leadership, decision-making.

1. Introducción

1.1. La transformación del entorno y el desfase de los marcos disponibles

Las organizaciones del siglo XXI operan en entornos cuya velocidad de cambio ha reducido la utilidad prescriptiva de varias categorías con las que la teoría administrativa clásica describía el cambio planificado. La afirmación conviene delimitarla: no se sostiene que esas categorías hayan quedado obsoletas en bloque, sino que su supuesto de partida, el retorno a un equilibrio estable después de cada intervención, se cumple con menor frecuencia en sectores expuestos a discontinuidades tecnológicas, regulatorias y competitivas. Mack y Khare (2016) revisan la evidencia acumulada en torno al paradigma VUCA (*volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*, es decir, volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad) y concluyen que su aporte ha sido descriptivo antes que prescriptivo: caracterizar el entorno como volátil no informa sobre qué configuración organizacional resulta viable en él.

La respuesta dominante de la teoría ha consistido en proponer modelos de cambio por etapas. Desde la secuencia de descongelamiento, cambio y re-congelamiento, formulada por Lewin (1947), hasta el modelo de ocho pasos para la transformación corporativa de Kotter (1996), la arquitectura intelectual de estas propuestas asume que el cambio es un estado transitorio que conduce de una configuración estable a otra. Weick y Quinn (1999) cuestionan ese supuesto en dos planos. En el primero, señalan que las organizaciones cambian de manera continua y no solo episódica, de modo que el corte analítico entre periodos de estabilidad y periodos de cambio resulta artificial. En el segundo, advierten que la literatura atribuye al liderazgo jerárquico una capacidad de diseño y control del cambio que la evidencia disponible respalda solo parcialmente. La observación no era nueva cuando se formuló, pero su vigencia se ha acentuado: buena parte de la literatura de gestión del cambio publicada en la última década continúa operando dentro del paradigma episódico que esos autores discutieron.

El problema no es solo teórico. Cuando una organización adopta un programa de transformación basado en

etapas discretas y ese programa fracasa, el residuo no es neutro: genera escepticismo, agota el compromiso de quienes participaron y endurece los modelos mentales que el programa pretendía modificar. Conviene precisar aquí una cifra de circulación frecuente. La literatura gerencial ha difundido durante años la idea de que entre el 60 % y el 70 % de las iniciativas de cambio organizacional fracasan. Hughes (2011) rastreó el origen de ese porcentaje y mostró que no procede de un estudio empírico verificable, sino de una repetición sucesiva de fuentes secundarias. El dato se cita aquí, por tanto, como indicio de una percepción extendida en el campo profesional y no como estimación validada. Lo que sí cuenta con soporte conceptual es el mecanismo: Lichtenstein (2014) describe el ciclo de emergencia negativa, según el cual los intentos fallidos de cambio producen sistemas más resistentes al cambio posterior, no más permeables.

1.2. El vacío teórico: tres conceptos conocidos, una articulación pendiente

La acción, el compromiso y el aprendizaje no son conceptos nuevos en la teoría organizacional. Lo que este trabajo propone es una lectura específica de cada uno, distinta de las interpretaciones más extendidas, y, sobre todo, una articulación entre los tres que la literatura ha tratado de manera fragmentada. La acción no se refiere aquí a la ejecución de tareas asignadas, sino a la agencia intencional orientada por visión; esto es, la acción que nace de la tensión entre lo que la organización aspira a ser y la percepción honesta de su realidad presente. El compromiso no equivale al constructo afectivo y actitudinal que miden los instrumentos de engagement, o implicación laboral, sino a una disposición dinámica que se renueva o se erosiona en cada ciclo según las condiciones de agencia y reconocimiento del entorno. El aprendizaje no consiste en acumular información ni en adquirir competencias técnicas, sino en transformar los marcos de referencia colectivos cuando los resultados del ciclo anterior se someten a interrogación crítica.

Reese (2020), al examinar el impacto de *La quinta disciplina* tres décadas después de su publicación, identifica un patrón recurrente en las organizaciones que han intentado adoptar el pensamiento sistémico de Senge: la separación operativa de las cinco disciplinas.

Las organizaciones trabajan el dominio personal, o los modelos mentales, o la visión compartida, pero rara vez las cinco de forma articulada. Ese patrón de adopción parcial, observa Reese, es el que impide que el aprendizaje organizacional produzca desarrollo acumulativo. El marco que aquí se propone plantea que ocurre lo mismo con los tres vectores: la acción sin compromiso produce eficiencia sin propósito; el compromiso sin aprendizaje produce lealtad sin evolución; y el aprendizaje sin acción produce análisis sin transformación.

Uhl-Bien *et al.* (2007), desde la teoría del liderazgo complejo, sostienen que las organizaciones adaptativas no son las que gestionan mejor sus recursos ni las que disponen de mejores estrategias, sino las que generan condiciones para que la inteligencia distribuida de sus miembros se convierta en capacidad colectiva de respuesta. Uhl-Bien y Arena (2018) precisan después ese planteamiento al distinguir entre el orden operativo, que busca eficiencia, y el orden emprendedor, que produce novedad, y al situar el liderazgo adaptativo en la gestión de la tensión entre ambos. Esa conversión de lo individual a lo colectivo es el proceso que la geometría espiral intenta capturar: no como suma de aportes individuales, sino como integración en un nivel cualitativamente superior.

1.3. Nivel de análisis del modelo

El modelo que se propone se formula en el nivel organizacional. Los cinco niveles de la espiral describen estados de una organización, y los tres vectores se definen como propiedades colectivas, no como atributos psicológicos individuales. Esta delimitación conviene hacerla explícita desde el comienzo porque la propuesta reconoce, además, una dimensión individual que opera con la misma lógica.

El mecanismo que conecta ambos niveles es la propiedad fractal del ciclo. Cada persona atraviesa su propio proceso de acción deliberada, compromiso y aprendizaje, y la calidad de esa espiral individual condiciona la organizacional a través de tres vías identificables: la agencia efectiva que cada miembro puede ejercer sobre las decisiones del ciclo; la disposición a exponer supuestos propios en los espacios colectivos de reflexión; y la contribución de conocimiento individual a los repositorios compartidos de la organización. En sentido inverso, las condiciones estructurales del

ciclo colectivo, es decir, la seguridad psicológica, el reconocimiento y la claridad de la visión, habilitan o bloquean el ciclo individual. El presente trabajo desarrolla el nivel organizacional y trata el individual como nivel de anclaje del mecanismo, sin proponer para él una tipología propia. La articulación multinivel completa, con sus implicaciones de medición, se plantea como línea de investigación en la sección 5.3.

1.4. Pregunta de investigación, objetivo y estructura

De lo anterior se desprende la pregunta que orienta este trabajo: ¿qué estructura teórica permite explicar la evolución organizacional como un proceso acumulativo, en el que cada ciclo modifica las condiciones de partida del siguiente, y dar cuenta, al mismo tiempo, de las trayectorias de retroceso que los modelos de etapas no contemplan?

El objetivo general es desarrollar un marco teórico integrador que responda a esa pregunta e identifique los mecanismos de activación y las condiciones de sostenimiento de los tres vectores que componen el proceso. La integración que se propone tiene una forma precisa: los tres vectores no se enuncian como una lista de condiciones que deban cumplirse por separado, sino como una cadena en la que el producto de cada uno constituye la condición de entrada del siguiente, de modo que el modelo se sostiene o se quiebra como estructura y no vector por vector. La sección 2.5 desarrolla esa articulación y la sección 4.4 la formaliza. Los objetivos específicos son: (a) establecer la insuficiencia explicativa de los modelos lineales y cíclicos de cambio organizacional; (b) precisar el contenido conceptual de la acción deliberada, el compromiso dinámico y el aprendizaje acumulativo; (c) construir el modelo de la espiral de madurez organizacional con sus cinco niveles y sus condiciones de ascenso y descenso; y (d) derivar implicaciones para la investigación empírica y la práctica directiva.

La contribución que se reclama, y que la sección 4.6 somete a contraste explícito con los marcos alternativos, es doble: la articulación de los tres vectores como sistema interdependiente y no como variables separables, y la formalización de los niveles de la espiral con indicadores observables y condiciones de reversión.

Alonazi (2021), en su estudio sobre cultura organizacional de aprendizaje durante la pandemia, aporta un indicio consistente con esa articulación: las instituciones que sostuvieron sus ciclos de aprendizaje bajo presión extrema fueron aquellas con los tres vectores activos de forma simultánea, con independencia de su nivel de eficiencia previa o de su dotación de recursos.

El artículo se organiza en cinco secciones. La segunda revisa las corrientes teóricas sobre las que se construye la propuesta. La tercera detalla el diseño de la revisión integradora, el procedimiento de selección del corpus y la estrategia analítica que derivó las categorías. La cuarta presenta el modelo, sus niveles, vectores y posición frente a marcos alternativos. La quinta discute los alcances y límites de la propuesta y formula la agenda de investigación.

2. Marco teórico

2.1. La crisis de los modelos lineales y cíclicos

La tradición dominante en teoría del cambio organizacional descansa sobre dos supuestos que rara vez se explicitan: que el cambio tiene un inicio y un final identificables, y que su resultado puede especificarse de antemano. Ambos han sido cuestionados por la investigación de las últimas dos décadas. Peschl (2023) sostiene que, en entornos de alta incertidumbre, el conocimiento necesario para orientar la acción emerge del proceso de actuar y no puede precederlo, de modo que las organizaciones que fijan el destino antes de comenzar producen planes detallados que se convierten en obstáculo al primer contacto con la realidad. Esa dinámica, que el autor denomina *learning from the future*, o aprendizaje desde el futuro emergente, exige marcos teóricos capaces de integrar la no linealidad como principio de diseño y no como excepción que hay que gestionar.

Los modelos cíclicos, que intentan capturar la naturaleza iterativa del cambio, representan un avance sobre los lineales, pero reproducen un problema simétrico: si en los lineales el punto de llegada está predeterminado, en los cíclicos el punto de partida del siguiente ciclo es idéntico al del anterior. Esa circularidad implica que el aprendizaje no se acumula, pues la organización repite el ciclo sin que las sucesivas iteraciones produzcan capacidades cualitativamente distintas. Argote *et al.*

(2021), en su revisión de cuatro décadas de investigación sobre aprendizaje organizacional, identifican la transferencia del aprendizaje entre ciclos como la brecha más persistente del campo: hay evidencia de que las organizaciones aprenden dentro de cada ciclo, pero los mecanismos por los que ese aprendizaje se convierte en capital cognitivo disponible para el ciclo siguiente permanecen poco documentados.

La geometría espiral responde a ambas limitaciones de manera simultánea. A diferencia del círculo, la espiral no regresa al punto de origen, porque el aprendizaje depositado durante el ciclo anterior modifica las condiciones de partida del siguiente. A diferencia de la recta, no exige un destino predeterminado, porque la dirección emerge de la acumulación de ciclos. Esa doble propiedad no es una elegancia formal sin consecuencias: marca la diferencia estructural entre una organización que aprende y una que repite.

2.2. La acción deliberada como primer vector

La acción que activa el ciclo espiral no es la ejecución rutinaria de procedimientos establecidos. Es lo que este trabajo denomina acción deliberada: la que nace de la conciencia de una brecha entre la situación actual y la situación deseada, y se orienta por la intención de cerrarla de un modo específico. Senge (2023), en la edición revisada de *La quinta disciplina*, llama a esa brecha tensión creativa y sostiene que constituye la fuente de energía capaz de producir cambio organizacional sostenido, a diferencia de la tensión emocional, entendida como ansiedad ante el fracaso o presión del entorno, que genera reactividad sin aprendizaje.

La distinción tiene consecuencias concretas para la gestión. Una organización que moviliza a sus miembros mediante la presión por resultados puede alcanzar eficiencia en el corto plazo, pero esa forma de movilización agota el compromiso porque su fuente de energía es el temor y no la aspiración. Hamel y Zanini (2020) documentan que las organizaciones con estructuras de rendición de cuentas basadas en la autonomía y el propósito, configuración que denominan *humanocracy*, o humanocracia, producen ciclos de acción más ricos en aprendizaje que las gestionadas desde el control jerárquico.

La calidad de la acción deliberada determina la calidad de la experiencia que el ciclo produce y, con ella, la riqueza del material disponible para aprender. Una acción ejecutada sin reflexión sobre su intención genera datos operacionales; una acción ejecutada desde la conciencia de la brecha genera evidencia sobre los supuestos que gobiernan la conducta de la organización. Esa diferencia es la que Argyris y Schön (1978) formalizaron: el aprendizaje de bucle simple modifica la conducta, mientras que el de doble bucle modifica las premisas que la generan.

Stacey (2020), desde la teoría de la complejidad, añade una dimensión que los modelos cognitivos tienden a subestimar: la acción no solo genera aprendizaje sobre el sistema, sino que modifica el sistema mientras ocurre. Las organizaciones no actúan sobre entornos estables que puedan estudiarse antes de intervenir; actúan sobre sistemas que responden a su propia acción y que son, en parte, constituidos por ella. Esa constitución recíproca entre acción y contexto es la razón por la que la espiral resulta una estructura más adecuada que el ciclo: cada vuelta no ocurre en el mismo contexto, porque la vuelta anterior lo transformó.

2.3. El compromiso organizacional como disposición dinámica

La literatura sobre compromiso organizacional ha estado dominada durante décadas por el modelo tridimensional de Meyer y Allen (1991), que distingue entre compromiso afectivo, normativo y de continuidad. Su utilidad descriptiva es indudable, pero su capacidad para capturar la dinámica del compromiso a lo largo de ciclos sucesivos de aprendizaje resulta limitada, porque trata el compromiso como un estado relativamente estable susceptible de medición transversal. Este trabajo lo trata, en cambio, como una disposición que se renueva o se erosiona en cada ciclo, en función de las condiciones de agencia, reconocimiento y propósito que ese ciclo produce.

Edmondson (2018) ofrece evidencia que ilumina el proceso: los equipos con alta seguridad psicológica no solo aprenden más, sino que generan ciclos de compromiso ascendente, en los que el aprendizaje producido en cada ronda refuerza la disposición a participar en la siguiente. La seguridad psicológica

opera como condición de posibilidad del compromiso dinámico porque reduce el cálculo de riesgo asociado a la participación genuina: cuando el costo de equivocarse o de disentir se percibe como alto, los miembros participan de forma performativa y no comprometida. Esa diferencia entre participación performativa y participación comprometida no queda capturada por los instrumentos de medición del engagement que operan con escalas tipo Likert de aplicación única.

Mousa *et al.* (2020) documentan que las redes multiactor fortalecen el compromiso organizacional porque amplían el campo de sentido en el que se inscribe la acción individual: cuando los miembros perciben que su trabajo contribuye a sistemas más amplios que el propio, el compromiso adquiere una dimensión que los programas internos de motivación rara vez generan. Desde la perspectiva espiral, ese hallazgo sugiere que el compromiso propio del nivel de expansión (N4) requiere conexiones con el entorno que el compromiso propio del nivel de estabilidad (N2) todavía no demanda. La nomenclatura de los niveles, de N1 a N5, se define en el resumen y se desarrolla en la sección 4.2; se emplea aquí de forma anticipada solo para señalar la correspondencia entre hallazgos de la literatura y posiciones del modelo.

Scharmer (2022), desde la Teoría U, describe el compromiso más profundo como presencia colectiva: una disposición en la que los miembros suspenden los supuestos arraigados y se abren a percepciones nuevas sobre lo que resulta posible. Esa disposición no emerge de programas de desarrollo organizacional, sino de la calidad de los ciclos de aprendizaje completados previamente. La Teoría U constituye, en ese sentido, una descripción del compromiso propio del nivel de trascendencia (N5) y no un método para alcanzarlo desde cualquier nivel inferior.

2.4. El aprendizaje acumulativo: codificación, transferencia y capital cognitivo

La expresión aprendizaje organizacional designa fenómenos de naturaleza muy diversa, que van desde la curva de aprendizaje industrial hasta la construcción de capacidades dinámicas. De este modo, su uso sin precisión conceptual genera más confusión que claridad. Este trabajo emplea la expresión aprendizaje acumulativo para referirse a un proceso específico: la

codificación del conocimiento generado en cada ciclo en comprensiones colectivas que persisten más allá de las personas que las produjeron, quedan disponibles para el ciclo siguiente y son cualitativamente distintas de las que existían al inicio del ciclo anterior.

Argote *et al.* (2021) identifican la retención y la transferencia del conocimiento como los dos mecanismos más críticos y menos comprendidos del aprendizaje organizacional. La retención plantea el problema de cómo el conocimiento que reside en individuos se convierte en conocimiento que reside en la organización, esto es, en rutinas, procesos, herramientas y modelos mentales compartidos. La transferencia plantea cómo el conocimiento generado en una parte de la organización se pone a disposición de otras. Ninguno de los dos procesos ocurre de manera automática; ambos requieren condiciones estructurales específicas que este trabajo incorpora como condiciones de operación del tercer vector.

Avby (2022) sostiene que la ambidestreza organizacional, entendida como la capacidad de combinar la explotación del conocimiento actual con la exploración de posibilidades nuevas, es la competencia que más directamente se asocia con el aprendizaje acumulativo sostenido. Las organizaciones que solo explotan tienden hacia la trampa de la competencia: se vuelven muy eficientes en lo que ya saben hacer y pierden capacidad de respuesta ante discontinuidades. Las que solo exploran generan conocimiento sin consolidación, lo que impide que el aprendizaje se deposite en estructuras colectivas. El ciclo espiral requiere ambas capacidades en fases distintas: la acción y el error generan material para la exploración, mientras que la mejora y el paso al nivel siguiente exigen consolidación.

Faller *et al.* (2020) sostienen que la reflexión con impacto real sobre el aprendizaje en el trabajo no es la que ocurre en espacios formales de capacitación, sino la que emerge de la práctica cotidiana en equipos que disponen de condiciones para interrogar sus propios supuestos. La implicación para el modelo es directa: el tercer vector no es una actividad posterior al ciclo de acción, sino una dimensión que debe estar presente a lo largo de él. La reflexión no sucede a la acción; la acompaña.

2.5. La articulación sistémica: por qué los tres vectores son inseparables

La propuesta no consiste en afirmar que la acción, el compromiso y el aprendizaje sean tres condiciones que deban cumplirse de manera secuencial para que la espiral ascienda. Lo que se sostiene es que los tres conforman un sistema que se constituye mutuamente: la calidad de la acción determina la riqueza del material disponible para el aprendizaje; la calidad del aprendizaje determina la profundidad del compromiso que se renueva en el ciclo siguiente; y la calidad del compromiso determina el grado de intencionalidad de la acción que abrirá ese ciclo.

Esa interdependencia tiene consecuencias contraintuitivas para la práctica directiva. Una organización que detecta bajo compromiso e invierte en programas de implicación laboral sin revisar la calidad de sus ciclos de acción y aprendizaje obtendrá, en el mejor de los casos, un incremento transitorio del compromiso normativo, sin que el compromiso dinámico se active de cara al siguiente ciclo. Algo equivalente ocurre con las organizaciones que invierten en capacitación sin modificar las condiciones estructurales que determinan si ese aprendizaje se retiene y se transfiere.

Evenseth *et al.* (2022), en su revisión sistemática sobre resiliencia organizacional, convergen con esta posición desde una dirección distinta: las organizaciones que construyen resiliencia sostenida son las que desarrollan de forma simultánea, y no secuencial, tres tipos de capacidad a saber: actuar bajo presión, mantener el compromiso durante la adversidad y aprender de la experiencia de la crisis. Esa simultaneidad es la que el modelo espiral intenta capturar al proponer los tres vectores como dimensiones concurrentes de un mismo ciclo.

Anand y Brix (2022), al estudiar organizaciones del sector público que sostuvieron procesos de aprendizaje durante varios años, identifican que el factor asociado con mayor consistencia a la sostenibilidad del proceso no es ningún vector en particular, sino la densidad de las conexiones entre los tres. Las organizaciones en las que la acción está conectada con el aprendizaje mediante ciclos de reflexión sistemática, y en las que el aprendizaje está conectado con el compromiso mediante visiones

construidas colectivamente, sostienen la trayectoria ascendente de forma más robusta que aquellas en las que uno o dos vectores están desarrollados, pero no se articulan entre sí.

2.6. La incertidumbre como condición estructural de la espiral

Los marcos revisados comparten un supuesto que conviene explicitar: los tres vectores no operan en condiciones de certeza, sino en entornos donde la información es incompleta, los resultados son difícilmente predecibles y las reglas cambian con frecuencia. Watkinson y Konkoly (2023), a partir del análisis de trayectorias de emprendedores y directivos, sostienen que la capacidad de prosperar en la incertidumbre no depende de la habilidad para predecir el futuro, sino de la calidad de los sistemas adaptativos que la organización pone en marcha cuando la predicción falla. Esa capacidad adaptativa es, en términos del modelo, el producto acumulado de los ciclos completados.

La incertidumbre no es neutra respecto de los tres vectores. Los mismos autores observan que quienes navegan mejor los entornos impredecibles son los que mantienen activa la tensión entre aspiración y realidad aun cuando los datos disponibles son escasos o contradictorios. Es decir, actúan desde una visión suficientemente robusta como para orientar la acción sin necesitar certeza sobre el resultado. Ese rasgo converge con la caracterización de la acción deliberada, dado que la acción orientada por visión es la que puede sostenerse bajo incertidumbre, mientras que la acción reactiva, propia del nivel de supervivencia (N1), se paraliza o se acelera sin dirección cuando el entorno se vuelve impredecible.

El efecto de la incertidumbre sobre el compromiso y el aprendizaje varía, además, con el nivel espiral. En los niveles inferiores, la incertidumbre tiende a erosionar el compromiso porque los miembros perciben que su acción no incide en un entorno que no controlan; en los superiores, esa misma incertidumbre puede fortalecerlo, porque la visión compartida provee un anclaje de sentido que la inestabilidad del entorno no disuelve. Desde el aprendizaje, las organizaciones que más aprenden de los entornos inciertos son las que tratan la incertidumbre como información sobre sus propios marcos de

referencia y no solo como ruido externo que hay que filtrar. Esa disposición a aprender de la incertidumbre, en lugar de protegerse de ella, se plantea aquí como uno de los rasgos estructurales de las organizaciones situadas en los niveles de expansión y trascendencia.

3. Metodología

3.1. Enfoque y fundamento epistemológico

Este trabajo es un artículo de reflexión teórica desarrollado mediante una revisión integradora de literatura con razonamiento abductivo. La precisión no es menor. En la versión inicial, el procedimiento se describió como hermenéutico, pero el diseño efectivamente aplicado no consiste en la interpretación en profundidad de un número reducido de textos dentro de su horizonte histórico, que es lo propio de la hermenéutica, sino en la síntesis crítica de corrientes de literatura previamente separadas con el fin de generar categorías nuevas. Esa operación corresponde a la revisión integradora, cuyo propósito declarado es producir marcos conceptuales antes que acumular evidencia.

El fundamento epistemológico es constructivista y abductivo. Constructivista, porque asume que las categorías teóricas no se descubren en los datos, sino que se construyen para hacer inteligible un fenómeno. Abductivo, porque el razonamiento parte de un hecho que los marcos disponibles explican mal que organizaciones con recursos y estrategias comparables presentan trayectorias de desarrollo divergentes, y propone la hipótesis explicativa que mejor daría cuenta de él si fuese cierta. La abducción no verifica: genera candidatos explicativos que la investigación empírica posterior debe contrastar. De ahí que las proposiciones del modelo se formulen como conjeturas plausibles y no como hallazgos.

El trabajo no recolecta datos primarios ni contrasta hipótesis con evidencia empírica nueva. Su contribución es conceptual: ofrecer un andamiaje que oriente investigaciones posteriores y aporte a la práctica directiva una lente interpretativa más adecuada a la complejidad organizacional contemporánea. La elección responde a un diagnóstico del estado del campo, en el que la proliferación de estudios sobre componentes aislados del aprendizaje, el compromiso y el cambio han generado

un cuerpo de conocimiento fragmentado que requiere marcos integradores antes que más datos parciales. Örtenblad (2020) y Anand y Brix (2022) coinciden en ese diagnóstico desde perspectivas distintas.

3.2. Diseño de la revisión y categorías de análisis

La revisión se organizó en cuatro etapas interpretativas sucesivas, cada una con un producto definido. La primera, de delimitación, fijó el problema conceptual y las preguntas que la literatura debía responder. La segunda, de recuperación, ejecutó la búsqueda en bases indexadas y aplicó los criterios de inclusión y exclusión. La tercera, de codificación, asignó a cada fuente una o más categorías temáticas y registró las proposiciones centrales de cada texto. La cuarta, de síntesis, agrupó las proposiciones codificadas, identificó las tensiones no resueltas entre corrientes y derivó las categorías del modelo.

Dado que el diseño no es empírico, el estudio no opera con variables en sentido estadístico, sino con categorías conceptuales. Las categorías de entrada, definidas antes de la codificación, fueron tres: acción organizacional, compromiso y aprendizajes organizacionales. Las categorías emergentes, obtenidas durante la codificación, fueron cuatro: la geometría del proceso de cambio, es decir, si el texto lo describe como lineal, cíclico o acumulativo; la unidad temporal de análisis, esto es, si el texto examina un episodio o una serie de ciclos; el mecanismo de acumulación entre ciclos; y las condiciones de reversión o retroceso. Estas cuatro categorías emergentes son las que hicieron posible construir la tipología de niveles.

3.3. Procedimiento de búsqueda y composición del corpus

La búsqueda se ejecutó en Scopus, Web of Science, SciELO y Google Académico sobre literatura publicada preferentemente entre 2020 y 2026, sin excluir obras seminales cuya vigencia conceptual trasciende ese periodo. Los términos combinaron los operadores AND y OR sobre tres grupos: ("*organizational learning*" OR "*organizational evolution*") AND ("*spiral*" OR "*cumulative learning*" OR "*dynamic commitment*") AND ("*complexity*" OR "*systems thinking*" OR "*adaptive leadership*"), con sus equivalentes en español para SciELO.

La depuración se realizó en tres pasos. Primero, se eliminaron los registros duplicados entre bases. Después, se descartaron, por lectura de título y resumen, los trabajos que trataban el compromiso exclusivamente como variable de encuesta, los que abordaban el aprendizaje solo en el nivel individual sin conexión con el organizacional y los que empleaban la metáfora espiral de forma decorativa, sin desarrollar su contenido teórico. Por último, se aplicó a texto completo el criterio de rigor epistemológico, que privilegió publicaciones en revistas indexadas sobre reportes de consultoría y literatura de divulgación gerencial.

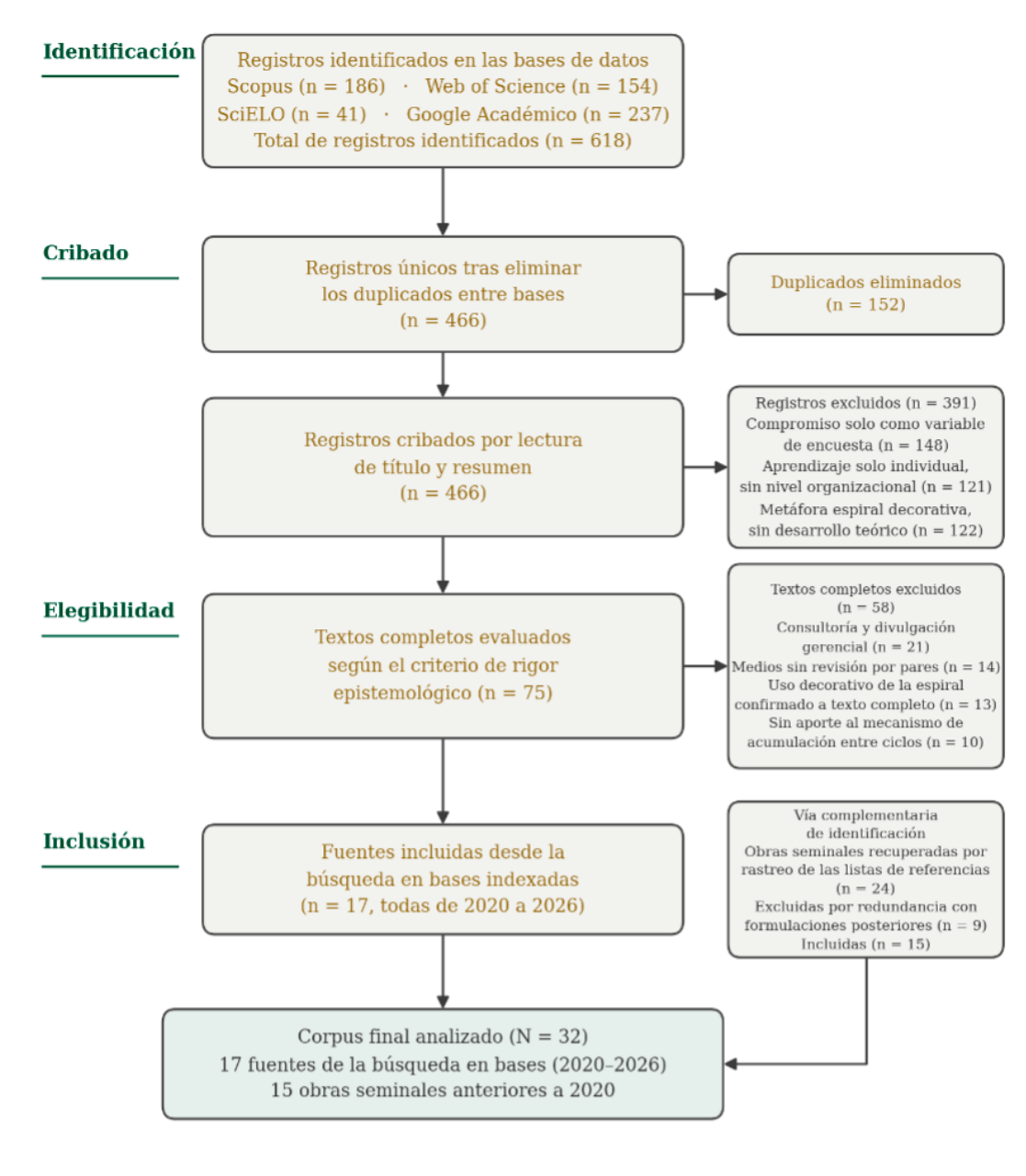
El recorrido completo desde los registros recuperados hasta el corpus definitivo se detalla en la Figura 1. La búsqueda en bases identificó 186 registros en Scopus, 154 en Web of Science, 41 en SciELO y 237 en Google Académico, para un total de 618 registros. La eliminación de duplicados entre bases retiró 152 registros y dejó 466 referencias únicas. El cribado por lectura de título y resumen excluyó 391 trabajos por los criterios enunciados en el párrafo anterior, distribuidos del siguiente modo: 148 que trataban el compromiso exclusivamente como variable de encuesta, 121 que abordaban el aprendizaje solo en el nivel individual sin conexión con el organizacional y 122 que empleaban la metáfora espiral de forma decorativa. Con ello, 75 textos pasaron a evaluación a texto completo, de los cuales se descartaron 58 por no satisfacer el criterio de rigor epistemológico: 21 reportes de consultoría o literatura de divulgación gerencial, 14 publicaciones en medios sin revisión por pares, 13 en los que el uso decorativo de la espiral se confirmó al leer el texto completo y 10 que, aun cumpliendo los criterios formales, no aportaban elementos sobre el mecanismo de acumulación entre ciclos. La búsqueda en bases indexadas aportó, por tanto, 17 fuentes, todas publicadas entre 2020 y 2026.

A esa vía se sumó una segunda: de identificación complementaria. El rastreo de las listas de referencias de los trabajos incluidos permitió recuperar 24 obras seminales cuya vigencia conceptual trasciende el periodo de búsqueda; las 24 se evaluaron a texto completo y se retuvieron 15, tras descartar 9 por resultar redundantes con formulaciones posteriores ya incorporadas al corpus. El conjunto de textos definitivo quedó integrado, en consecuencia, por 32 fuentes: 17 procedentes de la

búsqueda en bases indexadas y 15 obras seminales anteriores a 2020, en la composición por eje temático que presenta la Tabla 1.

Figura 1

Flujo documental de selección del corpus.



Nota. Elaboración propia con la estructura de cuatro etapas: identificación, cribado, elegibilidad e inclusión; y una vía complementaria de identificación por rastreo de las listas de referencias. Los recuentos corresponden a la búsqueda ejecutada por el autor en las cuatro bases consultadas.

La Tabla 1 presenta la composición de ese corpus por eje temático y por periodo de publicación, que es el criterio de trazabilidad que sostiene las proposiciones del modelo.

Tabla 1

Composición del corpus final analizado (N = 32)

Eje temático de codificación	Fuentes	2020-2026	Anteriores a 2020
Vector 1. Acción deliberada, agencia y tensión creativa	7	4	3
Vector 2. Compromiso organizacional y seguridad psicológica	6	4	2
Vector 3. Aprendizaje acumulativo, retención y transferencia	9	6	3
Geometría del cambio organizacional y acumulación entre ciclos	7	2	5
Complejidad, incertidumbre y liderazgo adaptativo	3	1	2
Total	32	17	15

Fuente. Elaboración propia.

Nota. Una fuente puede sustentar más de un argumento en el texto, pero se asignó a un único eje según su aporte principal en la codificación.

3.4. Estrategia analítica: cómo se derivaron los cinco niveles

La tipología de niveles no se dedujo de un marco previo ni se indujo de datos empíricos. Emergió del cruce entre dos de las categorías de codificación: el carácter de la acción descrita en cada texto y el tipo de aprendizaje que ese texto atribuye a la organización. Al ordenar las proposiciones codificadas según ese cruce, el corpus se agrupó en cinco configuraciones estables y mutuamente excluyentes, cada una con un modo de compromiso asociado.

El número de niveles no es arbitrario, aunque tampoco pretende ser necesario. Responde a un criterio de saturación de la codificación: por debajo de cinco configuraciones, dos agrupamientos con condiciones de ascenso distintas quedaban fusionados, en particular la estabilidad procedimental y la optimización orientada a resultados, que la literatura sobre ambidestreza distingue con claridad. Por encima de cinco, las subdivisiones adicionales no correspondían a diferencias en el modo

de aprendizaje, sino a variaciones de escala o de sector, que el modelo trata como contingentes. Se propone, por tanto, cinco niveles como el número mínimo que preserva las distinciones sustantivas identificadas en el corpus, y se reconoce que una contrastación empírica podría justificar una partición diferente.

La ubicación de una organización en un nivel determinado se propone a partir de tres criterios concurrentes, que deben cumplirse de manera simultánea: el carácter predominante de la acción en los ciclos observados durante al menos dos periodos de planificación; el modo de compromiso predominante, inferido de la conducta ante la ausencia de mecanismos de control y no solo de la respuesta declarada en instrumentos de encuesta; y el tipo de aprendizaje evidenciado, esto es, si las revisiones posteriores a cada ciclo modifican procedimientos o modifican premisas. Cuando los tres criterios no coinciden, el modelo propone ubicar a la organización en el nivel más bajo de los tres, en coherencia con la tesis de que la desconexión de un vector arrastra al conjunto.

Cada categoría del modelo se sometió a dos pruebas. La primera es de coherencia interna, es decir, si el concepto resulta consistente con sus propias premisas y con las demás categorías. La segunda es de pertinencia externa, o de otra forma, si ilumina fenómenos observables que los marcos existentes no capturan.

3.5. Criterios de rigor

La revisión integradora dispone de criterios de calidad propios, distintos de los que gobiernan la investigación empírica. Se aplicaron cuatro. La transparencia del procedimiento, atendida mediante la descripción explícita de las etapas, los términos de búsqueda y los criterios de inclusión y exclusión. La trazabilidad de las categorías, atendida mediante la vinculación de cada categoría del modelo con el eje temático del corpus que la sustenta, según la Tabla 1. La consistencia argumentativa, verificada mediante la prueba de coherencia interna descrita en la sección anterior. Finalmente, la reflexividad, entendida como el reconocimiento explícito de que la propuesta se formula desde una posición teórica situada, cercana a la tradición sistémica, lo que orienta tanto la selección del corpus como la lectura de las tensiones que se consideran relevantes. La validez del planteamiento descansa, en consecuencia, en la coherencia del modelo y en su capacidad para articular corrientes hasta ahora separadas. No se afirma validez empírica.

4. Resultados: el modelo de la espiral de madurez organizacional

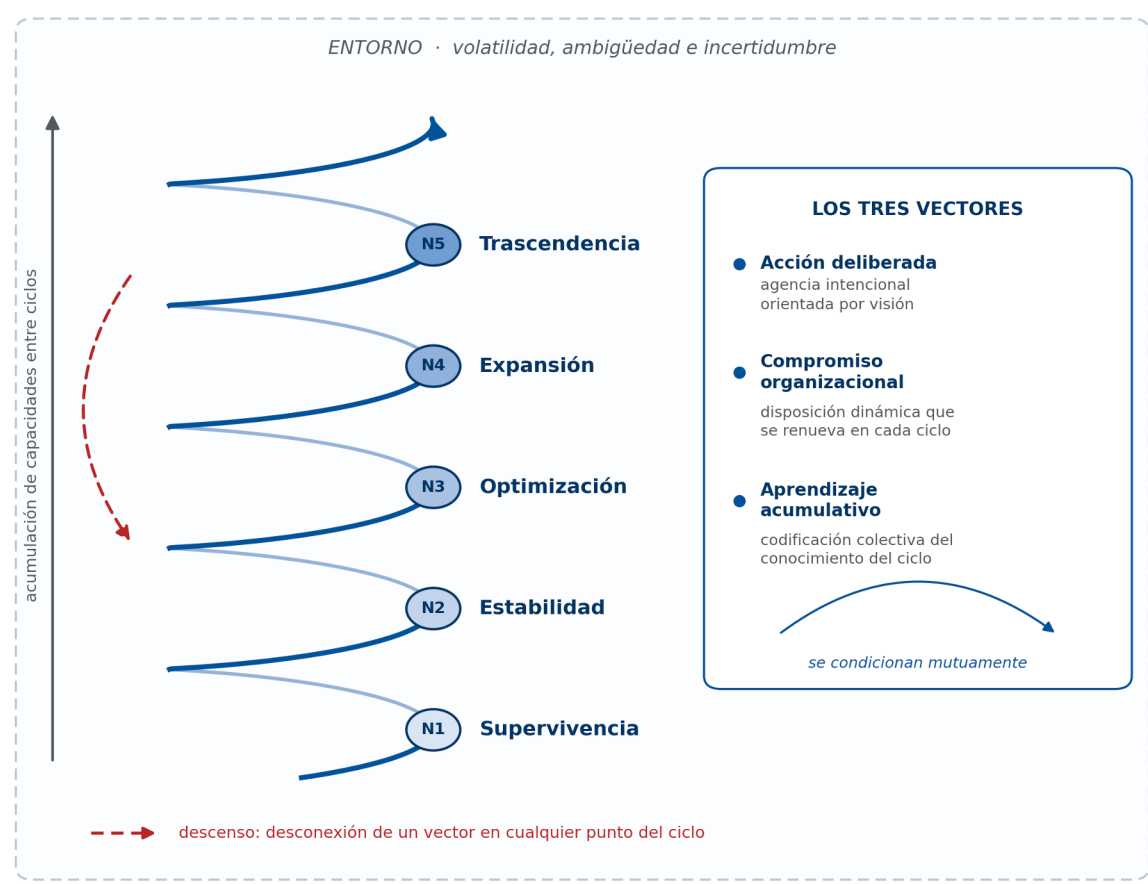
4.1. Estructura general del modelo

La espiral de madurez organizacional se propone como un modelo de desarrollo institucional que describe la trayectoria de una organización como una sucesión de ciclos que ascienden o descienden según el grado de articulación entre los tres vectores. A diferencia de los modelos de ciclo de vida organizacional, que postulan etapas predeterminadas por las que toda organización transita, el modelo plantea niveles de desarrollo entendidos como estados observables y no como estaciones obligatorias. De ello se siguen tres proposiciones: una organización puede permanecer en un nivel durante años si las condiciones no habilitan el ascenso; puede descender desde niveles altos si uno de los vectores se desconecta; y puede ascender más de un nivel en periodos cortos si el aprendizaje acumulado y el compromiso renovado se articulan con una acción de alta calidad. Estas proposiciones se formulan como conjeturas derivadas del modelo y requieren contrastación empírica.

La Figura 2 representa la arquitectura del modelo: los cinco niveles distribuidos a lo largo de la espiral ascendente, la acumulación de capacidades entre ciclos, la posibilidad de descenso por desconexión de un vector y el entorno de incertidumbre en el que todo el proceso se inscribe.

Figura 2

Modelo de la espiral de madurez organizacional



Nota. Elaboración propia.

Nota. La flecha ascendente continua representa la trayectoria de acumulación entre ciclos; la flecha discontinua representa el descenso que se produce cuando uno de los tres vectores se desconecta en cualquier punto del ciclo.

4.2. Los cinco niveles de la espiral

Los cinco niveles del modelo son supervivencia (N1), estabilidad (N2), optimización (N3), expansión (N4) y trascendencia (N5). La nomenclatura N1 a N5 se emplea de forma abreviada en el resto del texto. No se trata de juicios valorativos sobre la calidad de una

organización, sino de descripciones estructurales: cada nivel se caracteriza por un tipo específico de acción, un modo de compromiso y una forma de aprendizaje que se expresan con distinta intensidad y profundidad. La Tabla 2 sintetiza esas características junto con el indicador que permitiría reconocer cada nivel y las fuentes del corpus que respaldan la caracterización.

Tabla 2

Caracterización de los cinco niveles de la espiral de madurez organizacional

Nivel	Carácter de la acción	Tipo de compromiso	Modo de aprendizaje	Indicador observable	Respaldo en el corpus
N1. Supervivencia	Reactiva; orientada a la crisis inmediata	Condicional; responde a amenazas externas	De bucle simple; corrección de errores operacionales	Los ciclos de acción son más cortos que el tiempo necesario para revisarlos	Lichtenstein (2014); Argyris y Schön (1978)
N2. Estabilidad	Rutinaria; procedimientos establecidos	Normativo; cumplimiento de las expectativas del rol	Incremental; mejora de prácticas sin cuestionar marcos	Existen procedimientos documentados, pero su revisión no es periódica	Avby (2022); Weick y Quinn (1999)
N3. Optimización	Eficiente; orientada a resultados medibles	Instrumental; asociado a incentivos y reconocimiento	Selectivo; doble bucle en áreas críticas	La revisión de supuestos ocurre solo donde hay indicadores en rojo	Avby (2022); Argote <i>et al.</i> (2021)
N4. Expansión	Innovadora; generación de capacidades nuevas	Afectivo; identificación con la visión colectiva	Generativo; cuestionamiento de supuestos y creación de conocimiento	Las decisiones se toman con inteligencia distribuida y no solo jerárquica	Uhl-Bien <i>et al.</i> (2007); Uhl-Bien y Arena (2018); Mousa <i>et al.</i> (2020)
N5. Trascendencia	Transformadora; reconfiguración del campo organizacional	Ontológico; el propósito organizacional coincide con el personal	Sistémico; la organización aprende a aprender	El conocimiento del ciclo queda disponible para otros actores del campo	Scharmer (2022); Senge (2023)

Nota. Elaboración propia a partir de la codificación del corpus descrita en la sección 3.4, los indicadores observables se proponen como criterios de reconocimiento y aún requieren operacionalización y validación.

El nivel N1 corresponde a organizaciones cuya energía está consumida por la gestión de crisis inmediatas. La acción es reactiva, el compromiso es condicional y el aprendizaje es de primer orden: se corrigen errores para que el sistema no colapse, pero no se interrogan los supuestos que los producen. Lichtenstein (2014) sostiene que muchas organizaciones permanecen en este nivel no por falta de recursos, sino porque sus ciclos de acción son demasiado cortos para producir aprendizaje, dado que la urgencia consume el tiempo que la reflexión requiere.

La transición de N1 a N2 se produciría cuando la organización alcanza suficiente regularidad en sus ciclos de acción como para que el aprendizaje de primer orden se codifique en procedimientos. La estabilidad no constituye el destino deseable, sino la base desde la cual puede comenzar el desarrollo. El N2 tiene, sin embargo, su propia trampa: tiende a generar culturas de eficiencia que inhiben el cuestionamiento de los procedimientos que la producen, fenómeno que Avby (2022) describe como trampa de la explotación.

El nivel N3 es donde opera la mayoría de las organizaciones con programas de calidad y mejora continua. La acción es eficiente, el compromiso es instrumental y el aprendizaje empieza a ser selectivamente de doble bucle en las áreas críticas. Su riesgo característico es la confusión entre eficiencia y evolución, pues una organización puede optimizar de manera indefinida sin que esa optimización constituya desarrollo en el sentido que el modelo propone.

El nivel N4 es aquel en el que los tres vectores comenzarían a operar de forma plenamente articulada. La acción es innovadora porque el aprendizaje de ciclos anteriores ha generado capacidades nuevas; el compromiso es afectivo porque los miembros se identifican con la visión colectiva que orienta esa innovación; y el aprendizaje es generativo porque los modelos mentales han sido cuestionados lo suficiente como para producir conocimiento nuevo. Uhl-Bien y Arena (2018) describen este umbral como el punto en el que la organización sostiene simultáneamente el orden operativo y el emprendedor.

El nivel N5 no describe un estado permanente, sino una condición que se alcanzaría en momentos en los que la organización y las personas que la componen operan desde lo que Scharmer (2022) denomina presencia colectiva: una disposición en la que el futuro emergente se construye de manera conjunta porque los supuestos que impedían percibirlo han sido suspendidos. Ese nivel exige que los tres vectores hayan alcanzado su expresión más plena y articulada, esto es, la acción transformadora, el compromiso ontológico y el aprendizaje sistémico.

4.3. Los tres vectores: definición constitutiva, operacional e indicadores

El modelo requiere que cada vector quede definido con precisión suficiente para permitir su operacionalización posterior. La Tabla 3 presenta, para cada uno, su definición constitutiva, es decir, qué es el concepto; su definición operacional propuesta, o sea, cómo se manifestaría en una organización observable; sus dimensiones, indicadores y el nivel de análisis en el que se sitúa.

Tabla 3

Definición constitutiva, operacional, dimensiones e indicadores de los tres vectores

Vector	Definición constitutiva	Definición operacional propuesta	Dimensiones	Indicadores	Nivel de análisis
Acción deliberada	Agencia intencional orientada por visión, que nace de la tensión entre la aspiración declarada y la percepción honesta de la realidad	Grado en que las decisiones del ciclo se justifican por referencia a una brecha explícita entre situación deseada y situación actual	Intencionalidad; orientación por visión; autonomía de ejecución	Coherencia entre propósito declarado y conducta observable; proporción de decisiones con justificación de propósito registrada	Organizacional, con anclaje individual en el dominio personal
Compromiso organizacional	Disposición dinámica que se renueva o erosiona en cada ciclo según las condiciones de agencia, reconocimiento y propósito	Grado en que el esfuerzo se sostiene cuando los mecanismos formales de control están ausentes	Agencia percibida; seguridad psicológica; sentido de contribución	Sostenimiento autónomo del esfuerzo; disenso expresado en instancias colectivas; continuidad de la participación entre ciclos	Grupal y organizacional
Aprendizaje acumulativo	Codificación del conocimiento del ciclo en comprensiones colectivas que persisten, se transfieren y modifican las condiciones de partida del ciclo siguiente	Grado en que las revisiones posteriores al ciclo modifican premisas y no solo procedimientos	Retención; transferencia; revisión de supuestos	Capacidades cualitativamente distintas al inicio de cada ciclo; uso efectivo del conocimiento codificado por unidades distintas de la que lo produjo	Organizacional

Nota. Elaboración propia.

Nota. Las definiciones operacionales y los indicadores se proponen como base para el desarrollo de instrumentos y no constituyen escalas validadas.

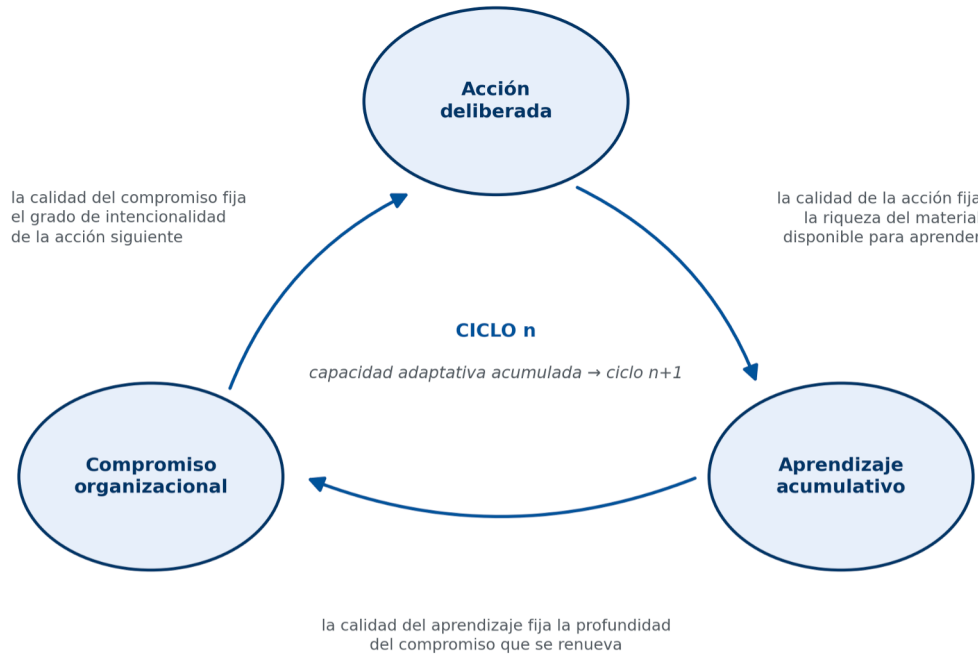
4.4. La articulación entre los vectores

Comprender los vectores de forma aislada resulta útil desde el punto de vista analítico, pero el punto central del modelo es que los tres operan de manera simultánea y se condicionan mutuamente en cada vuelta del

ciclo. La Figura 3 representa ese bucle de retroalimentación y el modo en que la capacidad adaptativa acumulada en un ciclo se convierte en condición de partida del siguiente.

Figura 3

Bucle de retroalimentación entre los tres vectores dentro de un ciclo



Nota. Elaboración propia.

4.5. Condiciones de ascenso y factores de descenso

Una de las contribuciones que el modelo reclama frente a las propuestas de desarrollo por etapas es su capacidad para describir el descenso y no solo el ascenso. Los modelos de ciclo de vida organizacional tienden a asumir una trayectoria ascendente que puede acelerarse, pero no revertirse. El modelo espiral propone, en cambio, que la trayectoria puede descender cuando cualquiera de los tres vectores se desconecta del ciclo.

La acción se desconectaría cuando la brecha entre aspiración y realidad se colapsa, sea por resignación, cuando la organización deja de aspirar a algo distinto de lo que tiene, sea por ilusión, cuando sustituye la percepción honesta de la realidad por narrativas tranquilizadoras. Vince y Saleem (2004) identifican las dinámicas de cautela y culpa como el mecanismo más frecuente de ese colapso: cuando sostener la brecha se percibe como políticamente arriesgado, los miembros de la organización aprenden a no ver lo que ven. Esa ceguera, una vez instalada, resulta difícil de revertir porque quienes la portan son los mismos que deberían cuestionarla.

El compromiso se erosionaría cuando la acción produce resultados que los miembros perciben como independientes de su participación. Edmondson y Bransby (2023) sostienen que el elemento asociado con mayor consistencia a esa erosión no es la ausencia de reconocimiento formal, sino la ausencia de evidencia de que la contribución individual tiene impacto real. Esa percepción de irrelevancia produce lo que los autores denominan retirada psicológica: presencia física con ausencia de compromiso genuino.

El aprendizaje se detendría cuando los resultados del ciclo se tratan como datos operacionales en lugar de evidencia sobre supuestos. Argyris y Schön (1978) describieron ese mecanismo como razonamiento defensivo: las organizaciones desarrollan rutinas de protección cognitiva que mantienen intactos los modelos mentales que producen los errores más costosos de reconocer. Argote *et al.* (2021) observan que esa dinámica sigue presente en las organizaciones contemporáneas con una intensidad comparable a la descrita originalmente.

Las condiciones de ascenso pueden sintetizarse en tres: que la acción conserve su carácter deliberado y su orientación por visión, y no solo por urgencia; que el compromiso se renueve en cada ciclo mediante la experiencia de agencia real; y que el aprendizaje de cada ciclo se someta a interrogación crítica de los supuestos que lo produjeron, y no solo a evaluación de resultados. Alonazi (2021) y Evenseth *et al.* (2022) aportan evidencia convergente, aunque obtenida en diseños transversales, de que esas tres condiciones se asocian con la resiliencia y el desarrollo organizacional sostenido.

Tabla 4

Comparación del modelo propuesto con marcos teóricos existentes

Marco de referencia	Aporte del marco	Aspecto no cubierto	Lo que añade la espiral de madurez
Modelos de cambio por etapas (Lewin, 1947; Kotter, 1996)	Secuencia operativa para conducir una transformación planificada	El cambio se trata como episodio con inicio y fin; no explica la acumulación entre episodios ni el retroceso	Continuidad del proceso y mecanismo explícito de acumulación entre ciclos
Modelo SECI de creación de conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995)	Geometría espiral aplicada a la conversión entre conocimiento tácito y explícito	Describe la creación de conocimiento como producto; no tipifica estados de desarrollo de la organización	Tipología de niveles organizacionales e integración del conocimiento con acción y compromiso
Liderazgo complejo y adaptabilidad (Uhl-Bien <i>et al.</i> , 2007; Uhl-Bien y Arena, 2018)	Emergencia, inteligencia distribuida y tensión entre orden operativo y emprendedor	No propone una progresión de estados ni condiciones de reversión	Articulación de los tres vectores y correspondencia con niveles de desarrollo
Teoría U (Scharmer, 2022)	Descripción profunda del proceso de transformación en su expresión más avanzada	No ofrece marco para los niveles inferiores ni para el descenso	Cobertura de los cinco niveles y formalización de los factores de descenso
Liderazgo adaptativo (Heifetz <i>et al.</i> , 2009)	Distinción entre trabajo técnico y trabajo adaptativo	No especifica bajo qué condiciones una organización transita de uno a otro	Condiciones de tránsito expresadas como estado de los tres vectores

Nota. Elaboración propia.

Nota. La columna final expresa la contribución que el modelo reclama; su verificación depende de la contrastación empírica señalada en la sección 5.2.

4.6. Posición del modelo frente a los marcos existentes

Establecer qué agrega una propuesta teórica al conocimiento disponible exige una comparación explícita. La Tabla 4 sitúa el modelo frente a cinco marcos con los que comparte territorio conceptual e identifica en cada caso lo que el marco de referencia aporta, lo que no cubre y lo que la espiral añade.

4.7. Implicaciones para la investigación y la práctica directiva

La operacionalización empírica del modelo requiere instrumentos de medición longitudinal que capturen la trayectoria del ciclo a lo largo del tiempo y no su estado en un momento determinado. Törmänen *et al.* (2022) proponen la inteligencia sistémica como medida organizacional que podría servir de indicador aproximado de la calidad del tercer vector y ofrecen, con ello, una base para medir el componente de aprendizaje acumulativo. La medición del primer vector, referida a la calidad de la acción deliberada, y la del segundo, referida a la profundidad del compromiso dinámico, requieren instrumentos que la literatura disponible no ofrece todavía; por tanto, su desarrollo constituye una prioridad de investigación.

Para la práctica directiva, el modelo propone un diagnóstico diferencial más específico que el de los modelos de madurez convencionales. Una organización con bajo desempeño y alto compromiso tendría un problema en el primer vector: sus miembros están dispuestos a actuar, pero la acción carece de deliberación y orientación suficiente. Una organización con alta eficiencia y bajo aprendizaje tendría un problema en el tercero: sus ciclos producen resultados, pero no transforman los marcos de referencia. Mientras que una organización con aprendizaje documentado y escasa implementación tendría un problema en el segundo: el compromiso no es lo bastante dinámico para traducir el aprendizaje en nueva acción. Estas correspondencias se presentan como hipótesis diagnósticas derivadas del modelo, no como resultados verificados.

Mousa *et al.* (2020) aportan un indicio consistente con esa lógica al observar que las intervenciones de desarrollo organizacional con mayor impacto sostenido son las que actúan sobre los tres vectores de forma articulada y no las que se focalizan en uno solo. Si los tres se co-constituyen, como propone el modelo, una intervención que fortalece únicamente a uno produciría

mejoras transitorias sin alterar la trayectoria espiral.

5. Discusión y conclusiones

5.1. Qué justifica una propuesta adicional

La pregunta que legitima cualquier marco teórico nuevo es qué explica que los disponibles no expliquen. La respuesta de este trabajo se concentra en tres puntos, que la Tabla 4 detalla y que aquí se argumentan.

El primero es la acumulación. Los modelos de etapas describen transformaciones singulares y los cíclicos describen iteraciones que regresan al punto de partida. Ninguno especifica el mecanismo por el cual lo aprendido en un ciclo altera las condiciones iniciales del siguiente, que es precisamente la brecha que Argote *et al.* (2021) identifican como la más persistente del campo. El modelo propone ese mecanismo: la codificación colectiva del conocimiento del ciclo, sostenida por un compromiso que se renueva y traducida en una acción de mayor intencionalidad.

El segundo es la reversibilidad. Los modelos de madurez organizacional, incluidos los que se aplican con mayor frecuencia en la práctica profesional, asumen progresión y describen cómo avanzar. El modelo espiral trata el descenso como fenómeno de la misma naturaleza que el ascenso y lo explica con el mismo aparato conceptual, la desconexión de un vector, sin necesidad de introducir categorías adicionales. Esta simetría explicativa es lo que distingue una propuesta estructural de una escala de progresión.

El tercero es la interdependencia. La literatura ha estudiado con solidez la acción, el compromiso y el aprendizaje por separado, y también en pares. Lo que la propuesta añade es la afirmación de que ninguno de los tres es suficiente ni sustituible, y que la calidad de cada uno está determinada por la calidad de los otros dos en el ciclo previo. Anand y Brix (2022) aportan un indicio en esa dirección al identificar la densidad de las conexiones entre vectores, y no el desarrollo de un vector particular, como el factor asociado a la sostenibilidad del proceso.

Frente a la Teoría U, la relación es de complementariedad antes que de competencia: Scharmer (2022) describe

el proceso de transformación en su expresión más avanzada con una profundidad que este trabajo no alcanza, mientras que la espiral ofrece cobertura de los niveles inferiores y de las condiciones de descenso que la Teoría U no aborda. Con la distinción entre trabajo técnico y trabajo adaptativo de Heifetz *et al.* (2009), la relación es de isomorfismo parcial con la diferencia entre aprendizaje de bucle simple y de doble bucle. Lo que el modelo agrega es la especificación de las condiciones bajo las cuales una organización puede transitar de uno a otro.

5.2. Limitaciones

La limitación principal es la que comparte con toda propuesta teórica sin validación empírica: las correspondencias entre los tres vectores, los cinco niveles y las condiciones de ascenso y descenso son plausibles y coherentes, pero no están verificadas. El modelo se presenta, por tanto, como conjunto de proposiciones contrastables y no como hallazgo. Su verificación requiere estudios longitudinales en muestras organizacionales diversas que rastreen la trayectoria a lo largo de varios años con instrumentos capaces de medir los tres vectores de forma simultánea.

Una segunda limitación afecta a la partición en cinco niveles. El criterio de saturación descrito en la sección 3.4 justifica esa partición dentro del corpus analizado, pero un corpus construido con otros descriptores o con mayor presencia de literatura sectorial, podría sostener una segmentación distinta. La tipología se ofrece como propuesta abierta a revisión.

Una tercera limitación es la ausencia de la dimensión de poder. Lawrence *et al.* (2005) argumentan que la literatura sobre aprendizaje organizacional ha tendido a dejar fuera las relaciones de poder que condicionan quién aprende, qué se aprende y quién controla la traducción del aprendizaje en cambio institucional. Esa crítica alcanza al modelo en su formulación actual, cuyo supuesto implícito de acceso equivalente de todos los miembros a los ciclos de aprendizaje resulta teóricamente cómodo, pero empíricamente cuestionable, en particular en contextos organizacionales latinoamericanos, donde las asimetrías de poder son pronunciadas.

Una cuarta limitación deriva del propio diseño. La revisión integradora depende de las decisiones de

codificación de quien la ejecuta y no incorporó, en este caso, un procedimiento de codificación independiente que permitiera estimar la estabilidad de las categorías. Se trata de una restricción del alcance del estudio que conviene tener presente al valorar la solidez de la tipología.

5.3. Agenda de investigación

La agenda que se abre tiene cuatro líneas prioritarias. La primera es el diseño y validación de instrumentos de medición para los tres vectores, adecuados para estudios longitudinales, partiendo de las definiciones operacionales e indicadores propuestos en la Tabla 3. La segunda es la realización de estudios de caso en profundidad en organizaciones que hayan completado múltiples ciclos, con el fin de contrastar la tipología de niveles y las condiciones de ascenso. La tercera es la incorporación de las relaciones de poder al modelo, con atención específica a contextos latinoamericanos. La cuarta es la formalización de la articulación multinivel esbozada en la sección 1.3, es decir, la especificación de cómo la espiral individual y la organizacional se condicionan mutuamente, junto con la exploración del aprendizaje que emerge de las relaciones con el entorno institucional más amplio y de su integración en el ciclo interno.

5.4. Conclusiones

Este trabajo propone comprender la evolución organizacional como una espiral dinámica y sostiene que ese marco resulta más fiel a la complejidad de las instituciones que los modelos lineales o cíclicos convencionales, porque integra la dimensión temporal acumulativa sin renunciar a explicar las rupturas y los retrocesos. La propuesta no describe cómo deberían funcionar las organizaciones, sino que ofrece una descripción estructural, aún por contrastar, de cómo funcionarían aquellas que efectivamente aprenden y desarrollan capacidad adaptativa sostenida.

Los tres vectores, es decir, la acción deliberada, el compromiso dinámico y el aprendizaje acumulativo, no se plantean como variables que contribuyan de forma independiente al desarrollo organizacional, sino como dimensiones interdependientes que se constituyen mutuamente en cada ciclo. Si esa interdependencia se confirma empíricamente, explicaría por qué las

intervenciones sectoriales, como los programas de implicación laboral sin revisión de la calidad del aprendizaje, o los programas de capacitación sin fortalecimiento del compromiso, producen resultados transitorios.

El pensamiento sistémico de Senge conserva vigencia como matriz epistemológica, no en calidad de artefacto del pensamiento gerencial de los años noventa, sino como plataforma conceptual que gana riqueza interpretativa al dialogar con las corrientes recientes de la complejidad, la psicología organizacional y la teoría evolutiva. La espiral de madurez organizacional es, en ese sentido, una extensión del pensamiento sistémico aplicada al problema del desarrollo institucional acumulativo, que no reproduce lo que Senge formuló, pero difícilmente habría podido construirse sin ese andamiaje.

Las organizaciones latinoamericanas enfrentan el desafío de desarrollar capacidad adaptativa en contextos donde la volatilidad del entorno es alta, los recursos son escasos y las asimetrías de poder son pronunciadas. El modelo no resuelve esas condiciones, pero ofrece una lente conceptual para formular con mayor precisión dónde se interrumpe el ciclo evolutivo y qué tipo de intervención tendría más probabilidad de reinstalarlo. Esa precisión diagnóstica, todavía sujeta a verificación, es la contribución que el trabajo somete a la discusión del campo.

Referencias

- Alonazi, W. B. (2021). Building learning organizational culture during COVID-19 outbreak: a national study. *BMC Health Services Research*, 21, 422. <https://doi.org/10.1186/s12913-021-06454-9>
- Anand, A. y Brix, J. (2022). The learning organization and organizational learning in the public sector: a review and research agenda. *The Learning Organization: An International Journal*, 29(2), 129-156. <https://doi.org/10.1108/TLO-05-2021-0061>
- Argote, L., Lee, S. y Park, J. (2021). Organizational Learning Processes and Outcomes: Major Findings and Future Research Directions. *Management Science*, 67(9), 5399-5429. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2020.3693>
- Argyris, C. y Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley.
- Avby, G. (2022). An integrative learning approach: Combining improvement methods and ambidexterity. *The Learning Organization: An International Journal*, 29(4), 325-340. <https://doi.org/10.1108/TLO-10-2021-0127>
- Edmondson, A. C. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley.
- Edmondson, A. C. y Bransby, D. P. (2023). Psychological Safety Comes of Age: Observed Themes in an Established Literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 55-78. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217>
- Evenseth, L. L., Sydnes, M. y Gausdal, A. H. (2022). Building Organizational Resilience Through Organizational Learning: A Systematic Review. *Frontiers in Communication*, 7, 837386. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2022.837386>
- Faller, P., Lundgren, H. y Marsick, V. J. (2020). Overview: Why and How Does Reflection Matter in Workplace Learning? *Advances in Developing Human Resources*, 22(3), 248-263. <https://doi.org/10.1177/1523422320927295>
- Hamel, G. y Zanini, M. (2020). *Humanocracy: Creating Organizations as Amazing as the People Inside Them*. Harvard Business Review Press.
- Heifetz, R. A., Grashow, A. y Linsky, M. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and The World*. Harvard Business Press.
- Hughes, M. (2011). Do 70 Per Cent of All Organizational Change Initiatives Really Fail? *Journal of Change Management*, 11(4), 451-464. <https://doi.org/10.1080/14697017.2011.630506>

- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Lawrence, T. B., Mauws, M. K., Dyck, B. y Kleysen, R. F. (2005). The Politics of Organizational Learning: Integrating Power into the 4I Framework. *Academy of Management Review*, 30(1), 180-191. <https://doi.org/10.5465/amr.2005.15281451>
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations*, 1(1), 5-41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
- Lichtenstein, B. B. (2014). *Generative Emergence: A New Discipline of Organizational, Entrepreneurial, and Social Innovation*. Oxford University Press.
- Mack, O. y Khare, A. (2016). Perspectives on a VUCA world. En O. Mack, A. Khare, A. Krämer y T. Burgartz (Eds.), *Managing in a VUCA world* (pp. 3-19). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-16889-0_1
- Meyer, J. P. y Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Mousa, M., Abdelgaffar, H. A., Chaouali, W. y Aboramadan, M. (2020). Organizational learning, organizational resilience and the mediating role of multi-stakeholder networks. *Journal of Workplace Learning*, 32(3), 161-181. <https://doi.org/10.1108/JWL-05-2019-0057>
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- Örtenblad, A. (2020). Editorial. *The Learning Organization: An International Journal*, 27(1), 1-5. <https://doi.org/10.1108/TLO-01-2020-243>
- Peschl, M. F. (2023). Learning from the future as a novel paradigm for integrating organizational learning and innovation. *The Learning Organization: An International Journal*, 30(1), 6-22. <https://doi.org/10.1108/TLO-01-2021-0018>
- Reese, S. (2020). Reflecting on impacts of Peter Senge's Fifth Discipline on learning organizations. *The Learning Organization: An International Journal*, 27(1), 75-80. <https://doi.org/10.1108/TLO-01-2020-244>
- Scharmer, C. O. (2022). *Theory U: Leading From the Future as it Emerges* (3.ª ed.). Berrett-Koehler.
- Senge, P. M. (2023). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization* (ed. rev.). Currency.
- Stacey, R. D. (2020). *The chaos frontier: Creative strategic control for business*. Routledge.
- Törmänen, J., Härmäläinen, R. P. y Saarinen, E. (2022). On the systems intelligence of a learning organization: Introducing a new measure. *Human Resource Development Quarterly*, 33(3), 249-272. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21455>
- Uhl-Bien, M. y Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 89-104. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.009>
- Uhl-Bien, M., Marion, R. y McKelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298-318. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002>
- Vince, R. y Saleem, T. (2004). The Impact of Cautious and Blame on Organizational Learning. *Management Learning*, 35(2), 133-154. <https://doi.org/10.1177/1350507604043022>

Ernesto Alfredo Martínez Acosta

La evolución organizacional como proceso dinámico en espiral:
una propuesta teórica basada en la acción, compromiso y aprendizaje acumulativo, e13265

- Watkinson, M. y Konkoly, C. (2023). *Dominar la incertidumbre: Cómo los grandes emprendedores y líderes empresariales prosperan en un mundo impredecible*. Empresa Activa.
- Weick, K. E. y Quinn, R. E. (1999). Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.361>