

Research Article

Cultura de aprendizaje organizacional y su relación con la adaptabilidad empresarial

Organizational learning culture and its relationship to business adaptability



Bravo-Bravo, Idilia Fernanda ¹



<https://orcid.org/0000-0002-8092-198X>



idilia.bravo@uleam.edu.ec



Ecuador, Santo Domingo, Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí

Autor de correspondencia ¹



DOI / URL: <https://doi.org/10.69484/rcz/v3/n1/9>

Resumen: En el dinámico entorno empresarial del siglo XXI, el aprendizaje y la adaptabilidad emergen como factores esenciales para el éxito y la supervivencia de las organizaciones. Con la acelerada evolución tecnológica, la globalización y las cambiantes demandas de los consumidores, las empresas que no se adaptan y aprenden se encuentran en peligro de obsolescencia. Esta adaptabilidad, reforzada por el aprendizaje organizacional, se ha convertido en un diferenciador clave en el mercado. El estudio exploró varios casos de éxito y fracaso, destacando cómo la adaptabilidad y el aprendizaje influyeron en los resultados de las empresas. Las organizaciones exitosas demostraron una capacidad innata para aprender continuamente y adaptarse a los cambios, mientras que aquellas que no pudieron adaptarse enfrentaron desafíos significativos, poniendo en riesgo su existencia. Estos ejemplos subrayan la importancia de integrar el aprendizaje y la adaptabilidad en la cultura y operaciones de una empresa. Además, las organizaciones deben reconocer y actuar sobre la necesidad de invertir en formación y desarrollo, y fomentar una mentalidad abierta al cambio y la innovación. En un contexto donde la tecnología y la digitalización están redefiniendo el panorama empresarial, las empresas deben estar preparadas para un aprendizaje y adaptabilidad constantes.

Palabras clave: Cultura organizacional, Aprendizaje, Estrategia, Adaptabilidad



Check for updates

Recibido: 12/Nov/2023

Aceptado: 26/Nov/2023

Publicado: 31/Ene/2024

Cita: Bravo-Bravo, I. F. (2024). Cultura de aprendizaje organizacional y su relación con la adaptabilidad empresarial. *Revista Científica Zambos*, 3(1), 1-18. <https://doi.org/10.69484/rcz/v3/n1/9>

Ecuador, Santo Domingo, La Concordia
Universidad Técnica Luis Vargas
Torres de Esmeraldas – Sede Santo
Domingo
Revista Científica Zambos (RCZ)
<https://revistaczambos.utelvtsd.edu.ec>

Este artículo es un documento de acceso abierto distribuido bajo los términos y condiciones de la **Licencia Creative Commons, Atribución-NoComercial 4.0 Internacional**.

Abstract:

In the dynamic business environment of the 21st century, learning and adaptability emerge as essential factors for the success and survival of organizations. With accelerating technological evolution, globalization and changing consumer demands, companies that fail to adapt and learn are in danger of obsolescence. This adaptability, reinforced by organizational learning, has become a key differentiator in the marketplace. The study explored several cases of success and failure, highlighting how adaptability and learning influenced company performance. Successful organizations demonstrated an innate ability to continuously learn and adapt to change, while those that failed to adapt faced significant challenges, putting their existence at risk. These examples underscore the importance of integrating learning and adaptability into a company's culture and operations. In addition, organizations must recognize and act on the need to invest in training and development, and foster a mindset open to change and innovation. In a context where technology and digitization are redefining the business landscape, companies must be prepared for constant learning and adaptability.

Keywords: Organizational Culture, Learning, Strategy, Adaptability.

1. Introducción

En la era contemporánea, el entorno empresarial se encuentra en un estado de flujo constante, caracterizado por su dinamismo, innovación y evolución acelerada. Las organizaciones, independientemente de su tamaño o sector, enfrentan desafíos que requieren una adaptabilidad y flexibilidad sin precedentes. En este escenario, emerge una pregunta fundamental: ¿cómo pueden las empresas no solo sobrevivir, sino prosperar en un paisaje tan volátil? La respuesta podría residir en la cultura de aprendizaje organizacional, un concepto que ha ganado relevancia en la literatura de gestión y que se postula como un factor determinante en la adaptabilidad y rendimiento empresarial (Gallo-Mendoza, 2020).

La cultura de aprendizaje organizacional se refiere a la capacidad y disposición de una organización para aprender de sus experiencias, adaptarse y evolucionar en función de las lecciones aprendidas. Esta cultura impulsa a las empresas a cuestionar constantemente sus prácticas actuales, a estar abiertas al cambio y a buscar activamente formas de mejorar e innovar. Sin embargo, establecer y mantener una cultura de aprendizaje fuerte no es una tarea sencilla. Requiere un compromiso a nivel de liderazgo, una inversión en formación y desarrollo, y una mentalidad abierta a la retroalimentación y el cambio.

Diversos factores pueden obstaculizar o facilitar la adaptabilidad de una empresa. La ausencia de una cultura de aprendizaje sólida puede llevar a la complacencia, la

resistencia al cambio y la incapacidad de responder adecuadamente a las demandas cambiantes del mercado. Además, la falta de mecanismos de socialización adecuados puede resultar en una comunicación deficiente, silos organizacionales y una falta de alineación con la visión y misión de la empresa (Mena Méndez, 2020). Por otro lado, una cultura organizacional que valora el aprendizaje puede impulsar la innovación, mejorar la toma de decisiones y aumentar la resiliencia frente a los desafíos.

La justificación para investigar la relación entre la cultura de aprendizaje organizacional y la adaptabilidad empresarial radica en la creciente necesidad de comprender cómo las organizaciones pueden fortalecer su capacidad adaptativa. En un mercado globalizado, donde la competencia es feroz y las expectativas de los clientes están en constante evolución, la adaptabilidad se ha convertido en una ventaja competitiva crucial (Pursell, 2023). Las empresas que pueden anticipar, responder y adaptarse rápidamente a los cambios tienen una mayor probabilidad de éxito a largo plazo.

La viabilidad de este estudio se basa en la creciente disponibilidad de literatura y estudios empíricos sobre el tema. Además, muchas organizaciones líderes en diversos sectores ya están reconociendo la importancia de la cultura de aprendizaje y están invirtiendo en iniciativas para fortalecerla. Estas empresas sirven como ejemplos prácticos y casos de estudio que pueden proporcionar insights valiosos para otras organizaciones.

El objetivo principal de este estudio es analizar en profundidad la relación entre la cultura de aprendizaje organizacional y la adaptabilidad empresarial. Se busca identificar prácticas, estrategias y herramientas que las organizaciones pueden implementar para potenciar su resiliencia y capacidad de adaptación. Además, se explorarán los desafíos y barreras comunes que las empresas enfrentan al tratar de establecer una cultura de aprendizaje y cómo pueden superarlos.

En conclusión, la cultura de aprendizaje organizacional desempeña un papel esencial en la adaptabilidad empresarial. Su comprensión y aplicación efectiva pueden ofrecer insights valiosos para la gestión y liderazgo en el entorno empresarial contemporáneo. Las organizaciones que logren cultivar una cultura de aprendizaje sólida estarán mejor posicionadas para enfrentar desafíos, aprovechar oportunidades y lograr un crecimiento sostenible en el futuro.

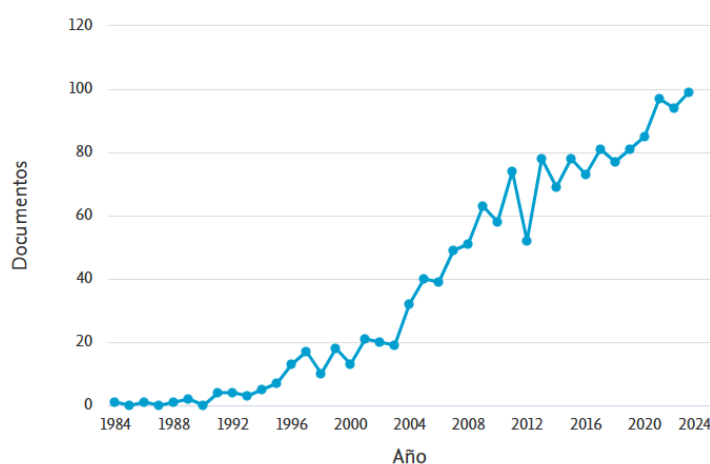
2. Metodología

Mediante una investigación del tipo cualitativo, ya que busca comprender y analizar en profundidad la relación entre la cultura de aprendizaje organizacional y la adaptabilidad empresarial a través de la literatura existente. Se centra en identificar patrones, tendencias y áreas de consenso o discrepancia en la literatura, en lugar de cuantificar datos, con una revisión sistemática de la literatura para describir y sintetizar el estado actual del conocimiento sobre el tema. Se identificaron y analizaron estudios

previos, teorías y hallazgos relacionados con la cultura de aprendizaje organizacional y la adaptabilidad empresarial. Para esto el estudio es una revisión bibliográfica. Esto implica que se basa en la recopilación, análisis y síntesis de estudios y artículos previamente publicados en el área de interés. Mediante la definición de criterios de búsqueda se realizaron análisis en bases de datos académicas y profesionales los detalles relevantes de los artículos seleccionados. Posteriormente, se procesó información recopilada para extraer los hallazgos más relevantes, de esta forma en la figura 1 se refleja la información sobre el número de documentos que se han registrado.

Figura 1

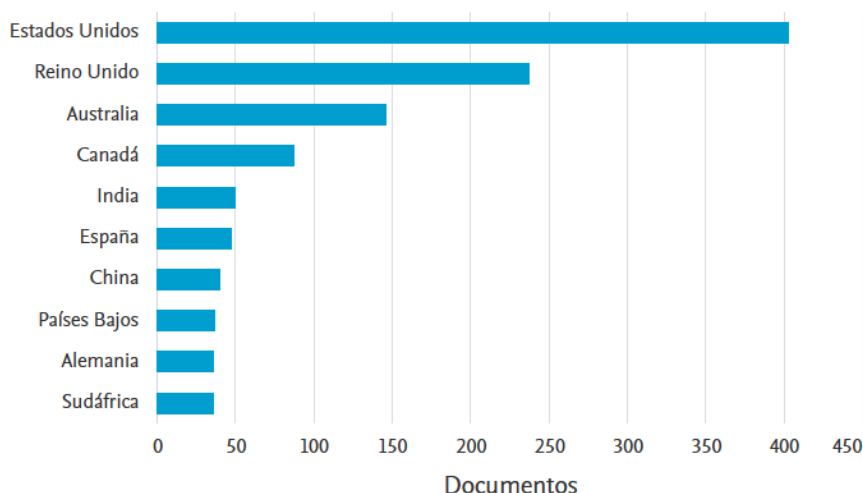
Documentos por año



Nota: Extraído de Scopus

En la figura 1, se presenta un gráfico que muestra el número de documentos publicados en distintos años. Al analizar esta representación, es evidente que hay una tendencia ascendente en la cantidad de publicaciones a lo largo del tiempo. Esta progresión sugiere que el interés en estas áreas de estudio no solo se ha mantenido, sino que ha ido en aumento, este incremento constante puede ser indicativo de varios factores. Por un lado, podría reflejar una creciente necesidad de conocimiento y exploración en estas áreas específicas.

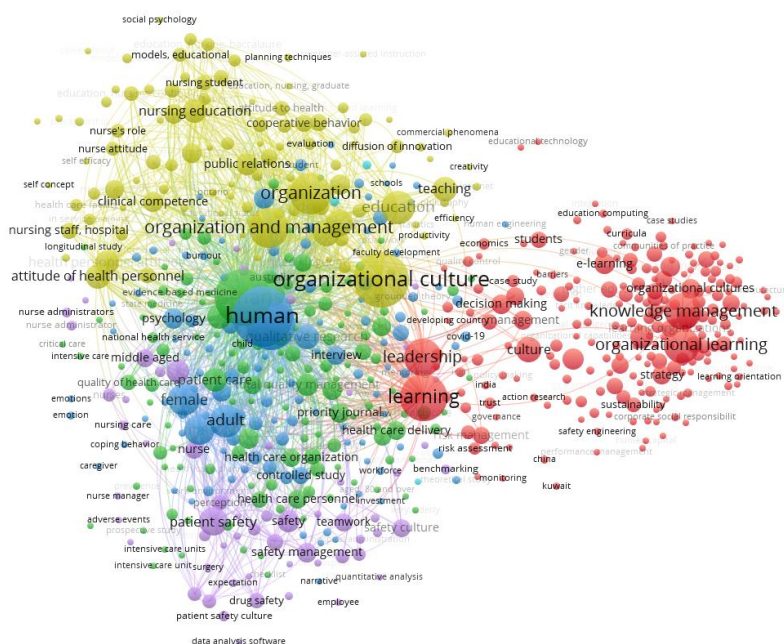
Figura 2
Documentos por país



Nota: Extraído de Scopus

En la figura 2, se presentan detalladamente los datos de la figura 1, clasificándolos por países. Estados Unidos, Reino Unido y Australia encabezan la lista en número de publicaciones. Tras ellos, Canadá, India, España y China también muestran un volumen significativo de investigaciones. Estas naciones reflejan un compromiso y un interés sostenido en las áreas de estudio. La tendencia creciente a lo largo de los periodos subraya la relevancia y el dinamismo de estos campos en el ámbito global.

Figura 3
Palabras clave



Nota: Extraído de VOSviewer

Siguiendo los datos anteriores, en la figura 3 se refleja el nivel de recurrencia de los criterios en las investigaciones, siendo cultura organizacional, humano, aprendizaje, organización los principales para la escritura de las investigaciones registradas. Palabras clave que se relacionan con la temática tratada y el desarrollo de este documento.

3. Resultados

3.1. Definición y Conceptualización

3.1.1. Cultura Organizacional

3.1.1.1. Orígenes y evolución del concepto

El concepto de cultura organizacional ha experimentado una evolución significativa a lo largo de los años. Su origen puede rastrearse hasta Alemania durante la segunda mitad del siglo XIX, específicamente alrededor del año 1880 (Alcantara Garcia, s/f). A medida que el estudio de las organizaciones y su comportamiento se profundizó, el término comenzó a adquirir mayor relevancia. Pettigrew en 1979 fue uno de los pioneros en desarrollar el concepto, describiéndolo como "el sistema de significados públicamente" (González Puerto, s/f).

Con el tiempo, la conceptualización de la cultura organizacional se ha enriquecido y diversificado. Schein en 1988 introdujo el concepto de presunciones y creencias para explicar de manera más amplia el significado que tiene para la organización (Yopan Fajardo et al., 2020). Además, se ha registrado un progreso cronológico en la medición y comprensión de la cultura organizacional, evidenciando la importancia de este constructo en la gestión y rendimiento de las empresas (Cújar Vertela et al., 2013).

3.1.2. Aprendizaje Organizacional

3.1.2.1. Tipos de aprendizaje: individual, grupal y organizacional

El aprendizaje en las organizaciones se manifiesta en diferentes niveles, siendo esenciales para la adaptación y evolución de las mismas. El aprendizaje individual se refiere al proceso por el cual un individuo adquiere y procesa nueva información, lo que le permite mejorar sus habilidades, conocimientos y competencias (Martínez León & Ruiz Mercader, s/f). Este tipo de aprendizaje es fundamental, ya que sienta las bases para los otros niveles y es exclusivo según las capacidades del trabajador (Pérez, 2022).

Por otro lado, el aprendizaje grupal se produce cuando los miembros de un equipo o departamento comparten y reflexionan sobre sus experiencias, generando conocimientos colectivos (Alcover & Gil, 2002). Este nivel de aprendizaje es crucial para la cohesión y eficacia del equipo. Finalmente, el aprendizaje organizacional es un proceso más amplio y complejo que involucra la adquisición y transferencia de

conocimiento a nivel de toda la organización, permitiendo que esta se adapte y evolucione en respuesta a los cambios del entorno (Arce Otoya & Chávez Castillo, 2019).

3.1.2.2. Mecanismos y herramientas de aprendizaje

El aprendizaje organizacional es un proceso complejo que requiere de mecanismos y herramientas específicas para ser efectivo. Estos mecanismos se refieren a las estructuras y procesos que facilitan la captación, almacenamiento, interpretación y transmisión del conocimiento dentro de una organización (Stable Rodríguez, 2011). Por otro lado, las herramientas son recursos concretos que apoyan y potencian estos mecanismos. Martínez León y Ruiz Mercader (s/f), especifican que algunas de las herramientas más importantes del aprendizaje en las organizaciones incluyen la formación continua, la mentoría, y las plataformas de aprendizaje en línea.

En el contexto actual, donde el cambio es constante, las organizaciones deben ser capaces de aprender y adaptarse rápidamente. Para ello, es esencial contar con herramientas que permitan crear una organización de aprendizaje, tales como repositorios de conocimientos, sistemas de gestión del conocimiento y herramientas de colaboración en línea (Rodríguez, 2021). Estas herramientas, junto con mecanismos efectivos, permiten a las organizaciones no solo adquirir nuevo conocimiento, sino también aplicarlo de manera efectiva para mejorar su rendimiento y competitividad.

3.2. Relación entre Cultura y Aprendizaje Organizacional

3.2.1. Beneficios de una cultura centrada en el aprendizaje

Una cultura organizacional centrada en el aprendizaje ofrece múltiples ventajas que impulsan el crecimiento y la adaptabilidad de las empresas en un entorno empresarial en constante cambio. Según un artículo de Pursell (2023), una cultura de aprendizaje fomenta la innovación, la creatividad y la adaptabilidad, permitiendo a las organizaciones responder de manera efectiva a los desafíos y oportunidades emergentes. Además, esta cultura promueve la mejora continua, lo que se traduce en un aumento de la eficiencia y la productividad, y en la retención y atracción de talento, ya que los empleados valoran las oportunidades de desarrollo y crecimiento (Gonzalez, 2022).

Por otro lado, una cultura centrada en el aprendizaje también fortalece la cohesión y colaboración entre los equipos. Según AeT (2022), al poner a las personas en el centro y fomentar un ambiente de aprendizaje continuo, se crea un círculo virtuoso donde los empleados se sienten más comprometidos, motivados y satisfechos en su trabajo. Esta cultura no solo beneficia a los individuos, sino que también tiene un impacto positivo en la organización en su conjunto, ya que se traduce en mejores resultados y en una mayor capacidad para enfrentar los desafíos del futuro.

3.2.2. Desafíos y barreras para establecer una cultura de aprendizaje

Establecer una cultura de aprendizaje en una organización no es una tarea sencilla y conlleva varios desafíos. Uno de los principales obstáculos es la resistencia al cambio, ya que las organizaciones a menudo tienen estructuras y procesos arraigados que pueden ser difíciles de modificar (Pérez Zapata & Cortés Ramírez, 2007). Además, la incompatibilidad con la cultura y estructura de trabajo existente puede actuar como una barrera significativa para el aprendizaje organizacional (García Arias, 2019). La competencia con otras prioridades y la falta de alineación entre las metas de aprendizaje y los objetivos organizacionales también pueden dificultar la adopción de una cultura centrada en el aprendizaje (Zambrano, 2019).

Por otro lado, las barreras defensivas, como la negación, la racionalización y la resistencia pasiva, pueden obstaculizar el aprendizaje en las organizaciones (García Arias, 2019). Estas barreras suelen surgir cuando los empleados sienten que su posición o competencia está siendo amenazada. Además, la falta de recursos, tanto en términos de tiempo como de inversión, puede limitar las oportunidades de aprendizaje. Es esencial que las organizaciones reconozcan y aborden estos desafíos para aprovechar al máximo los beneficios de una cultura centrada en el aprendizaje.

3.3. Adaptabilidad Empresarial

3.3.1. Definición y componentes de la adaptabilidad

La adaptabilidad organizacional se refiere a la capacidad de una organización para responder y adaptarse a los cambios en su entorno. Esta habilidad es esencial para enfrentar desafíos no pronosticados y garantizar la supervivencia y el éxito a largo plazo (Aguado, 2017). La adaptabilidad no solo implica la capacidad de reaccionar ante cambios, sino también la habilidad de anticiparlos y prepararse para ellos. Según un estudio de la Universidad de Antioquia, los elementos que favorecen la adaptabilidad se configuran como una capacidad organizacional, determinada por diversos factores internos y externos (Foronda Zapata, 2018).

Los componentes clave de la adaptabilidad incluyen la flexibilidad, la resiliencia, la innovación y la agilidad. La flexibilidad se refiere a la capacidad de modificar estructuras y procesos en respuesta a cambios en el entorno. La resiliencia es la habilidad de recuperarse rápidamente de adversidades. La innovación implica la generación de nuevas ideas y soluciones, mientras que la agilidad se relaciona con la velocidad y eficiencia con la que una organización puede implementar cambios (Deloitte, s/f). Estos componentes, trabajando en conjunto, permiten a las organizaciones navegar en entornos volátiles y cambiantes con éxito.

3.3.2. Factores que impulsan la necesidad de adaptabilidad en el entorno empresarial actual

El entorno empresarial contemporáneo se caracteriza por su dinamismo, incertidumbre y complejidad, lo que ha elevado la importancia de la adaptabilidad en las organizaciones (Foronda Zapata, 2018). Varios factores impulsan esta necesidad. Primero, la rápida evolución tecnológica y la digitalización han transformado la forma

en que las empresas operan y se relacionan con sus clientes, obligándolas a adaptarse constantemente a nuevas herramientas y plataformas (Equipo Sage, 2021). Además, la globalización ha intensificado la competencia, haciendo esencial la capacidad de las empresas para responder ágilmente a las oportunidades y amenazas del mercado global.

Por otro lado, las expectativas cambiantes de los consumidores y la creciente demanda de personalización han hecho que las empresas deban ser más flexibles en su oferta de productos y servicios. Los cambios socioeconómicos, como las fluctuaciones del mercado y las crisis económicas, también requieren que las organizaciones sean resilientes y capaces de reinventarse (Prieto Pulido et al., 2018). Además, la necesidad de sostenibilidad y responsabilidad social corporativa ha impulsado a las empresas a reconsiderar sus prácticas y adaptarse a un entorno más consciente y ético. En este contexto, la adaptabilidad se ha convertido en una competencia esencial para garantizar la supervivencia y el éxito a largo plazo de las organizaciones.

3.4. Estrategias y Prácticas para Fomentar una Cultura de Aprendizaje

3.4.1. Programas de formación y desarrollo

Los programas de formación y desarrollo en el entorno empresarial son esenciales para garantizar que los empleados adquieran las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñarse eficazmente en sus roles y adaptarse a los cambios en el mercado. Estos programas pueden abarcar una amplia gama de áreas, desde habilidades técnicas, liderazgo y gestión de proyectos hasta comunicación y trabajo en equipo (Bhamidi, 2022). Además, la formación corporativa no solo se centra en mejorar las habilidades existentes, sino también en fomentar la innovación y la creatividad, lo que es crucial para mantener la competitividad en el mercado actual (isEazy, 2023).

En el contexto actual, donde el cambio es constante y la tecnología evoluciona rápidamente, es esencial que las empresas inviertan en programas de formación y desarrollo que sean flexibles y adaptables. Estos programas pueden incluir capacitaciones presenciales, talleres, seminarios, cursos en línea y programas de mentoría (Gómez Rodríguez, 2023). Además, con la creciente importancia de la digitalización, el microaprendizaje y el aprendizaje móvil se han convertido en tendencias destacadas en la formación empresarial, permitiendo a los empleados aprender a su propio ritmo y en cualquier momento y lugar (LinkedIn, 2023).

3.4.2. Técnicas de feedback y retroalimentación

El feedback y la retroalimentación son herramientas esenciales en el entorno empresarial para mejorar el desempeño, la comunicación y el desarrollo profesional de los empleados. Una de las técnicas más populares es el método del "sándwich", que consiste en comenzar con un comentario positivo, seguido de una crítica constructiva y finalizar con otro comentario positivo (Nuñez, 2023). Esta técnica ayuda

a que el receptor esté más abierto a la crítica y se sienta valorado. Otra técnica efectiva es el feedback 360, que implica recopilar retroalimentación de múltiples fuentes, incluidos colegas, superiores y subordinados, para obtener una visión completa del desempeño de un individuo (Kaikhosroshvili, 2023).

Además, es esencial que el feedback sea específico, oportuno y basado en observaciones objetivas. Las empresas también están adoptando técnicas de comunicación asertiva para construir relaciones positivas y garantizar que la retroalimentación sea recibida de manera efectiva (Nuñez, 2023). La retroalimentación no solo debe centrarse en áreas de mejora, sino también en reconocer y reforzar los logros y comportamientos positivos. Al implementar técnicas de feedback efectivas, las organizaciones pueden fomentar un ambiente de aprendizaje continuo, mejorar la moral del equipo y aumentar la productividad.

3.5. Implicaciones Futuras y Tendencias Emergentes

3.5.1. Desafíos futuros para las organizaciones en relación con el aprendizaje y la adaptabilidad

El panorama empresarial actual y futuro está marcado por una serie de desafíos que exigen a las organizaciones una mayor capacidad de aprendizaje y adaptabilidad. Uno de los principales retos es la rápida evolución tecnológica, que está transformando no solo las operaciones internas de las empresas, sino también la forma en que interactúan con sus clientes y competidores (Lam, 2011). Esta digitalización exige que las organizaciones estén en constante aprendizaje y actualización para mantenerse competitivas. Además, la globalización y la creciente interconexión de los mercados están llevando a las empresas a enfrentar una competencia más intensa y a adaptarse a diferentes culturas y normativas (Streambe, 2023).

Por otro lado, las expectativas cambiantes de los consumidores, impulsadas por la inmediatez y la personalización, están presionando a las organizaciones a ser más ágiles y centradas en el cliente. La sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa también están emergiendo como desafíos clave, ya que las empresas ahora deben considerar no solo la rentabilidad, sino también su impacto en la sociedad y el medio ambiente (Cohen, 2023). En este contexto, las organizaciones que puedan aprender rápidamente y adaptarse a estos cambios serán las que prosperen en el futuro.

3.6. Impacto de la Cultura de Aprendizaje en la Adaptabilidad

3.6.1. Casos de éxito vs casos de fracaso

Tabla 1

Éxito vs fracaso

Casos de Éxito	Casos de Fracaso
La historia de Gail Goodman ofrece lecciones prácticas para las empresas modernas, destacando la perseverancia, la innovación y la adaptación.	Blockbuster, una vez líder en alquiler de películas, no pudo adaptarse al cambio digital y fue superado por servicios de streaming como Netflix.
Empresas líderes en Latinoamérica y España, como Mercadolibre y Etermax, han demostrado ser casos de éxito en la industria.	Kodak, una vez líder en fotografía, no pudo adaptarse a la era digital y enfrentó graves desafíos financieros.
Empresas hispanas como Atomix han logrado éxito en la internacionalización, adaptándose a diferentes mercados y culturas.	Webvan, una empresa de entrega de comestibles en línea, fracasó debido a una expansión demasiado rápida y falta de precaución.

Nota: Orjuela (2023); Yáñez (2016); Cárdenas (2020); Terreros (2022); Delgado (2023)

Como se presenta en la tabla 1, la mayoría de los casos de éxito que se han presenciado se dan por las estrategias y las decisiones que se toman dentro de la empresa, decisiones que se apegan a los cambios e innovación proveniente del mercado, aprovechando las oportunidades de negocios, necesidades que aparecen por parte de los consumidores y por las nuevas tendencias. Así igual los casos de fracaso que sufrieron al no adaptarse a las nuevas tecnologías y oportunidades que se presentaron.

4. Discusión

Realizar una valoración crítica de los resultados del estudio, tomando como referente trabajos publicados por los propios autores o por otros investigadores. Explicar el alcance y las limitaciones de los resultados.

El aprendizaje y la adaptabilidad han emergido como pilares fundamentales en el panorama empresarial contemporáneo. La capacidad de adaptación, entendida como la habilidad de las organizaciones para transformarse a sí mismas con el objetivo de enfrentar cambios imprevistos, se ha consolidado como un elemento esencial para el éxito y la supervivencia en un mercado en constante evolución (Aguado, 2017). Esta adaptabilidad se ve potenciada por el aprendizaje organizacional, que subraya la relevancia de la interacción social, el contexto y los esquemas cognitivos en la formación y evolución de las empresas (Lam, 2011).

El aprendizaje empresarial, que se refiere a la adquisición de conocimientos, habilidades y perspectivas, permite a las empresas innovar y adaptarse a los desafíos emergentes (PrevenControl, 2023). Esta capacidad de aprender y adaptarse no solo es crucial para la innovación, sino también para la resiliencia organizacional. Las empresas que pueden aprender de sus errores y adaptarse rápidamente a los cambios son más resilientes ante las adversidades y están mejor posicionadas para aprovechar nuevas oportunidades.

Sin embargo, a pesar de su indiscutible importancia, las organizaciones enfrentan desafíos significativos en la implementación efectiva de estrategias de aprendizaje y adaptabilidad. La rápida evolución tecnológica, las cambiantes expectativas de los consumidores y la globalización son solo algunos de los factores que exigen una mayor capacidad de aprendizaje y adaptación (C., 2023). Estos desafíos subrayan la necesidad de una cultura organizacional que valore y promueva el aprendizaje continuo y la adaptabilidad como competencias clave.

En este contexto, las organizaciones que logren integrar de manera efectiva el aprendizaje y la adaptabilidad en su cultura y operaciones estarán mejor posicionadas para enfrentar los desafíos futuros y capitalizar las oportunidades emergentes. La adaptabilidad y el aprendizaje continuo no son solo ventajas competitivas, sino también requisitos esenciales para la supervivencia y el éxito a largo plazo en el dinámico entorno empresarial actual.

5. Conclusiones

El aprendizaje y la adaptabilidad se han consolidado como elementos cruciales en el entorno empresarial del siglo XXI. En un mundo caracterizado por la rápida evolución tecnológica, la globalización y las cambiantes expectativas de los consumidores, las organizaciones que no se adaptan y aprenden corren el riesgo de quedarse atrás. La capacidad de una empresa para aprender de sus experiencias, tanto positivas como negativas, y adaptarse a los cambios no es solo una ventaja competitiva, sino una necesidad para su supervivencia y prosperidad.

A lo largo de este estudio, hemos explorado diversos casos de éxito y fracaso, subrayando la importancia de la adaptabilidad y el aprendizaje en la configuración de los destinos organizacionales. Las empresas que han prosperado en este entorno dinámico han demostrado una capacidad innata para aprender de manera continua y adaptarse a las circunstancias cambiantes. Por otro lado, aquellas que no pudieron adaptarse a los cambios enfrentaron desafíos significativos, y en algunos casos, su existencia misma se vio amenazada.

Es esencial que las organizaciones reconozcan la importancia del aprendizaje y la adaptabilidad y las integren en su cultura y operaciones. Esto no solo implica invertir en formación y desarrollo, sino también fomentar una mentalidad abierta al cambio y

la innovación. Las herramientas y estrategias que se implementen hoy determinarán la capacidad de una organización para enfrentar los desafíos del mañana.

Además, en un contexto donde la tecnología y la digitalización continúan transformando el panorama empresarial, las organizaciones deben estar preparadas para un aprendizaje y adaptabilidad constantes. Esto implica no solo mantenerse al día con las últimas tendencias y desarrollos, sino también ser proactivo en la anticipación y preparación para el futuro. Para concluir, en un mundo empresarial en constante cambio, la adaptabilidad y el aprendizaje no son opciones, sino imperativos. Las organizaciones que reconozcan y actúen en consecuencia estarán en una posición óptima para crecer, innovar y prosperar en los años venideros.

Referencias Bibliográficas

- AeT. (2022). *Ventajas de una organización centrada en las personas*. Aet. <https://www.aet.mx/consejos-para-empresas/ventajas-de-una-organizacion-centrada-en-las-personas>
- Aguado, D. (2017). *La capacidad de adaptación de las organizaciones - IIC*. Instituto de Ingeniería del Conocimiento. <https://www.iic.uam.es/rr-hh/capacidad-adaptacion-organizaciones/>
- Alcantara Garcia, E. J. (s/f). *Evolución Histórica de La Cultura Organizacional*. Scribd. <https://es.scribd.com/document/242855011/Evolucion-Historica-de-la-Cultura-Organizacional-docx>
- Alcivar Soria, E. E. (2021). La influencia del liderazgo en el clima organizacional de los docentes universitarios: un estudio exploratorio. *Journal of Economic and Social Science Research*, 1(4). <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v1/n4/40>
- Alcívar Soria, E. E., Morocho Vargas, J. P., & Zorrilla Rivera, D. K. (2022). Impacto económico del teletrabajo en las PYMES de Santo Domingo de los Tsáchilas período 2021. *Journal of Economic and Social Science Research*, 2(4). <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v2/n4/27>
- Alcover, C. M., & Gil, F. (2002). Crear conocimiento colectivamente: aprendizaje organizacional y grupal. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 18(2–3), 259–301. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231318274008>
- Andino-Jaramillo, R. A., & Palacios-Soledispa, D. L. (2023). Investigación para la aplicación de una estrategia de mejoramiento del clima laboral en una unidad educativa. *Journal of Economic and Social Science Research*, 3(3). <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v3/n3/73>
- Arce Otoyá, M. E., & Chávez Castillo, E. R. (2019). *Aprendizaje individual vs Aprendizaje organizacional* [Universidad de Piura].

https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3959/T_AE_002.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Bhamidi, V. (2022). *Qué es la formación empresarial: 10 consejos para aplicarla en tu organización*. Easygenerator. <https://www.easygenerator.com/es/guias/desafios-formacion-empresarial/>

Bravo-Bravo, I. F., Cedeño-Aguilar, C. A., Santander-Salmon, E. S., & Barba-Mosquera, A. E. (2023). Capital Social y la Intención de Emprender. In *Capital Social y la Intención de Emprender*. <https://doi.org/10.55813/egaea.l.2022.27>

C., J. (2023). *La importancia de la adaptación*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/la-importancia-de-adaptaci%C3%B3n-julio-cotroneo-diez/?originalSubdomain=es>

Cárdenas, J. (2020). *8 casos exitosos de internacionalización de empresas hispanas y qué lecciones traen*. Rock Content - ES; Rock Content. <https://rockcontent.com/es/blog/internacionalizacion-de-empresas-hispanas/>

Casanova Villalba, C. I. (2014). Análisis operativo y financiero al centro de atención ambulatoria y sus implicaciones en la unificación patrimonial con el hospital del seis en Santo Domingo de los Tsáchilas. *Ciencias Administrativas Facultad: Ingeniería En Finanzas Y Auditoría Cpa*.

Casanova-Villalba, C. I., Herrera-Sánchez, M. J., & Rivadeneira-Moreira, J. C. Spin-offs en el mundo académico: ¿Cómo se traducen en impacto tangible?. In *Simposio de investigadores emergentes en ciencia y tecnología* (p. 51).

Casanova-Villalba, C. I., Herrera-Sánchez, M. J., Rivadeneira-Moreira, J. C., Ramos-Secaira, F. M., & Bueno-Moyano, F. R. (2022). Modelo Kaizen en el sector público. In *Modelo Kaizen en el sector público* (1st ed.). Editorial Grupo AEA. <https://doi.org/10.55813/egaea.l.2022.8>

Chicaiza-Ortiz, C. D., Rivadeneira-Arias, V. del C., Herrera-Feijoo, R. J., & Andrade, J. C. (2023a). Guía de Biotecnología Ambiental. In *Biotecnología Ambiental, Aplicaciones y Tendencias*. <https://doi.org/10.55813/egaea.cl.2022.16>

Cohen, D. (2023). *Los principales desafíos en la formación empresarial: ¿cómo superarlos?* Shiftlearning.com. <https://www.shiftlearning.com/blogshift/los-principales-desaf%C3%ADos-en-la-formaci%C3%B3n-empresarial-c%C3%B3mo-superarlos>

Cújar Vertela, A. del C., Ramos Paternina, C. D., Hernández Riañoa, H. E., & López Pereira, J. M. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 350–355. https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1720/HTML

Delgado, S. (2023). *Del éxito al fracaso: 10 empresas que alcanzaron la gloria y más tarde echaron (o casi) el cierre*. Elblogsalmon.com; El Blog Salmón.

- <https://www.elblogsalmon.com/economia/exito-al-fracaso-10-empresas-que-alcanzaron-gloria-tarde-echaron-casi-cierre>
- Deloitte. (s/f). *La Organización Adaptable ¿Qué tan preparada está su organización para afrontar la aceleración de los cambios?* Deloitte. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/human-capital/Org%20Adaptable%20-%20versi%C3%B3n%20con%20seguridad.pdf>
- Equipo Sage. (2021). *El entorno de la empresa y sus efectos*. Sage Advice España; Sage. <https://www.sage.com/es-es/blog/el-entorno-de-la-empresa-y-sus-efectos/>
- Erazo-Luzuriaga, A. F., Ramos-Secaira, F. M., Galarza-Sánchez, P. C., & Boné-Andrade, M. F. (2023). La inteligencia artificial aplicada a la optimización de programas informáticos. *Journal of Economic and Social Science Research*, 3(1). <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v3/n1/61>
- Foronda Zapata, F. J. (2018). *La adaptabilidad en las organizaciones. Una revisión teórica del concepto y los elementos que la configuran como una capacidad organizacional*. Universidad de Antioquia. https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/9952/1/ForondaFrank_2018_AdaptabilidadOrganizacionesRevision.pdf
- Gallo-Mendoza, G. (2020). El aprendizaje organizacional y su impacto con el rendimiento empresarial y el mercado: el caso del Ecuador. *Estudios de la Gestión. Revista Internacional de Administración*. <https://doi.org/10.32719/25506641.2020.8.3>
- García Arias, J. J. (2019). *Barreras para el aprendizaje organizacional en el proceso de formulación y e valuación del presupuesto en cargos operativos en TIGO* [Universidad Pontificia Bolivariana]. <https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/4978/Barreras%20aprendizaje%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- García-Osorio, N. E. (2022). La política petrolera en el gobierno de la revolución ciudadana: El caso del Campo Sacha. In *La política petrolera en el gobierno de la revolución ciudadana: El caso del Campo Sacha* (1st ed.). Editorial Grupo AEA. <https://doi.org/10.55813/egaea.l.2022.11>
- Gómez Rodríguez, D. (2023). *7 Tendencias en la Formación empresarial que han destacado en el 2023*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/7-tendencias-en-la-formaci%C3%B3n-empresarial-que-han-el-g%C3%B3mez-rodr%C3%ADguez/?originalSubdomain=es>
- González Puerto, J. (s/f). *Historia De la Cultura Organizacional timeline*. Preceden. <https://www.preceden.com/timelines/247120-historia-de-la-cultura-organizacional>
- Gonzalez, Y. (2022). *¿Cuál es la clave de la inclusión organizacional?* People ACCIONA. <https://people.accion.com/es/cultura-organizacional/cultura-aprendizaje/>

- Guamán-Rivera, S. A., Herrera-Feijoo, R. J., Paredes-Peralta, A. V., Ruiz-Sánchez, C. I., Bonilla-Morejón, D. M., Samaniego-Quiguiri, D. P., Paredes-Fierro, E. J., Fernández-Vélez, C. V., Almeida-Blacio, J. H., & Rivadeneira-Moreira, J. C. (2023). Sinergia Científica: Integrando las Ciencias desde una Perspectiva Multidisciplinaria. In *Sinergia Científica: Integrando las Ciencias desde una Perspectiva Multidisciplinaria*. <https://doi.org/10.55813/egaea.l.2022.33>
- Herrera-Sánchez, M. J., Casanova-Villalba, C. I., Bravo, I. F. B., & Mosquera, A. E. B. (2023). Estudio comparativo de las desigualdades en el tecnoestrés entre instituciones de educación superior en América Latina y Europa. *Código Científico Revista de Investigación*, 4(2), 1288-1303.
- Herrera-Sánchez, M. J., Geovely Jaritza, O. J., Quezada Valarezo, Y. D., Rivas Bravo, A. L., Navarrete-Zambrano, C. M., Boné-Andrade, M. F., ... & Solórzano Vélez, H. V. (2022). Análisis Científico de la Ética desde la Perspectiva Multidisciplinaria. *Análisis Científico de la Ética desde la Perspectiva Multidisciplinaria*.
- Hurtado Guevara, R. F., & Pinargote Pinargote, H. M. (2021). Factores limitantes del crecimiento económico en las PYMES de Quinindé. *Journal of Economic and Social Science Research*, 1(1). <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v1/n1/20>
- iseazy. (2023). 7 programas de formación corporativa para empleados. *iseazy*. <https://www.iseazy.com/es/blog/7-programas-de-formacion-corporativa/>
- Kaikhosroshvili, K. (2023). *Descubra los 11 principales métodos y técnicas de feedback y aprenda a dar un feedback eficaz*. *zavvy*. <https://www.zavvy.io/es/blog/m%C3%A9todos-y-t%C3%A9nicas-de-retroalimentaci%C3%B3n>
- Lam, A. (2011). Organizaciones innovadoras: estructura, aprendizaje y adaptación. *Perspectivas para el siglo XXI*. <https://www.bbvaopenmind.com/articulos/organizaciones-innovadoras-estructura-aprendizaje-y-adaptacion/>
- López Pérez, P. J. (2021). Determinación de los factores que perjudican el clima laboral en el sector de las Pymes, Cantón la Concordia. *Journal of Economic and Social Science Research*, 1(3). <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v1/n3/35>
- López-Pérez, P. J., Quiñónez-Cabeza, B. M., Preciado-Ramírez, J. D., Salgado-Ortiz, P. J., Armijos-Sánchez, E. S., & Proaño-González, E. A. (2023). NIIF FULL: Una guía práctica para su aplicación. In *NIIF FULL: Una guía práctica para su aplicación*. <https://doi.org/10.55813/egaea.l.2022.22>
- Martínez León, I., & Ruiz Mercader, J. (s/f). *El aprendizaje en las organizaciones: el nivel individual*. <https://www.upct.es/~economia/PUBLI-INO/EL%20APRENDIZAJE%20EN%20LAS%20ORGANIZACIONES-%20EL%20NIVEL%20INDIVIDU.pdf>

- Mena Méndez, D. (2020). Organizational culture, general elements, mediations and impact on the integral development of institutions. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, 46, 11–47. <https://doi.org/10.14482/pege.46.1203>
- Mendoza Armijos, H. E. (2021). Nuevos desafíos en la contratación de personal: cómo la evolución del proceso de reclutamiento está transformando el mercado laboral. *Journal of Economic and Social Science Research*, 1(3). <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v1/n3/37>
- Mina-Bone, S. G., Cajas Gonzáles, L. S., Granda Díaz, L. A., & Paladines Loor, J. V. (2022). La ética y la discriminación laboral en el área de recursos humanos. In *Análisis Científico de la Ética desde la Perspectiva Multidisciplinaria*. <https://doi.org/10.55813/egaea.cl.2022.8>
- Nuñez, E. (2023). *9 técnicas de feedback efectivo para mejorar el desempeño de tu equipo*. Crehana. <https://www.crehana.com/blog/feedback/tecnicas-feedback/>
- Núñez-Liberio, R. V., Suarez-Núñez, M. V., Navarrete-Zambrano, C. M., Ruiz-López, S. E., & Almenaba-Guerrero, P. Y. (2023). Sistema de Costos por Órdenes de Producción para PYMES. In *Sistema de Costos por Órdenes de Producción para PYMES*. <https://doi.org/10.55813/egaea.l.2022.26>
- Orjuela, C. (2023). *5 Casos de éxito del mundo del emprendimiento y lo que podemos aprender de ellos*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/5-casos-de-%C3%A9xito-del-mundo-emprendimiento-y-lo-que-ellos-orjuela-/?originalSubdomain=es>
- Pérez Zapata, J., & Cortés Ramírez, J. A. (2007). Barreras para el aprendizaje organizacional. Estudio de casos. *Pensamiento & Gestión*, 22(0). <https://www.redalyc.org/pdf/646/64602208.pdf>
- Pérez, O. (2022). 7 estrategias de aprendizaje organizacional que necesitas implementar. *Peoplenext.com*. <https://blog.peoplenext.com/7-estrategias-de-aprendizaje-organizacional-que-necesitas-implementar>
- Preciado-Ortiz, F. L., De la Cruz Morocho, L. T., & Heredia Ramos, L. E. (2021). Análisis de las estrategias de marketing online caso de estudio pasaje comercial “Daza Mendoza” La Concordia. *Journal of Economic and Social Science Research*, 1(3). <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v1/n3/34>
- PrevenControl. (2023). *Aprendizaje Empresarial - Qué Es E Importancia En 2023*. PrevenControl. <https://prevencontrol.com/prevenblog/aprendizaje-empresarial/>
- Prieto Pulido, R., Estrada López, H., Palacios Arrieta, A., & Paz Marcano, A. (2018). Factores del cambio organizacional. Claves de éxito en la gestión de empresas del sector petrolero. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 24(1), 85–100. <https://www.redalyc.org/journal/280/28059578007/html/>
- Pursell, S. (2023). *Cultura organizacional: qué es, tipos, elementos y ejemplos*. Hubspot.es. <https://blog.hubspot.es/marketing/cultura-organizacional>

- Puyol-Cortez, J. L., & Mina-Bone, S. G. (2022). Explorando el liderazgo de los profesores en la educación superior: un enfoque en la UTELVT Santo Domingo. *Journal of Economic and Social Science Research*, 2(2). <https://doi.org/10.55813/gaeal/jessr/v2/n2/49>
- Rodríguez, L. (2021). *Herramientas para crear una organización de aprendizaje*. PrevenControl. <https://prevencontrol.com/prevenblog/herramientas-para-crear-una-organizacion-de-aprendizaje/>
- Santander-Salmon, E. S., & Lara-Rivadeneira, L. J. (2023). El liderazgo en el ámbito organizacional dentro del contexto humano. *Journal of Economic and Social Science Research*, 3(2). <https://doi.org/10.55813/gaeal/jessr/v3/n2/64>
- Stable Rodríguez, Y. (2011). Modelo de aprendizaje organizacional para organizaciones de información. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, 22(3). <https://acimed.sld.cu/index.php/acimed/article/view/130/155>
- Streambe. (2023). *5 claves para preparar a las empresas ante el futuro*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/5-claves-para-preparar-las-empresas-ante-el-futuro-streambe/?originalSubdomain=es>
- Terreros, D. (2022). *Las 13 empresas más exitosas de Latinoamérica y España*. Hubspot.es. <https://blog.hubspot.es/sales/empresas-exitosas>
- Vernaza-Arroyo, G. D., Mina Bone, S. G., Flores Alvarado, E. A., Rueda Orozco, G. J., Zambrano Vélez, D. L., Casanova-Villalba, C. I., Intriago Sánchez, J. E., Molina Valdez, L. A., Moreira Vera, N. C., Proaño-Gonzalez, E. A., Escobar Quiña, J. D., Gómez Pacheco, M. I., Cruz Campos, D. C., Salgado Ortiz, P. J., Avilés Bravo, V. I., Espín Chila, D. M., Fuentes Mora, A. M., Ruiz Zambrano, L. G., Benavidez Mendoza, M. G., ... Pin Zamora, L. F. (2022). *Resultados Científicos de la Investigación Multidisciplinaria desde la Perspectiva Ética* (Editorial Grupo AEA, Ed.). Editorial Grupo AEA. <https://doi.org/10.55813/egaea.l.2022.14>
- Yáñez, A. (2016). *Los fracasos empresariales más sonados*. The Venture Spain. <https://theventurespain.expansion.com/aprender/los-fracasos-empresariales-mas-sonados.html>
- Yopan Fajardo, J. L., Palmero Gómez, N., & Santos Mejía, J. R. (2020). Cultura Organizacional. *Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, 11(20), 263–289. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=588663787016>
- Zambrano, R. (2019). *Las 7 barreras más comunes para implementar la Gestión de Conocimiento*. Henka Consulting. <https://henkaconsulting.com/2019/05/29/las-7-barreras-gestion-de-conocimiento/>