

Article

# Metanoia: Aprendizaje Organizacional Significativo para Adoptar los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Gabriel Jacob Velandia Pacheco<sup>1</sup>, Adalberto Enrique Escobar Castillo<sup>2</sup>, Manuel Alfonso Garzón Castrillón<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Magister en Administración e Innovación, Universidad Simón Bolívar; Universidad de la Costa. Profesor Investigador, Barranquilla; Colombia.. ORCID: 0000-0002-0185-2390. E-mail: gvlandi1@cuc.edu.co

<sup>2</sup> Magister en Administración, Universidad de la Costa. Profesor Investigador, Barranquilla; Colombia. ORCID: 0000-0002-7116-8498. E-mail: aescobar2@cuc.edu.co

<sup>3</sup> Doctor en Ciencias Administrativas, IPN\_ESCA. Tutor Doctorado en Ciencias Administrativas, Universidad Nacional Autónoma de México, México. ORCID: 0000-0001-9009-3324. E-mail: manuelalfonsogarzon@gmail.com

## RESUMEN

Los mercados actuales tienden a exigir cada vez más que las empresas se alineen a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, por lo que, las organizaciones deben aprender a responder a las demandas de sus *stakeholders* para ser competitivas. Por otro lado, la literatura existente entiende la metanoia como un proceso de aprendizaje que realiza tránsitos entre perspectivas mentales en los individuos, la cual facilita cambios significativos del comportamiento. Como la teoría disponible aborda el tema principalmente desde la perspectiva individual y no de grupos de trabajo, la investigación explora la metanoia como dimensión del aprendizaje organizacional (AO) y posteriormente analiza su utilidad para adoptar los ODS y dar respuesta a las demandas de los *stakeholders*. Para esto, se utilizó la teoría fundamentada, aplicando observación no participante y entrevistas semiestructuradas a líderes del AO y gestión del conocimiento (GC), en siete organizaciones del sector privado con distintos niveles de formalidad en GC. El análisis de los datos se apoyó en los softwares *Atlas.ti*<sup>®</sup> y *Cmaptools*. Los resultados sugieren que la metanoia optimiza el aprendizaje organizacional; además, que las categorías autorreconocimiento, efectiva comunicación, asignar sentido al cambio, objetivos organizacionales, trabajo de los líderes, treguas entre coaliciones y apoyo en las TIC, facilitan el proceso metanoico, mientras que el apego a los valores, historia y dependencia al camino tienen efecto contrario. Se concluye que la metanoia es una capacidad organizacional que contribuye a transformaciones organizacionales útiles e inimitables para enfrentar las exigencias de sus *stakeholders*; sin embargo, su proceso se da de forma distinta a lo que se expresa en la teoría, menos ordenada y un tanto caótica. Los resultados contribuyen a la literatura existente describiendo la forma cómo se da la metanoia en las empresas y su utilidad para aprender a adoptar los ODS.

**Palabras clave:** objetivos de desarrollo sostenible; metanoia; aprendizaje organizacional; organización; entornos turbulentos.

## ABSTRACT

Current markets tend to increasingly demand that companies align with the Sustainable Development Goals, so organizations must learn to respond to the demands of their stakeholders to be competitive. On the other hand, the existing literature understands metanoia as a learning process that transitions between mental perspectives in individuals, which facilitates significant changes in behavior. As the available theory addresses the issue mainly from the individual perspective and not from work groups, the research explores metanoia as a dimension of organizational learning (OA) and later analyzes its usefulness in adopting SDGs and responding to stakeholder demands. For this, the grounded theory was used, applying non-participant observation and semi-structured interviews to AO and knowledge management (KM) leaders in seven private sector organizations with different levels of KM formality. Data analysis was supported by *Atlas.ti*<sup>®</sup> and *Cmaptools* software. The results suggest that metanoia optimizes organizational learning; In addition, that the categories self-recognition, effective communication, assigning meaning to change, organizational objectives, work of leaders, truces between coalitions and support in ICTs, facilitate the metanoic process, while attachment to values, history and dependence on the path they have the opposite effect. It is concluded that metanoia is an organizational capability that contributes to useful and inimitable organizational transformations to face the demands of its stakeholders; however, its process occurs in a different way from what is expressed in theory, less orderly and somewhat chaotic. The results contribute to the existing literature describing how the metanoia occurs in companies and its usefulness in learning to adopt the SDGs.



Submissão: 13/10/2023



Aceite: 28/12/2023



Publicação: 05/04/2024



**Keywords:** sustainable development goals; metanoia; organizational learning; organization; turbulent environments.

## Introducción

Los líderes mundiales vinculados a las Naciones Unidas (NU) definieron en 2015 y para el 2030, una serie de objetivos de alcance global tendientes a erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad (UN 2015); estos son denominados “Objetivos de Desarrollo Sostenible” (ODS). Estos se construyeron vinculando la opinión de múltiples partes interesadas (Kharas & Zhang 2014) y se ha logrado que varios gobiernos de distintos países se alineen a estos, vinculando a sus agendas a las organizaciones ubicadas en su territorio (DasGupta et al. 2022; Santos & Silva 2021) asimismo, la población en general, ha tomado mayor consciencia de las problemáticas sociales y ambientales (Piao & Managi 2023).

Esta situación ha hecho que los grupos de interés de las organizaciones, como los gobiernos, clientes y población en general, ejerzan presiones y planteen a las empresas la necesidad de construir legitimidad local (DasGupta et al. 2022). En este contexto, la sostenibilidad organizacional se ha convertido en una de las estrategias más utilizadas por las organizaciones para dar respuesta a las exigencias del entorno y reducir discrepancias con sus *stakeholders* (Ismail et al. 2023). No obstante, debido a la diversidad de elementos; formas de abordar la sostenibilidad organizacional y la falta de una directriz para su ejecución (Pogge & Sengupta 2015), las empresas se encuentran aún en una etapa de aprendizaje que debe llevarlas a realizar prácticas mejor alineadas con los ODS (van der Waal & Thijssens 2020). En este orden de ideas, el aprendizaje organizacional (AO) cobra especial relevancia para que una organización aprenda a sortear de manera óptima las exigencias de sus *stakeholders*.

Por su parte, es ampliamente aceptado que el AO y la gestión del conocimiento (GC), son elementos importantes para el desarrollo de ventajas competitivas. Desde la teoría de recursos y capacidades (Andrews 1977; Barney 1991; Chatterjee et al. 2022; Cooper et al. 2023; Penrose 1959; Wernerfelt 1984) las organizaciones son un repositorio de recursos, cuya reconfiguración desarrollan capacidades que generan ventajas competitivas. Dichas reconfiguraciones tienen lugar en condiciones subjetivas y particulares, por lo que, las ventajas competitivas obtenidas son difícilmente imitables.

Ahora bien, la aprehensión significativa de conocimiento tiene efectos en la forma de entender el mundo. Ocurre en un proceso superior a la simple absorción y uso de información, que implica recrear la forma de interactuar con el mundo y reconfigurar relaciones. A este proceso, a diferencia del aprendizaje común, Senge (1990) lo llama: metanoia. Este trabajo adopta el término para diferenciar el aprendizaje común del que posee efectos significativos. Con la teoría del *sensemaking*, la psicología ofrece una explicación de cómo se da la metanoia en los individuos (Djaballah et al. 2017; Frankl 1987; Godden 2022; Seiling & Hinrichs 2005; Weick 1995) y en este trabajo, se ha pretendido transpolar las mismas ideas para explicar el proceso metanoico en los grupos de personas.

No obstante, al tratarse de individuos las explicaciones existentes parecen ser suficientes, pero, al incluir la complejidad que trae consigo el trabajo en equipo y considerar la convergencia de subjetividades naturalmente involucradas, pareciera ser una explicación insuficiente para comprender la forma cómo se da la metanoia en los equipos de trabajo; lo cual motiva a preguntarse: ¿Cómo se define la metanoia en las organizaciones? ¿Qué aspectos facilitan y dificultan el proceso metanoico? ¿De qué manera se da el proceso metanoico en las organizaciones? ¿Cuál es la utilidad del aprendizaje metanoico organizacional para adoptar los ODS y dar respuesta a las demandas de los *stakeholders*?

Desde las ideas de Guerra et al. (2022) se entiende que las subjetividades y los detalles subliminales que se asocian al objeto de estudio en casos como este necesitan ser analizados cualitativamente. Para esto puede usarse eficientemente técnicas como la observación y la entrevista (Quintas et al. 2022), tendientes a

proporcionar descripciones detalladas de las subjetividades involucradas (Carattoli 2013). En este sentido, el objetivo del estudio es explorar la metanoia como dimensión del aprendizaje organizacional (AO) y analizar su utilidad para dar respuesta a las demandas de los *stakeholders*.

Los resultados contribuyen a la literatura describiendo desde introspecciones vivenciales el proceso metanoico en las empresas y su utilidad para responder a las demandas de los *stakeholders* y aprender a adoptar los ODS. Además, posee relevancia práctica, debido a que la exploración de la metanoia y la identificación de su utilidad, permitirá a los directivos aprovecharla para alinear mejor las prácticas organizacionales con los ODS. Para lograr esto, se realizaron 108 horas de observación no participante y 14 entrevistas semiestructuradas de una hora de duración a nueve líderes del AO y GC en siete organizaciones del sector privado con distintos niveles de formalidad en GC en la ciudad de Barranquilla, Colombia. Los resultados sugieren que las categorías autorreconocimiento, efectiva comunicación, asignar sentido al cambio, objetivos organizacionales, trabajo de los líderes, treguas entre coaliciones y apoyo en las TIC, facilitan el proceso metanoico, mientras que el apego a los valores, historia y dependencia al camino tienen efecto contrario. Se concluye que la metanoia es una capacidad organizacional que contribuye a transformaciones organizacionales inimitables, útiles para enfrentar las exigencias de sus *stakeholders* y alinear sus prácticas a los ODS; sin embargo, su proceso se da por medio de la competencia entre coaliciones de conocimiento, de forma distinta a lo que se expresa en la teoría, menos ordenada y un tanto caótica.

## Aprendizaje organizacional

Las organizaciones son un conjunto de personas, cuyas acciones se coordinan para conseguir objetivos importantes para sus integrantes, aunque sus motivaciones individuales sean diferentes (Pérez 1991). Como los individuos, los grupos de personas también desarrollan aprendizajes contribuyentes a consolidar el gregario, alcanzar exitosamente objetivos y responder a exigencias del entorno (Duque & Carvajal 2015; Williams & Moffitt 1997). El análisis minucioso de la literatura, devela una diferencia sutil pero importante entre AO, GC y capacidad dinámica de aprendizaje. El AO es un proceso natural y sistematizado de adquisición, interiorización (Metanoia), explotación y transferencia de conocimiento (Toubes et al. 2021; Wulandari & Indartono 2021). Es natural, porque ocurre en todos los seres vivos o grupos de ellos de manera espontánea.

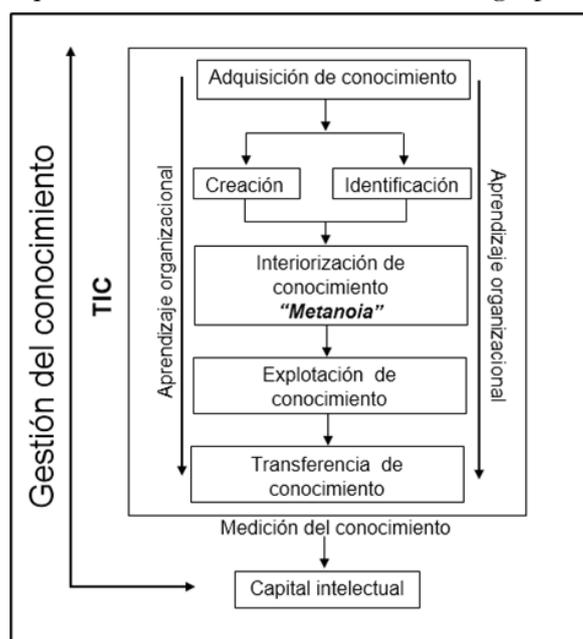


Figura 1. Aprendizaje organizacional. Fuente: (Velandia et al. 2022)



Por otro lado, la GC tiene lugar cuando se asume responsabilidad sobre la acción del aprendizaje, con el apoyo de tecnologías y el mejoramiento continuo, de lo que se esperaría la medición y aprovechamiento de la potencialidad implícita de generar valor de los activos intangibles (Chuan-Peng et al. 2017; Cuadrado-Barreto 2020). A diferencia del AO, este proceso no es espontáneo sino más bien, resultado de la disciplina y planificación. Asimismo, si la empresa desarrolla habilidades para responder a exigencias del entorno a través del AO, se puede hablar de capacidad dinámica de aprendizaje. De esto se deduce que, las respuestas a exigencias del entorno surgen de procesos de AO espontáneos o direccionados (Figura 1).

### Proceso metanoico y *sensemaking* en el aprendizaje organizacional

La metanoia es un proceso que va más allá de adquirir conocimiento. Implica reconstruir conceptos y remodelar la cosmovisión. Exige renunciar a ideas que se tornan inútiles frente a los objetivos; invita a romper rigideces y aceptar nuevas interpretaciones (Schuyler 2017; Senge 1990; 2011). Gracias a la incertidumbre y costumbres, la metanoia resulta difícil de lograr exitosamente (Marín et al. 2010). Los individuos experimentan sentimientos, pensamientos y recuerdos, los cuales pueden ser dolorosos, exitosos, intensos, entre otros. La tendencia innata de evitar experiencias dolorosas y repetir las intensas, puede generar dependencia al camino (Cameron 1994; Cameron et al. 1987; Morsetto 2023; Staw et al. 1981; Weick 1993; Weick & Sutcliffe 2000) y distracción en la identificación de oportunidades (Marín et al. 2010; Morsetto 2023). En este orden de ideas, la historia de vida posee gran influencia al tomar decisiones (Velandia et al. 2022).

Leonard-Barton (1992) describe las rigideces básicas como el conjunto de valores, creencias y competencias fundamentales con las que el individuo actúa. Normalmente, se da la tendencia natural a mantenerse dentro de las rigideces básicas; a esto se le conoce como el Sistema de Mantenimiento Psicológico (SMP). Al llegar información del exterior es filtrada por el SMP; si encuentra coherencia con las rigideces básicas surge armonía existencial en los individuos; sin embargo, si es discrepante, se activa el SMP intentando legitimar las realidades construidas por el sujeto, buscando innatamente seguridad en lo conocido, lo que constituye una retribución psicológica (Isham et al. 2021). En este sentido, para lograr verdadero aprendizaje, los individuos deben superar sus rigideces básicas. Para esto se requieren al menos dos sucesos: encontrar sentido al cambio e información externa relevante que active su línea sensible, entendida como el punto donde los individuos se tornan auto protectores cuando arrostran información discrepante acerca de sí mismos (Whetten & Cameron 2005).

El *sensemaking* Comienza como respuesta a la incertidumbre cuando la interpretación de las señales del entorno no coincide con la modelización que el sujeto tiene de la realidad (Djaballah et al. 2017; Godden 2022; Seiling & Hinrichs 2005; Weick 1995). La capacidad de operar con información ambigua, disponibilidad al cambio, reflexiones impulsadas por la crisis, libertad de actuación, entendimiento del entorno, ambiente de confianza, participación con información necesaria e influencias, dan lugar a experimentaciones para construir y adoptar nuevos conceptos y comportamientos; los cuales contribuyen a reducir discrepancias con el entorno y construir sentido (Whetten & Cameron 2005) permitiendo considerar cambios en las rigideces básicas (Frankl 1987; Leonard-Barton 1992).

La relevancia del proceso de *sensemaking* radica en que ofrece a los individuos la posibilidad de superar elementos que lo mantienen inerte en lo conocido y permite la consideración de alternativas e interpretaciones que impulsan los procesos de aprendizaje significativo (metanoia), construyendo nuevas perspectivas para proponer soluciones a los problemas cotidianos, permitiendo así que el aprendizaje evolucione hacia prácticas más coherentes con los objetivos planteados y las necesidades de respuestas al entorno.



## ***Los Objetivos de Desarrollo Sostenible y su impacto en las organizaciones***

En la literatura suelen usarse los conceptos “desarrollo sostenible”, “objetivos del desarrollo sostenible”, “sostenibilidad empresarial” y “responsabilidad social empresarial” de manera amplia y a veces sin discriminación y esto hace que muchas veces se pasen por alto los elementos que los diferencian. El concepto de *desarrollo sostenible* es el más general y denota enfáticamente una explotación consciente de recursos, la cual invita a considerar formas de explotación que tengan en cuenta la satisfacción de las necesidades de futuras generaciones (CMMAD 1987). Este concepto ha sido gradualmente adoptado por gobiernos, organizaciones y personas comunes; ganando cada vez más importancia y aceptación de manera global en el contexto social (Mostepaniuk et al. 2022).

Coherente con esta iniciativa, NU definió un conjunto de objetivos que pretende erradicar la pobreza, defender al planeta de los daños causados por la explotación desmedida y asegurar la prosperidad, los cuales se conocen como los *Objetivos del Desarrollo Sostenible*. Su concepción involucra a todos los actores del ámbito social (UN 2013), sin embargo, en este contexto las empresas juegan un papel esencial debido a la magnitud del impacto que estas generan al compararla con un individuo (van Zanten & van Tulder 2018); por lo que, consecuencia de la presión social, estas han venido alineando sus prácticas a los propósitos de los ODS, generando así, un campo de investigación multidisciplinar que involucra múltiples variables (Herrera & de las Heras-Rosas 2020).

Por otro lado, la *sostenibilidad empresarial* es la capacidad organizacional de operar causando los menores impactos negativos y maximizando los positivos, buscando legitimidad en los ámbitos económico, ambiental y social, garantizando así su perdurabilidad; gracias a que minimiza los efectos negativos que sus *stakeholders* puedan tener sobre ella (Blinova et al. 2022), motivada por la presión de los gobiernos y demás partes interesadas (Hahn et al. 2015; Liakh & Spigarelli 2020) ya que, estos poseen efectos sobre el aseguramiento del éxito y supervivencia de la empresa (Roberts 1992).

De forma paralela, la *responsabilidad social empresarial* denota específicamente la actitud honesta de responsabilidad que las empresas adoptan ante los impactos que puedan causar, vistos desde la perspectiva económica, legal, ética y filantrópica de sus audiencias y que afectan la toma de decisiones (Carroll 1979). En este sentido, se puede aseverar que, la RSE es el medio por el que una organización alcanza a ser considerada sostenible; aportando así al discurso del desarrollo sostenible propuesto por la CMMAD y a los ODS. Estratégicamente, las organizaciones han aprendido a ajustar el concepto como un elemento generador de valor al demostrar que, han logrado equilibrar sus operaciones con los intereses de sus *stakeholder* (Ansoff 1965).

No obstante, debido a la falta de instrucciones claras sobre la ejecución de los ODS (Pogge & Sengupta 2015), la adopción del discurso por parte de las organizaciones es complejo y se encuentra aún en consolidación (van der Waal & Thijssens 2020). Los antecedentes demuestran que, la participación de las empresas más grandes del mundo es precario (Botha et al. 2022) y se encuentra impulsada principalmente por elementos de la institución y su legitimidad (van der Waal & Thijssens 2020); el cual, en ambientes de corrupción, muchas veces motiva a las empresas a utilizar la hipocresía organizativa como estrategia para atender las demandas de las partes interesadas; evidenciando que su participación en los ODS es más simbólica e intencionada antes que sustantiva, abordada como un esquema de vinculaciones sin compromiso que facilita la gestión de señales enviadas al mercado con la intención de favorecer la imagen organizacional (Bebbington & Unerman 2017; do Nascimento et al. 2019).

Aún después de la vinculación de indicadores obligatorios de divulgación de información no financiera, gracias a la discrecionalidad, los directivos parecen centrarse solo en los indicadores que consideran relevantes (Raucci & Tarquinio 2020). Además, las grandes organizaciones se involucran con un enfoque preventivo y en



mayor medida con los elementos de los ODS que pueden controlar dentro de su cadena de valor y menos con los que están por fuera de ella (van Zanten & van Tulder 2018). Estas apreciaciones resultan relevantes si se considera que un rasgo indispensable de los ODS es su indivisibilidad, ya que su avance o retroceso en uno de ellos, mejora o perjudica el avance en los demás (Poveda 2022), por lo que centrarse en las interacciones y sinergias sería un enfoque más eficaz para alcanzar los ODS que abordarlos por separado (Gaertner et al. 2021).

## Metodología

Este trabajo tiene alcance descriptivo (Méndez 2012). Sigue la tradición de teoría fundamentada (Glaser & Strauss 1967), la cual, resulta óptima para analizar procesos y relaciones entre conceptos (Hernández et al. 2014; Packer 2013). Además, cuenta con antecedentes en ciencias del comportamiento humano y organizaciones, donde se busca plantear teorías tendientes a describir y explicar fenómenos usando el método inductivo (Bernal 2010; Rodríguez et al. 1999). Constituye una de las tradiciones de investigación mejor articuladas en el análisis de las empresas debido a que en ella, la generación de teoría no es un proceso impresionista, exploratorio o asistemático, sino que procede con gran cuidado del material empírico (Packer 2013), por lo tanto, se considera adecuada para responder las preguntas de investigación. Charmaz (1995) plantea que, los estudios de teoría fundamentada y la codificación abierta son difíciles de fundamentar con el uso de categorías predefinidas, sin embargo, se sustenta que, un marco teórico flexible contribuye a organizar previamente ideas generales sobre temas a los que, los datos empíricos harán referencia (Kelle 2005; Mertens 2010; Savin-Baden & Major 2013; Ynoub 2014). En este sentido, este estudio inicia con la construcción de categorías previas surgidas de las dimensiones de del AO, GC y metanoia (Sparkes & Smith 2013).

### *Fase 1- Metanoia*

Debido a que sus líderes manifestaron llevar a cabo actividades importantes de AO, se abordaron cuatro organizaciones por medio de la observación no participante, descriptiva y estructurada (Campos & Lule 2012; Kawulich 2005; Pérez 2006) enfocándose en las actividades sociales y humanas del AO con el propósito de comprender procesos, relaciones entre individuos y patrones de conducta. Las personas observadas eran conscientes de ello, sin embargo, no conocían el objeto de la observación. Durante las sesiones se registraron notas, diagramas, esquemas e introspecciones en las bitácoras de campo, las cuales fueron analizadas y categorizadas (Creswell 2013; Miles et al. 2013). Con base en los hallazgos iniciales y las categorías previas, se diseñó una guía de entrevista semiestructurada (Braun & Clarke 2013; Hernández 2014) con preguntas abiertas que se aplicó inicialmente a cuatro líderes del AO y GC de las mismas empresas, dando lugar a relatos narrativos detallados (Knights & Clarke 2014). El cuestionario y el criterio para escoger a los informantes clave fueron definidos por juicio de expertos en ocho sesiones a lo largo del estudio (Escobar-Pérez & Cuervo-Martínez 2008). Se permitió profundizar en cuestiones de los discursos que llamaron la atención del entrevistador, a quien lo asistió otro investigador quien contribuía con la observación simultánea (Valles 2007).

Se transcribieron y analizaron las entrevistas dando lugar a las primeras categorías abiertas, de las que surgió la proposición del concepto “coaliciones de conocimiento” descrito más adelante. Con base en estos resultados se amplió la muestra hasta encontrar la saturación categórica en la séptima empresa y doceava entrevista (Ardila & Rueda 2013; Strauss & Corbin 2002). La muestra de empresas se definió a medida que avanzaba la emergencia de categorías y se iban haciendo más densas en términos de variabilidad, propiedades y dimensiones (muestreo teórico), (Hernández et al. 2014; Packer 2013; Rodríguez et al. 1999; Strauss & Corbin 1990; 2002). Debido a que, el AO es un proceso que se manifiesta naturalmente en cualquier organización (Marin-García et al. 2010; Senge 2011; Toubes et al. 2021; Wulandari & Indartono 2021) no se consideró requisito que las empresas



evidenciaron procesos formalizados de AO o GC para incluirlas al estudio, por lo que, los investigadores escogieron las siguientes organizaciones que se vincularían al estudio, basados en las observaciones, según el grado de importancia que demostraran para la investigación (Flick 2014). Algunos informantes clave fueron entrevistados más de una vez y no fue posible concretar citas con otros de ellos, por lo que hubo que prescindir de realizar entrevistas en algunas empresas.

Inicialmente, se hizo contacto con 15 empresas del sector privado con distintos niveles de formalidad en GC: cuatro del sector servicios, cuatro del sector industrial, dos industrial-metalmecánico, dos tecnológico-software y asistencia, una industrial-farmacológico, una comercial-industrial, y una comercial. Finalmente, se realizaron 108 horas de observación no participante en 10 de estas empresas durante 42 meses. Simultáneamente, se realizaron 12 entrevistas de una hora aproximadamente a nueve líderes en siete de las 10 organizaciones en las que se realizó observación no participante.

Se utilizaron fuentes primarias y secundarias, instrumentos como guías de entrevista y grabadoras y técnicas como notas y fotografías (Flick 2014). No obstante, sólo una empresa permitió acceso al antiguo material fotográfico y a fotografiar, limitando las ricas posibilidades que ofrece lo visual a la investigación cualitativa (Davinson et al. 2012). Las características del grupo de organizaciones finalmente estudiadas se detallan en el Cuadro 1. El orden en el que las empresas ingresaron al estudio fue E-1, E-2, E-3 y E-4 (Fase inicial de entrevistas). Luego paulatinamente E-5, E-6 y E-7, dando lugar a siete entrevistas. Fue necesario volver a E-1 y E-4 a realizar cinco nuevas entrevistas para aclarar y afinar algunos de los conceptos surgidos en la categorización (Fase posterior de entrevistas). Finalmente, en la primera fase del abordaje empírico, se realizaron 12 entrevistas a nueve líderes de las siete organizaciones.

El equipo de trabajo estuvo conformado por tres investigadores, quienes en equipo analizaron las transcripciones de las Et1, Et2, Et3 y Et4 a través de la codificación abierta. Para esto se apoyaron en las categorías surgidas del análisis de las notas de campo generadas en las observaciones, buscando categorías y agrupando el conjunto de aspectos relacionados en la información (Packer 2013; Monge 2015). Cada categoría fue marcada por el equipo de trabajo con un nombre para identificar conexiones entre segmentos de la información (Strauss & Corbin 1990; Hernández et al. 2014). Para cada nueva categoría se definió colectivamente un criterio que se registró en la bitácora de análisis, para ser tenido en cuenta en la futura vinculación de otros segmentos de la entrevista a la misma categoría (Packer 2013). Las transcripciones de las Et5 a la Et12 fueron categorizadas independientemente por cada investigador guiados por la lista de categorías existentes. En caso de surgir la necesidad de crear una nueva categoría, el investigador que lo requería convocaba una reunión para nombrarla colectivamente y registrarla en la bitácora de análisis. Luego en equipo se realizó la codificación axial y cierre de categorías.

En la codificación axial y con la ayuda de los criterios consignados en la bitácora de análisis (Coleman & Unrau 2008), se condensaron los códigos descriptivos para identificar relaciones entre propiedades de las categorías (Hernández et al. 2014; Strauss & Corbin 1990). Para la validación y fiabilidad del procesamiento de la información, se utilizó la triangulación de datos (entre categorías de la observación y entrevistas) y el uso de bases de datos compartida (Okuda & Gómez-Restrepo 2005; Voss et al. 2002; Yin 2009). Se utilizó el software *Atlas.Ti*® versión 7.5.7. La construcción de las redes semánticas se apoyó en el software *Cmaptools* versión 6.03. Una vez identificadas las relaciones entre los conceptos se fueron cerrando las categorías hasta obtener la emergencia de otros nuevos conceptos que permitieron construir generalizaciones del fenómeno estudiado (Glaser & Strauss 1967). En varias ocasiones fue necesario contactar telefónicamente a los entrevistados para afinar algunos aspectos de las entrevistas.


**Cuadro 1.** Características de las empresas

Empresa (E)	Características	Orden de Entrevistas (Et) Fase inicial	Orden de Entrevistas (Et) Fase posterior
E-1	Empresa grande. Sector industrial metalmecánico. Consolidad en el mundo	Et1	Et8; Et9
E-2	Empresa mediana. Sector alimentos. Consolidada en Colombia	Et2	
E-3	Empresa grande. Sector comercial (industrial). Multinacional que compró negocio en Colombia	Et3	
E-4	Empresa grande. Sector servicios. Multinacional consolidada en el mundo	Et4	Et10, Et11; Et12
E-5	Empresa mediana joven. Sector servicios automotriz. En crecimiento	Et5	
E-6	Empresa mediana joven. Sector comercial. En crecimiento	Et6	
E-7	Empresa mediana joven. Sector tecnología. En crecimiento	Et7	

Fuente: construcción propia

Las entrevistas se llevaron a cabo bajo esquema de juego de roles, en el que los entrevistados tomaron el rol de expertos y los entrevistadores de aprendices (Packer 2013). Los nombres de las organizaciones, entrevistados y personas observadas, permanecen en confidencialidad. Todos los entrevistados fueron informados por escrito de la grabación en audio de las entrevistas y se les manifestó la posibilidad de negarse a contestar alguna pregunta si consideraban que la respuesta podría poner en riesgo información privilegiada, no obstante, todas las preguntas fueron respondidas. En este sentido, se considera que la investigación no presenta cuestiones éticas relevantes que impidan su desarrollo y comunicación.

### ***Fase 2 Metanoia y los Objetivos de Desarrollo Sostenible***

Una vez definido el concepto de metanoia, identificado los aspectos que la facilitan y entorpecen y, caracterizada la forma como se da la metanoia en los grupos de individuos, se volvió al campo a explorar la utilidad del aprendizaje metanoico para adoptar los ODS y dar respuesta a las demandas de los *stakeholders*. En esta segunda fase, se logró hacer nuevamente contacto con las empresas E-1 y E-4, en las que se realizaron dos nuevas sesiones de entrevistas de aproximadamente una hora de duración y en las que el tema central era definir los vasos conductores que vinculan el aprendizaje a nivel metanoico y la capacidad de las organizaciones de dar respuesta de las demandas del entorno, específicamente en temas de sostenibilidad y relacionados con los *stakeholders* de cada empresa.

Esta etapa representa una fase inicial de exploración que permite develar cómo el aprendizaje organizacional se relaciona con la capacidad de la empresa de preparar respuestas para las demandas del entorno en temas relacionados con la sostenibilidad. En la segunda fase, la categorización se llevó a cabo mediante el trabajo de tres investigadores y se siguieron las mismas lógicas, parámetros de rigurosidad y control que en la





Cuadro 2. Elementos (categorías) del proceso metanoico asociables a la teoría

Categorías (proceso metanoico)	Conceptualización/explicación
Fuerza y fuente de la información	Una misma información puede recibir diferente asignación de valor dependiendo de su fuente y contenido (Whetten & Cameron 2005)
Cambios metanoicos como construcción colectiva	Cambios organizacionales logrados a través de la orientación del personal (Djaballah et al. 2017; Frankl 1987; Godden 2022; Seiling & Hinrichs 2005; Weick 1995)
Asignación de sentido al cambio	Justificación para cambiar ideas por otras más coherentes (Djaballah et al. 2017; Frankl 1987; Godden 2022; Seiling & Hinrichs 2005; Weick 1995)
Cambios impuestos	Cambios logrados a través de la autoridad (Djaballah et al. 2017; Frankl 1987; Godden 2022; Seiling & Hinrichs 2005; Weick 1995)
Costumbres	Rutinas útiles que se escapan de la reevaluación por la comodidad de lo conocido (Cameron 1994; Cameron et al. 1987; Isham et al. 2021; Morsetto 2023; Staw et al. 1981; Weick 1993; Weick & Sutcliffe 2000)
Rigideces	Estructura de creencias, valores, costumbres, rituales que orienta el accionar de una organización (Leonard-Barton 1992)
Valores	Cualidades por las que se considera ser apreciado y con los que se orienta el comportamiento (Leonard-Barton 1992)
Historia	Memorias icónicas que demarcan el devenir organizacional (Velandia et al. 2022)
Dependencia al camino	Decisiones tomadas con referencia al pasado, no por condiciones objetivas (Marín et al. 2010; Morsetto 2023)

Fuente: elaboración propia

Sin embargo, existe un grupo de categorías en las que resulta más compleja una asociación teórica, por lo que se consideran un aporte de este trabajo a la literatura previa. En el Cuadro 3 se presentan cada una de estas junto a su conceptualización, las cuales surgieron del proceso de análisis de los datos levantados en las entrevistas.

Cuadro 3. Elementos (categorías) del proceso metanoico que complementan la teoría

Categorías (proceso metanoico)	Conceptualización/explicación
Coaliciones de conocimiento	Pequeños grupos de individuos quienes comparten ideales de donde surgen ideas y aprendizajes que aún no alcanzan el nivel organizacional
Entendimiento del entorno	Competencia de modelizar el entorno
Aprendizaje de la experiencia	Capacidad de utilizar la historia para crear referencias para la operación
Identificación de oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas	Capacidad de reconocer limitaciones, potencialidades y de detectar amenazas y oportunidades
Libertad de actuación	Posibilidad de ejecutar libremente decisiones en el ámbito organizacional y económico-político
Vigilancia tecnológica	Caracterizar la disponibilidad tecnológica
Ambiente de confianza	Seguridad en que los sistemas de gobierno actúen de la forma esperada y uniforme ante cualquier situación



Categorías (proceso metanoico)	Conceptualización/explicación
Capacitación con expertos	Adquirir conocimiento a través de especialistas
Opiniones de los clientes	Imagen que los clientes tienen de la organización útil para evaluar la imagen organizacional
Trabajo de líderes	Delegación de funciones de homogenización organizacional del proceso metanoico
Efectiva comunicación	Lograr que todas las personas se encuentren sintonizadas en los mismos objetivos a pesar de tener diferentes motivaciones
Cambios metanoicos que responden a cambios tecnológicos	Cambios logrados a través de las exigencias del desarrollo tecnológico
Confundir cambios simples con metanoicos	Crear que los normales ajustes a procesos son cambios trascendentales
Tecnologías	Sistemas tecnológicos que facilitan la metanoia
Talento humano	Capacidades de los individuos
Liderazgo	Capacidad de organizar un equipo para lograr objetivos planteados
Acceso a información	Contar con cualquier elemento informativo crítico para el proceso
Autorreconocimiento	Capacidad organizacional de conocer los detalles de su identidad

Fuente: elaboración propia

### ***Proceso metanoico: propuesta del papel de las coaliciones de conocimiento***

En la cotidianidad empresarial, es difícil observar el AO tal como se presenta en la literatura. En esta, se plantean fases ordenadas de creación o identificación de conocimiento, uso, interiorización, almacenaje, transferencia y en las empresas con gestiones más sofisticadas, medición (Chuan-Peng et al. 2017; Cuadrado-Barreto 2020; Toubes et al. 2021; Velandia et al. 2022; Wulandari & Indartono 2021). Esta visión del AO encaja en la idea subyacente de que el proceso se da en un grupo (organización) guiado por objetivos organizacionales que se circunscriben a los valores de la empresa. En ese contexto, la principal responsabilidad la poseen los líderes. No obstante, los datos de campo sustentan la idea de que el concepto de organización casi perfecta raramente se da en la práctica.

Durante las sesiones de observación, se detectó las creaciones de pequeñas alianzas entre individuos, lo que hace que en la realidad la organización sea más un ente fragmentado que un grupo consolidado. Las personas asignan distinta carga de significado y redefinen para sí, los valores organizacionales y si bien, los une objetivos comunes (Pérez 1991), no lo hace la forma cómo cada uno cree que se deben alcanzar estos objetivos. Cada individuo mide subjetivamente la validez de sus creencias y subjetividades y la coherencia que estas tienen con la realidad organizacional por medio de reflejos que observan en sus pares. Esto hace que, individuos que asignan similar significado a los valores, metas y objetivos organizacionales, consoliden alianzas naturales y espontáneas que les permite afianzar su cosmovisión para trabajar en mayor armonía consigo mismos, dando lugar a *coaliciones de conocimiento*.

Estas están conformadas normalmente por dos individuos, quienes consolidan su unión a través de logros (como la ejecución efectiva de una tarea), los cuales son entendidos como consecuencia de su apuesta de valor. Cada coalición realiza una apuesta sobre la forma en que deben realizar sus actividades, según su marco de valores personales y canaliza sus esfuerzos hacia la consecución de las tareas. No siempre los valores de las personas son los mismos que la organización ostenta, pero sus comportamientos se encuadran de alguna manera en ellos, al intentar encajar en los cargos asignados en la empresa.



Estas coaliciones, que parecen ser una necesidad innata de los individuos, permiten que exista cierta rivalidad tolerable entre ellas, generando diferencias entre las formas de entender los procesos y saliendo a flote el ego a través de una lucha personal por imponer su cosmovisión como la más efectiva y moralmente válida para la organización. Sin embargo, la urgente necesidad de cumplir con las tareas de los roles para satisfacer demandas del entorno organizacional; hace que surjan de las rivalidades entre coaliciones, treguas momentáneas en la que los individuos sacrifican parte de su ego para permitir que la organización opere finalmente de manera efectiva. Los líderes solo se encargan de exigir o motivar resultados, siendo flexibles al permitir tensiones entre las coaliciones e interfiriendo solo en casos en que las discrepancias entorpecen resultados. Haciendo uso de la autoridad o la persuasión, invitan al sacrificio del ego en aras de la consecución del objetivo, lo cual, en un equipo honestamente comprometido, parece ser el punto común en el que convergen todas las subjetividades para decantarse en acciones intersubjetivas, dirigidas a la creación de soluciones.

Hasta este momento solo se ha hablado de aprendizaje individual y para lograr pasar al aprendizaje a nivel organizacional, las nuevas ideas propuestas por alguna coalición, además de ser construidas, requieren sobrepasar la competencia existente entre las coaliciones para ser absorbidas realmente por la organización a través de los líderes. Los líderes tienen el poder de aceptar o rechazar las ideas creadas por las coaliciones y vincularlas a la organización a través de los sistemas de comunicación y estrategias de gobierno. En ocasiones, los integrantes de las coaliciones que no logran convencer al líder con sus nuevas ideas, terminan cediendo a regañadientes, pero al final llevando al equipo hacia la consecución de objetivos colectivos.

En las tensiones entre coaliciones, se genera el conocimiento tácito de la organización. La competencia entre coaliciones promueve la creación individual de soluciones a problemas y cada coalición busca demostrar que, su forma de entender a la organización y al entorno, es la más adecuada. Cada coalición de conocimiento constituye la unidad básica de la que surgen verdaderos procesos metanoicos para la empresa, en donde los integrantes se sienten en la confianza de realizar rupturas con las ideas existentes y buscar nueva coherencia con la cosmovisión de la coalición a la que pertenecen. Parece ser entonces que, al interior de una organización, la principal motivación para generar nuevas ideas es el ego y la vanidad y no la convicción de valores y metas definidas por personas que, si bien pueden ser los jefes, en realidad están por fuera de la coalición a la que pertenecen. Así, la metanoia, antes que ser un proceso sistémico y ordenado como se plantea la literatura relativa al AO y para un individuo en la Teoría del *Sensemaking*, al tratarse de un grupo de personas parece ser un suceso socialmente caótico y tenso que finalmente contribuye a la creación de respuestas al entorno, desde la subdivisión de la organización en pequeñas coaliciones que compiten entre sí por la aprobación de los líderes.

### ***Utilidad de la metanoia para el aprendizaje organizacional en la adopción de los ODS***

NU definió 17 objetivos para el desarrollo sostenible con el propósito de alcanzarlos en 2030, los cuales se encuentran conformados por 169 metas, lo que constituye una tarea de alcance global con múltiples dimensiones (Herrera & de las Heras-Rosas 2020; UN 2015). En este contexto las organizaciones juegan un papel relevante, no obstante, su campo de participación en el logro de los ODS está limitado principalmente a aquellos elementos que se encuentran dentro de su cadena de valor. Además, las organizaciones se involucran desde la perspectiva de evitar impactos negativos en el desarrollo sostenible (van Zanten & van Tulder 2018). Con base en este criterio, la revisión sistemática de las metas propuestas por NU para cada ODS y el análisis de las entrevistas, desde la realidad organizacional, se puede clasificar la actitud de la empresa hacia los ODS en tres tipos: “Aportar”, “No estorbar” y “Culturizar”.

El primer grupo, actitud de “Aportar”, hace referencia a la actitud que toma la empresa hacia aquellos ODS cuyas metas permiten acciones organizacionales que afectan directamente los resultados del ODS; por



ejemplo, la igualdad de género. Es posible que la organización garantice que en las contrataciones, salarios y funciones no existan discriminaciones de ningún tipo y de esta forma contribuirían directamente a las estadísticas nacionales que miden el logro de este indicador.

El segundo grupo, actitud de “No estorbar”, se encuentra conformado por los ODS en los que las empresas solo pueden adoptar un comportamiento acorde a las metas, pero no posee capacidad operativa relevante para contribuir a alcanzar los resultados de manera significativa, por ejemplo, la reducción de las desigualdades en y entre países. En este contexto, en la meta 10.3 para este ODS, la cual manifiesta “Garantizar la igualdad de oportunidades y reducir la desigualdad de resultados, incluso eliminando las leyes, políticas y prácticas discriminatorias y promoviendo legislaciones, políticas y medidas adecuadas a ese respecto” (NU 2015), la organización puede tomar un comportamiento acorde con el ODS, sin embargo, le será imposible demostrar su logro total desde el interior de la organización, La cual, solo tiene la posibilidad de no generar indicadores negativos para el ODS y la principal responsabilidad del logro recae sobre los gobiernos y otros actores externos.

El tercer grupo, actitud de “Culturizar”, corresponde a los ODS sobre los que la empresa posee muy poca o casi ninguna influencia, por ejemplo, la educación de calidad. La organización solo tiene la posibilidad de generar una cultura alrededor de los puntos relevantes del ODS y así incentivar en las personas que conforman la organización una cultura acorde con las metas propuestas.

Ahora bien, el abordaje empírico de la realidad organizacional, permitió describir la forma como la metanoia contribuye a que la organización aprenda a adoptar los ODS, en la medida de sus posibilidades teniendo en cuenta lo expresado en los párrafos anteriores. Todo empieza por la presión de los gobiernos a través de las regulaciones, lo cual es coherente con lo planteado por Mostepaniuk et al. (2022). Esta presión constituye las discrepancias que provienen del entorno y que permitirán a la organización acercarse a su línea sensible Whetten y Cameron 2005). En línea con lo descrito por Ansoff (1965); Blinova et al. (2022); Hahn et al. (2015); Liakh y Spigarelli (2020) y Roberts (1992), las empresas por temor a una sanción o a generar mala imagen organizacional cumple las exigencias que impone el mercado por medio de las regulaciones. Este paso es fundamental para iniciar a la empresa en la adopción del discurso de los ODS, pues, al hacerse cotidiano el cumplimiento de la regulación, la organización empieza a dejar su actitud reluctante, es decir, a superar sus rigideces (Frankl 1987; Leonard-Barton 1992) y a aprender a adoptar una actitud acorde con los ODS, y posteriormente, empiezan a surgir algunas iniciativas construidas al interior de las coaliciones de conocimiento.

No existe al interior de las organizaciones estudiadas una actividad específica para enseñar a los integrantes lo que son los ODS y sus metas, sin embargo, el temor a las sanciones o al rechazo social (discrepancias con el entorno), incentiva en los miembros de la organización una actitud de armonía con las exigencias del entorno para lograr que la organización sobreviva en el mercado. De esta forma, en un proceso de aprendizaje (van der Waal & Thijssens 2020), los integrantes de la empresa abandonan las viejas costumbres y adoptan otras a las que les asignan significado a partir de la coherencia (Whetten & Cameron 2005) entre su cosmovisión y las nuevas tendencias sociales, contribuyendo así a las intenciones del discurso del desarrollo sostenible (CMMAD 1987). Una vez que estas iniciativas maduran en la organización empieza a surgir desde su interior las primeras manifestaciones de la RSE (Carroll 1979). Los elementos y la forma como se llevará a cabo son definidos a través de las coaliciones de conocimiento por medio del direccionamiento de los líderes.

## Consideraciones finales

En la primera fase de este estudio, se detecta en líneas ocultas la metáfora que usan las disciplinas administrativas para estudiar a la empresa como si fuera un organismo vivo que compete en un entorno exigente,



en el que debe aprender a sobrevivir. Para la academia, esta metáfora resulta útil y a la vez peligrosa, debido a que da algunas cuestiones por definidas y en ocasiones desprecia la convergencia de subjetividades que luchan entre sí para encontrar aquel punto de equilibrio social llamado: intersubjetividad. Observar la organización desde la perspectiva hermenéutica devela detalles del actuar de los individuos que, al analizarlos por medio de la introspección permite proponer descripciones del fenómeno estudiado. La metodología utilizada en este estudio permitió identificar que en la práctica el proceso metanoico en las organizaciones no es tan ordenado y sistemático y es más complejo de lo que se expresa en la teoría disponible.

Desde un punto de vista ontológico, las organizaciones pueden entenderse como un constructo colectivo, inmaterial, un acuerdo social, que permite a los individuos aceptar que su unión constituye un organismo común que los rebasa en prioridades. De esta visión de empresa se deduce fácilmente que en su interior convergen subjetividades de personas que interpretan individualmente la realidad organizacional. En coherencia con Carattoli (2013); Guerra et al. (2022) y Quintas et al. (2022) en un escenario como ese, la observación y entrevista constituyen herramientas poderosas para comprender mejor la realidad empresarial.

Un aporte importante de este trabajo lo representa el concepto “coaliciones de conocimiento” como la unidad organizacional de donde surgen las nuevas ideas e interpretaciones que, bajo la dirección de los líderes van haciendo que la organización reaccione con el entorno. En este sentido, la metanoia es una capacidad organizacional que da lugar a transformaciones intelectuales que permite cambios en la forma de percibir la realidad, la cual es útil para crear respuesta al entorno y generar acciones impulsoras de la competitividad organizacional.

La segunda fase permite concluir que, las organizaciones se encuentran en aprendizaje de adopción a los ODS (van der Waal & Thijssens 2020), además no existen instrucciones claras por parte de los gobiernos o instituciones líderes de la forma cómo estos deben ser implementados por las organizaciones (Pogge & Sengupta 2015), las cuales buscan legitimidad ante sus *stakeholders*, no obstante, su participación en los ODS es aún limitada (Botha et al. 2022; van der Waal & Thijssens 2020) y muchas veces utilizada solo para mejorar la imagen organizacional (Bebbington & Unerman 2017; do Nascimento et al. 2019). Como una alternativa de solución a esta problemática se sugiere la comprensión y aplicación de la metanoia para impulsar la capacidad de la empresa de alinear mejor sus prácticas con los ODS.

La clasificación de la actitud organizacional ante los ODS, permite comprender que existen distintos alcances en su contribución a alcanzarlos, por ende, resulta coherente que los directivos se enfoquen principalmente en aquellos sobre los que la organización posee mayor campo de acción, lo que explicaría mejor los planteamientos de Raucci y Tarquinio (2020). Esto no quiere decir que la organización no pueda contribuir al logro de los otros ODS. A pesar de que el impacto organizacional sea menor en algunas metas específicas, la empresa puede adoptar una actitud de “No estorbar” y “Culturizar” y así aportar de manera holística a los ODS, teniendo en cuenta las ideas de Gaertner et al. (2021) y Poveda (2022) y contribuyendo a lograr una mayor consciencia de las personas comunes en cuanto a las problemáticas sociales y ambientales (Piao & Managi 2023). Finalmente, se considera que una comprensión clara del proceso metanoico contribuye a que los líderes organizacionales direccionen mejor el aprendizaje organizacional hacia la adopción de prácticas acordes con los ODS.

Al ser un trabajo enmarcado en la investigación cualitativa, se reconoce la limitación en la generalización de resultados. En este sentido, se recomiendan investigaciones que desde el enfoque complementario aborde la realidad desde las hipótesis propuestas:

- El aprendizaje organizacional a nivel metanoico impacta positivamente en la capacidad de respuestas a las exigencias de los *stakeholders*



- El aprendizaje organizacional a nivel metanoico facilita la adopción de prácticas mejor alineadas con los ODS
- Las organizaciones adoptan la actitud de “Aportar”, “No estorbar” y “Culturizar” según el alcance que tengan, según su naturaleza, en la aplicación de cada ODS

Finalmente, desde la perspectiva metodológica, surge la pregunta: ¿Qué hallazgos ofrecería abordar el campo desde los canales de comunicación de la empresa, por ejemplo, correos electrónicos, grupos en redes sociales, aplicaciones de mensajería instantánea, entre otros?

## Referencias

- Andrews K 1977. *El concepto de estrategia de la empresa*. Univerisdad de Navarra, Pamplona, 271 pp.
- Ansoff I 1965. *Corporate strategy*. McGraw-Hill, NewYork, 241 pp.
- Ardila E, Rueda J 2013. La saturación teórica en la teoría fundamentada: su de-limitación en el análisis de trayectorias de vida de víctimas del desplazamiento forzado en Colombia. *Revista colombiana de sociología* 36(2):93-114.
- Barney J 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Jaournal of management* 17(1):99-120.
- Bebbington J, Unerman J 2017. Achieving the United Nations Sustainable Development Goals: an enabling role for accounting research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 31(1): 2-24.
- Bernal C 2010. *Metodología de la Investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Prentice Hall, Bogotá D.C, 322 pp.
- Blinova E, Ponomarenko T, Knysh V 2022. Analyzing the Concept of Corporate Sustainability in the Context of Sustainable Business Development in the Mining Sector with Elements of Circular Economy. *Sustainability (Switzerland)* 14(13): 8163.
- Botha M, Middelberg S, Oberholzer M 2022. Supply chain water-reporting practices in the food, beverage and tobacco sector: a comparative study. *Water International* 47(3): 383-399.
- Braun V, Clarke V 2013. *Successful Qualitative Research: A Practical Guide for Beginners*. Sage, London, 382 pp.
- Cameron K 1994. Strategies for successful organizational downsizing. *Human Resource Management Journal* 33(2): 189-211.
- Cameron K, Kim M, Whetten D 1987. Organizational effects of decline and turbulence. *Administrative Science Quarterly* (32): 32-40.
- Campos G, Lule N 2012. La observación, un método para el estudio de la realidad. *Xihmai* 7(13): 45-60.
- Carattoli M 2013. Capacidades dinámicas: líneas promisorias y desafíos de investigación. *Cuadernos de Administración* 26(47): 165-204.



- Carroll A 1979. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review* 4(4): 497-505.
- Charmaz K 1995. Grounded theory. En J Smith, R Harré, L Van Langenhove. *Rethinking methods in psychology*. Sage, Londres, p. 27-49.
- Chatterjee S, Chaudhuri R, Vrontis D, Chaudhuri S 2022. The Impact of Dynamic Capability on Business Sustainability of Organizations. *FIIB Business Review* 11(4): 455-467.
- Chuan-Peng Y, Zhen-Gang Z, He S 2017. The effect of organizational learning and knowledge management innovation on SMEs' technological capability. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education* 13(8): 5475-5487.
- CMMAD. Nuestro futuro común; Informe Comisión Brundtland sobre Medio Ambiente y Desarrollo. Naciones Unidas, 1987 agosto [Citado 2023 sep 12]; A42(427):[416 p], Disponible en: <https://acortar.link/TRpKt4>
- Coleman H, Unrau Y 2008. Qualitative data analysis. En R Grinnell Jr, Y Unrau. *Social work research and evaluation: Foundations for evidence based practice*. Oxford University Press, New York, p. 370–386.
- Cooper S, Pereira V, Vrontis D, Liu Y 2023. Extending the resource and knowledge based view: Insights from new contexts of analysis. *Journal of Business Research* 156: 113523.
- Creswell J 2013. *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing among Five Approaches*. Sage, Thousand Oaks CA, 416 pp.
- Cuadrado-Barreto G 2020. Gestión del conocimiento en la universidad: cuestionario para la evaluación institucional. *Revista Iberoamericana de Educación Superior* 21(30): 201-218.
- DasGupta R, Kumar S, Pathak R 2022. Multinational enterprises' internationalization and adoption of sustainable development goals. *International Journal of Managerial Finance* 18(4): 617-638.
- Davinson J, McLean C, Warren S 2012. Exploring the visual in organizations and management. *Qualitative Research in Organizations and Management* 7(1): 5-15.
- Djaballah M, Hautbois C, Desbordes M 2017. Sponsors' CSR strategies in sport: A sensemaking approach of corporations established in France. *Sport Management Review* 20(2): 211–225.
- do Nascimento A, Rodrigues R, Panhoca L 2019. Information on the fight against corruption and corporate governance practices: evidence of organized hypocrisy. *International Journal of Disclosure and Governance* 16: 145–160.
- Duque E, Carvajal L 2015. La identidad organizacional y su influencia en la imagen: una reflexión teórica. *Suma de Negocios* 6(13): 114-123.
- Escobar-Pérez J, Cuervo-Martínez A 2008. Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en Medición* (6): 27–36.



- Flick U 2014. *An Introduction to Qualitative Research*. Sage, Thousand Oaks CA, 653pp.
- Frankl V 1987. *El hombre en busca de sentido*. Editorial Herder, Barcelona, 129 pp.
- Gaertner E, de Oliveira R, Limont M, Fernandes V 2021. Alinhamento de Pesquisas Científicas com os ODS da Agenda 2030: um Recorte Territorial. *Fronteiras: Journal of Social, Technological and Environmental Science* 10(2): 26-45.
- Glaser B, Strauss A 1967. *The discovery of grounded theory*. Aldine Press, Chicago, 284 pp.
- Godden L 2022. Career guidance policy documents: translation and usage. *British Journal of Guidance and Counselling* 50(1): 157-169.
- Guerra C, Praça C, Martín-Cilleros M, Duhn L 2022. Pesquisa Qualitativa: Um Olhar Sempre Voltado à Excelência dos Estudos. En C Guerra, C Praça, M Martín-Cilleros, L Duhn. *New Trends in Qualitative Research*, Ludomedia, Portugal: e773.
- Hahn R, Reimsbach D, Schiemann F 2015. Organizations, climate change, and transparency: Reviewing the literature on carbon disclosure. *Organization & Environment* 28(1): 80–102.
- Hernández M 2014. La investigación cualitativa a través de entrevistas: su análisis mediante la teoría fundamentada. *Cuestiones Pedagógicas* (23): 187-210.
- Hernández R, Fernández C, Baptista P 2014. *Metodología de la investigación*. Sexta edición, Mc Graw Hill, México D.F, 634 pp.
- Herrera J, de las Heras-Rosas C, 2020. Corporate Social Responsibility and Human Resource Management: Towards Sustainable Business Organizations. *Sustainability* 12(3): 841.
- Isham L, Griffith L, Boylan A, Hicks A, Wilson N, Byrne R, . . . Freeman D 2021. Understanding, treating, and renaming grandiose delusions: A qualitative study. *Psychology and Psychotherapy: Theory, Research and Practice* 94(1): 119–140.
- Ismail M, Abd N, Zainol N, Yusoff M, Abdul R 2023. The determinants of cooperative sustainable development: a case study of Malaysian cooperatives. *Lecture Notes in Networks and Systems* (487): 539-558.
- Kawulich B 2005. La observación participante como método de recolección de datos. *Forum Qualitative Sozialforschung* 6(2): Art 43.
- Kelle U 2005. ¿Hacer "emerger" o "forzar" los datos empíricos? Un problema crucial de la teoría fundamentada reconsiderada. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research* 6(2): Art 27.
- Kharas H, Zhang C 2014. New Agenda, New Narrative: What Happens After 2015? *The SAIS Review of International Affairs* 34(2): 25–35.
- Knights D, Clarke C (2014). It's a bittersweet symphony, this life: Fragile academic selves and insecure identities at work. *Organization Studies* 35(3): 335–357.



- Leonard-Barton D 1992. Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product. *Strategic Management Journal* (13): 111-125.
- Liakh O Spigarelli F 2020. Managing Corporate Sustainability and Responsibility Efficiently: A Review of Existing Literature on Business Groups and Networks. *Sustainability* 12(18): 7722.
- Marín J, Perelló R García J 2010. Desarrollo de una metodología para identificar dependencia de camino en gestión de operaciones. *Working Papers on Operations Management* 1(1): 37- 40.
- Marin-Garcia J, Perello-Marin M, Garcia-Sabater J 2010. Desarrollo de una metodología para identificar dependencia de camino en gestión de operaciones. *Working Papers on Operations Management* 1(1): 37-40.
- Méndez C 2012. *Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. Limusa, México, 360 pp.
- Mertens D 2010. *Research and evaluation in education and psychology: integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods*. Sage, Thousand Oaks CA, 527 pp.
- Miles M, Huberman A, Saldaña J 2013. *Qualitative data analysis: A method sourcebook*. Sage, Washintong DC, 408 pp.
- Monge V 2015. La codificación en el método de investigación de la grounded theory o teoría fundamentada. *Innovaciones educativas* XVII(22): 77-84.
- Morseletto P 2023. Sometimes linear, sometimes circular: States of the economy and transitions to the future. *Technological Forecasting and Social Change* 189(April 2023): 122356.
- Mostepaniuk A, Nasr E, Awwad R, Hamdan S, Aljuhmani H 2022. Managing a Relationship between Corporate Social Responsibility and Sustainability: A Systematic Review. *Sustainability (Switzerland)* 14(18): 11203.
- Okuda M, Gómez-Restrepo C 2005. Métodos en investigación cualitativa: triangulación. *Revista Colombiana de Psiquiatría* XXXIV(1): 118-124.
- Packer M 2013. *La ciencia de la investigación cualitativa*. Ediciones Uniandes, Bogotá D.C, 660 pp.
- Penrose E 1959. *The Theory of the growth of the firm basic* . Oxford University Press, Londres, 272 pp.
- Pérez J 1991. *Teoría de la acción humana en las organizaciones: La acción personal*. Ediciones Rialp, Madrid, 304 pp.
- Pérez P 2006. Antropología del periodismo, la observación no participante en una revista de alta gama. *Comunicación y pluralismo*, 1(2006): 99-125.
- Piao X, Managi S 2023. The international role of education in sustainable lifestyles and economic development. *Scientific Reports*, 13: 8733.
- Pogge T, Sengupta M 2015. The Sustainable Development Goals as drafted: Nice idea, poor execution. *Washington International Law Journal Association* 24(3): 1–17.



- Poveda M 2022. Aproximación Constitucional del Desarrollo Sostenible en el Estado Social de Derecho Colombiano. *Fronteiras: Journal of Social, Technological and Environmental Science* 11(2): 31-51.
- Quintas F, Pinho I, Breda Z, Martins F, Pinho C 2022. Uma Abordagem Qualitativa para o Desenvolvimento Comunitário no Contexto Turismo em Área Costeira no Município de Lautém, Timor-Leste. En C Guerra, C Praça, M Martín-Cilleros, L Duhn. *New Trends in Qualitative Research*. Ludomedia, Portugal, p.e746.
- Raucci D, Tarquinio L 2020. Sustainability performance indicators and non-financial information reporting. Evidence from the Italian case. *Administrative Sciences* 10(1):13.
- Roberts R 1992. Determinants of corporate social responsibility disclosure: An application of stakeholder theory. *Accounting, Organizations and Society* 17(6): 595–612.
- Rodríguez G, Gil J, García E 1999. *Metodología de la investigación cualitativa*. Ediciones Aljibe, Málaga, 380 pp.
- Santos M, Silva C 2021. The adoption of sustainable development goals by large Portuguese companies. *Social Responsibility Journal* 17(8): 1079-1099.
- Savin-Baden M, Major C 2013. *Qualitative research: The essential guide to theory and practice*. Routledge, London, 569 pp.
- Schuyler K 2017. Peter Senge: "everything that we do is about shifting the capability for collective action.". En D Szabla, W Pasmore, M Barnes, A. Gipson. *The Palgrave Handbook of Organizational Change Thinkers*. Palgrave Macmillan, Cham, p. 1185-1201.
- Seiling J, Hinrichs G 2005. Mind fulness and constructive accountability as critical elements of effective sensemaking. *Organizational Development Journal* 23(3): 82-88.
- Senge P 1990. *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Granica S.A, Buenos Aires, 480 pp.
- Senge P 2011. *La quinta disciplina en la práctica*. Granica S.A, Buenos Aires, 608 pp.
- Sparkes A, Smith B 2013. *Qualitative Research Methods in Sport, Exercise and Health: From Process to product*. Roudledge, New York, 279 pp.
- Staw B, Sandelands L, Dutton J 1981. Threat-rigidity effects in organizational behavior. *Administrative Science Quarterly* 26(4): 501-524.
- Strauss A, Corbin J 1990. *Basics of qualitative research: Grounded Theory procedures and techniques*. Sage, Newbury Park, 431 pp.
- Strauss A, Corbin J 2002. *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Universidad de Antioquia, Medellín, 341 pp.
- Toubes D, Araújo-Vila N, Fraiz-Brea J 2021. Organizational Learning Capacity and Sustainability Challenges in Times of Crisis: A Study on Tourism SMEs in Galicia (Spain). *Sustainability*, 13(21): 11764.



- Naciones Unidas.org. UN forum highlights ‘fundamental’ role of private sector in advancing new global goals [Subido 26 sep 15; citado 09 sep 2023] Disponible en: <https://acortar.link/HqFFGQ>
- Naciones Unidas.org. A Million Voices: The World We Want [Subido dic 13; citado 09 sep 2023] Disponible en: <https://unsdg.un.org/resources/million-voices-world-we-want>
- Valles M 2007. *Entrevistas cualitativas*. Centro de investigaciones sociológicas, Madrid, 195 pp.
- van der Waal J, Thijssens T 2020. Corporate involvement in Sustainable Development Goals: Exploring the territory. *Journal of Cleaner Production* (252): 119625.
- van Zanten J, Tulder R 2018. Multinational enterprises and the Sustainable Development Goals: An institutional approach to corporate engagement. *J Int Bus Policy* (1): 208–233.
- Velandia G, Escobar A, Navarro E, Logreira C, Archibold W, Recuay C, García D, Hernández R 2022. Knowledge Management: Effects on Innovation in Micro, Small, and Medium-Sized Export Enterprises. En K Saeed, J Dvorský. *Computer Information Systems and Industrial Management*. Springer, Cham, p. 160-171.
- Velandia G, Garzón M, Escobar A 2022. El autorreconocimiento organizacional: Un factor subjetivo y clave para la capacidad de absorción. En I Pinho, A Rodrigues, D Ribeiro, C Brandão. *New Trends in Qualitative Research*. Ludomedia, Portugal, e716.
- Voss C, Tsikriktsis N, Frohlich M 2002. Case research in operations management. *International Journal of Operations & Productions Management* 22(2): 196-219.
- Weick K 1993. The collapse of sensemaking in organizations. *Administrative Science Quarterly* (38): 628-652.
- Weick K 1995. *Sensemaking in organizations*. Sage, California, 231 pp.
- Weick K, Sutcliffe K 2000. High reliability: The power of mindfulness. *Leader to Lead*, (17): 33-39.
- Wernerfelt B 1984. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal* 5(2): 171-180.
- Whetten D, Cameron K 2005. *Desarrollo de habilidades directivas*. Prentice Hall, Naucalpan de Juárez, 737 pp.
- Williams S, Moffitt M 1997. Corporate image as an impression formation process: prioritizing personal, organizational, and environmental audience factors. *Journal of Public Relations Research* 9(4): 237-258.
- Wulandari S, Indartono S 2021. The role of tacit knowledge sharing and critical adaptability in the dynamic effect of training quality on organisational performance: the model of Indonesian banking industry. *International Journal of Management and Enterprise Development* 20(3); 295 - 310.
- Yin R 2009. *Case Study Research: Design and Methods*. Sage, London, 219 pp.
- Ynoub R 2014. *Cuestión de método, aportes para una metodología crítica*. Cengage Learning Editores S.A. de C.V, México, 418 pp.