

AGENDA DE INVESTIGACIÓN SOBRE CONSTRUCCIÓN DE CAPACIDADES Y CAMBIO ORGANIZACIONAL DURANTE LA COVID-19 EN WEB OF SCIENCE Y EBSCO (2020-2023)

RESEARCH AGENDA ON CAPACITY BUILDING AND ORGANIZATIONAL CHANGE DURING COVID-19 IN WEB OF SCIENCE AND EBSCO (2020-2023)

Benjamín Infante Rodríguez-Peña
Investigador y docente asociado, Universidad de Aysén
Magíster en Ciencias Sociales
Coyhaique, Chile
infante.benjamin@gmail.com
ORCID: [0000-0002-2508-4023](https://orcid.org/0000-0002-2508-4023)

Resumen: El objetivo de este artículo es establecer una agenda de investigación para el estudio de la relación entre construcción de capacidades y cambio organizacional durante la pandemia por COVID-19. Para ello, seleccionamos estudios que desarrollan esta relación en las bases de datos de Web of Science y EBSCO durante el 2020 y el 2023. Revisamos 35 artículos de acuerdo con tres niveles de análisis: individual, interaccional y estructural para comprender cómo se ha estudiado la dinámica de interacción entre individuos y estructura organizacional de acuerdo al enfoque morfogénico de Margaret Archer (2009). En los resultados caracterizamos la manera en que los artículos fundamentan la relación entre construcción de capacidades y cambio organizacional, cómo la conceptualizan, la metodología que utilizan para observarla y si establecen algún tipo de correlación entre los conceptos. En las conclusiones, caracterizamos una agenda de investigación para observar los aprendizajes de la organización escolar durante la pandemia COVID-19 que puede ser útil para el futuro diseño de políticas educativas.

Palabras clave: construcción de capacidades, cambio organizacional, aprendizaje organizacional, covid-19

Resumo: O objetivo deste artigo é estabelecer uma agenda de investigação para o estudo da relação entre a capacitação e a mudança organizacional durante a pandemia da COVID-19. Para tal, selecionamos estudos que desenvolvem esta relação nas bases de dados Web of Science e EBSCO durante 2020 e 2023. Revimos 35 artigos de acordo com três níveis de análise: individual, interaccional e estrutural para compreender como as dinâmicas de interação entre os indivíduos e a estrutura organizacional têm sido estudadas de acordo com a abordagem morfogénica de Margaret Archer (2009). Nos resultados, caracterizamos a forma como os artigos sustentam a relação entre

Fecha recepción: 04 de julio de 2023
Fecha aceptación: 13 de diciembre de 2023
DOI: 10.5354/2735-7279.2024.71607



capacitação e mudança organizacional, como a conceptualizam, a metodologia que utilizam para a observar e se estabelecem algum tipo de correlação entre os conceitos. Nas conclusões, caracterizamos uma agenda de investigação para a observação da aprendizagem organizacional das escolas durante a pandemia da COVID-19 que poderá ser útil para a conceção de futuras políticas educativas.

Palavras-chave: capacitação, mudança organizacional, aprendizagem organizacional, covid-19.

Abstract: This article aims to establish a research agenda for the study of the relationship between capacity building and organizational change during the COVID-19 pandemic. We selected studies that developed this relationship in the Web of Science and EBSCO databases during 2020 and 2023. We reviewed 35 articles according to three levels of analysis: individual, interactional, and structural, to understand how the dynamics of interaction between individuals and organizational structure have been studied according to Margaret Archer's (2009) morphogenetic approach. In the results, we characterize how the articles support the relationship between capacity building and organizational change, how they conceptualize it, the methodology they use to observe it, and whether they establish any correlation between the concepts. In the conclusions, we characterize a research agenda for observing school organizational learning during the COVID-19 pandemic that may be useful for future educational policy design.

Key words: capacity building, organizational change, organizational learning, covid-19.

INTRODUCCIÓN

La pandemia COVID-19 afectó todas las condicionantes que operaron sobre la organización escolar entre los años 2020 y 2021. Esto la ha vuelto un tema de interés para la investigación sobre cambio educativo alrededor del mundo. En general, ha prevalecido la evidencia de que la pandemia acentuó las desigualdades estructurales al “abandonar a los individuos a sus condiciones de educabilidad inmediata” (Bellei, et al., 2022). Al mismo tiempo que la pandemia deja una gran “pérdida educativa”, se nos conmina a aprender de ella como oportunidad de aprendizaje en cuanto relevó a la escuela como pilar fundamental y extendió su propósito formativo más allá de lo cognitivo, adquiriendo mayor legitimidad la educación socioemocional (Reimers, 2022). Sin embargo, hasta el momento, las políticas educativas relacionadas con la pandemia se refieren a la necesidad de recobrar el aprendizaje perdido más que a aprovechar el aprendizaje que supuestamente se adquirió.

En ese sentido, una agenda de investigación sobre la relación entre Construcción de Capacidades (CC) y Cambio Organizacional (CO) en educación durante la COVID-19 puede facilitar la investigación, identificar brechas y reconstruir antecedentes para proyectos de indagación que den valor a los aprendizajes obtenidos por las escuelas durante la pandemia. En esta agenda de investigación reunimos un conjunto de

investigaciones que parten desde puntos diversos para referirse a la misma relación, esto nos permite delimitar un área de observación específica, para calibrar los puntos en común, vacíos y brechas en los estudios sobre CC y CO (Mora-Olate, et al., 2021).

La Construcción de Capacidades se ha ido comprendiendo de un tiempo a esta parte como el principal diferencial de aquellas escuelas que logran cambiar sus trayectorias de desempeño insuficiente hacia unas de mejora (De la Vega, et al., 2018). En ese sentido, se han desarrollado teorías, investigaciones y programas de formación orientados a repensar la relación entre el Estado y las organizaciones escolares desde la construcción de capacidades, en vez de la rendición de cuentas (Reimers, 2021; Rincón-Gallardo, 2019).

Por otro lado, el cambio organizacional ha sido considerado un objetivo fundamental de los llamados agentes de cambio educativo, tanto así, que es identificada como una de las primeras tareas de directores noveles (Galdames, et al., 2018). La teoría del cambio de Fullan (2006) señala al cambio organizacional como un ingrediente necesario de un proceso de mejora, cuyo origen está en los aprendizajes que resultan del contraste entre una teoría en uso, con la hipótesis de lo que se debería hacer. También se ha reseñado al cambio organizacional como un proceso continuo, lo que dota de agencia de cambio a todos los miembros de una organización y nos acerca a comprender mejor su emergencia en tiempos normales, pero especialmente en contextos de crisis (Beycioglu y Kondakci, 2020).

Por lo anterior, en este trabajo nos interesa responder ¿cómo se ha observado la relación entre el cambio organizacional y la construcción de capacidades durante la pandemia en educación? Y así, conocer cómo se conceptualizan los conceptos y si es que entre ellos se establece alguna correlación. Este trabajo lo desarrollamos desde el enfoque morfogenético propuesto por Margaret Archer (2009), lo que nos lleva a comprender a la organización en un contexto estructuralmente condicionado por una pandemia que impuso su adaptación a nuevas condiciones. Por último, nos interesa identificar qué estudios tienen mayor rendimiento a la hora de visibilizar aquello que se ganó durante la pandemia en materia de aprendizaje organizacional.

Los artículos coinciden en establecer una correlación positiva entre ambos conceptos, es decir, donde hubo un cambio organizacional, hubo construcción de capacidades, y viceversa. Esto admite la idea de que la pandemia por sí sola, favoreció la emergencia de nuevas capacidades en las organizaciones que afectó. Respecto a la correlación entre los conceptos, la mayoría, centra su atención en cómo las organizaciones cambiaron y desarrollaron capacidades para responder al nuevo contexto (63%). Algunos, centran su análisis en las dificultades que tuvieron las organizaciones para desarrollar las capacidades necesarias para conducir un cambio organizacional exitoso (28%). Y los menos, indican que el cambio organizacional no contó con las capacidades necesarias para que sus organizaciones siguieran cumpliendo sus funciones durante la pandemia (9%). Entre otras cosas, concluimos que la diferencia de las organizaciones que sortearon exitosamente la pandemia dice relación con sus

condiciones específicas de interacción que les permitieron aprender de la contingencia COVID-19.

METODOLOGÍA

Enfoque y diseño

Se opta por una investigación mixta que hace uso de la técnica cuantitativa para caracterizar y de la técnica cualitativa para explicar. Nos posicionamos desde un paradigma pragmático que busca evaluar para aportar a la toma de decisiones en materia educativa. Al mismo tiempo, comprendemos las producciones literarias que revisaremos en su contexto sociocultural, y asumimos una posición situada de análisis y reflexión (Hernández y Mendoza, 2018).

Como declaramos al inicio, este estudio está realizado desde el enfoque morfogenético de Archer (2009), que persigue, sobre todo, resolver el siempre presente problema sociológico de la relación entre individuo y sociedad o entre parte y totalidad. Para ello, la autora caracteriza la interacción entre agencia y estructura desde tres niveles que definiremos con fines operativos a continuación:

Nivel individual: está enfocado en la agencia y capacidad individual. Considera que, si bien los individuos son condicionados estructuralmente en sus acciones, ejercen cierta autonomía que les permite posicionarse respecto a las estructuras e influir en ellas.

Nivel interaccional: se refiere a las interacciones y relaciones entre agentes que, dependiendo de sus resultados, pueden distribuir propiedades causales sobre las estructuras, manteniéndolas o cambiándolas. Por eso, este nivel es clave en la teoría morfogenética.

Nivel estructural: aquí comprenderemos tanto las instituciones, relaciones de poder, normas sociales y organizaciones que anteceden temporalmente a la agencia condicionándola, y que, simultáneamente, son objeto de cambio o reproducción por la misma.

En este trabajo ocuparemos estos tres niveles de análisis de la interacción entre agencia y estructura con el fin de identificar el nivel desde el cual los estudios observan la relación entre CC y CO, y analizar si distribuyen propiedades entre los distintos niveles (Archer, 2009).

Muestra

Para la definición de la muestra se revisaron las bases de datos Web of Science (WOS) y EBSCOhost con el propósito de identificar artículos indexados que se refieran a la relación entre cambio organizacional y construcción de capacidades en el campo educativo. Ambos servidores, de acuerdo con lo que señalan las empresas dueñas, identifican e indexan las publicaciones más importantes en todas las áreas de las Ciencias, Ciencias Sociales, las Artes y las Humanidades. Nuestro uso consistió en buscar conceptos que hayan sido organizados como tesauros a través de operadores

lógicos booleanos, para luego analizarlos de acuerdo con la información bibliográfica detallada que ofrecen los servidores.

Por lo tanto, en primer lugar, para realizar una búsqueda en ambos servidores, debimos definir nuestros conceptos en la base de datos especializada en educación llamada “Education Resources Information Center” (ERIC), dependiente del departamento de educación de Estados Unidos. Ésta es la base de datos especializada en educación más grande en línea y, en consecuencia, tiene la mayor organización de conceptos aplicados en la investigación científica en el campo, en forma de tesoro. Esto significa que los términos que conforman un tesoro están organizados en relaciones jerárquicas, equivalentes y asociativas según los usos que van adquiriendo los conceptos en el desarrollo de la investigación científica. En términos prácticos, los tesoros son definiciones conceptuales más precisas al contexto de la investigación científica ya realizada, por lo que facilitan la búsqueda de información.

Tabla 1

Términos convertidos a Tesoros.

Término	Tesoro
Desarrollo de capacidades (development of capacity)	Construcción de capacidades (capacity building)
Pandemia (pandemic)	COVID-19
Desarrollo organizacional (organizational development)	Cambio organizacional (organizational change)

Fuente: elaboración propia.

Con esta batería conceptual definida, revisamos las bases de datos de Web of Science y EBSCO con el propósito de ordenar los artículos siguiendo sus conceptualizaciones sobre la relación entre los conceptos escogidos y su contenido temático (Díaz, 2018).

Plan de análisis

El análisis es realizado a partir de un enfoque deductivo. Se articularon en total seis estrategias de búsqueda, de ellas, en este artículo se presentan las dos últimas. La quinta estrategia consideró los tesoros definidos dando como resultado un total de 36 artículos. La sexta estrategia consideró estos tesoros y la adición del filtro “education”, dejando solo 10 artículos, todos ellos considerados en la quinta estrategia de búsqueda. Los resultados de la quinta y sexta estrategia son sometidos a un análisis descriptivo y analítico, para los cuales utilizamos herramientas del método cuantitativo. La siguiente matriz de análisis nos permite observar el total de artículos:

Tabla 2
Criterios de análisis

Criterios	Pregunta de análisis	Sección analizada	Indicador
¿Cómo se fundamenta la relación entre CO y CC?	¿Por qué es relevante la relación entre ambas variables? ¿Cómo influye una en la otra?	Presentación del problema	Descripción
¿Cómo se aborda la relación entre ambos conceptos desde un punto de vista teórico?	¿Cuál es la relación que establecen?	Marco conceptual Resultados	Conceptualización de la mediación
¿Cómo se investiga la relación?	¿Qué instrumentos ocupan?	Metodología	Instrumentos
¿Qué aprendizajes se pueden extraer de los estudios?	¿Qué conclusiones se desprenden de la relación?	Conclusiones	Correlación

Fuente: Elaboración propia.

RESULTADOS Y ANÁLISIS

Como ya hemos mencionado, la quinta estrategia de búsqueda considera inicialmente 36 artículos en los buscadores WOS y EBSCO que relacionan ambos conceptos. Dentro de este total, un artículo estaba repetido en forma de “early paper” por lo que la muestra quedó en 35 y están considerados los diez artículos que son considerados por la búsqueda si es que se incorpora el filtro “education”. Por lo anterior, consideraremos como resultado de búsqueda los 35 artículos desplegados por esta estrategia que en concreto se basó en el uso de los tesauros señalados a través de operadores booleanos, tal como se ejemplifica en los siguientes códigos:

TS=covid-19 AND TS=Capacity Building AND TS=Organizational change

Tabla 3

Artículos seleccionados por la quinta estrategia.

N°	Autores	Título	Revista
1	Auh, Y.; Jeung, H.	A Global Inquiry of Higher Education...	Journal of Educational
2	Jesus, T.; Landry, M.; et al.	A 'new normal' following COVID-19...	Work-A Journal of Prevention...
3	Brommeyer, M.; Liang, Z.	A Systematic Approach in Developing...	International Journal of Environmental...
4	Michel, J.; Mettler, A.; et al.	A Utility Framework for COVID-19 Online...	International Journal of Environmental...

N°	Autores	Título	Revista
5	Crawford, C; Rondinelli, J. et al.	Barriers and facilitators influencing EBP...	World views on evidence-based nursing
6	Colmekcioglu, N.	Building "back better"...	International Journal of Contemporary...
7	Landau, L.; Campbell, L.; et al	Building Adaptive Capacity...	Frontier in Sustainable Cities
8	Medeiros, P.; Laur, C.; et al.	Building capacity for integrated knowledge...	Health Research Policy and Systems
9	Prayag, G.; Jiang, Y.; et al.	Building Dynamic Capabilities...	Journal Of Travel Research
10	Garst, B.; Pann, J.; et al.	Building Evaluation Capacity in Youth-Serving...	Journal Of Youth Development
11	Pires, S.	Building country-level capacity...	European Journal of Public Health.
12	Toms, Gi.; Green, S.; et al.	Building relational research capacity...	Quality In Ageing & Older Adults
13	Shirey, M. Bruck, M., et al.	COVID-19 Telehealth Fair Partnership...	Nursing Administration Quarterly
14	Hummell, C.; Shaikh, M., et al.	Current state and future directions for youth...	Managing Sport and Leisure
15	Gilmer, T.; Center, K.; et al.	Developing trauma resilient communities...	Bmc Public Health
16	Alhothali, G.; Al-Dajani, H. et al.	Emotions and Resilience in Saudi...	Sustainability
17	Henshall, C. Jones, L. et al.	Empowering nurses through inclusive leadership...	Journal of Advanced Nursing
18	Hilal, O.; Tantawy, A.	Entrepreneurial marketing...	Journal Of Entrepreneurship...
19	Lane, J.; McCarthy, C. et al.	Establishing a province-wide referral network.	Nurse Practitioner.
20	Welter, C.; Jarpe-R., El., et al.	Evaluation Results from the Healthy Work...	Health Promotion Practice
21	Kandel, N.; Chungong, S., et al.	Health security capacities...	Lancet.
22	Bardosh, K.; de Vries, D.; et al.	Integrating the social sciences in epidemic...	Globalization & Health
23	Carter, C., Sakala-M., P. et al.	International capacity building via the 'new norm'...	British Journal of Nursing
24	Fed. Internacional de Cruz Roja	Interview with Lazare W. Zoungrana...	International Review of the Red..
25	Park, J.; Zhong, X., et al.	Investigating the cognitive capacity constraints...	Bmc Anesthesiology

N°	Autores	Título	Revista
26	Steinman, L.; Parrish, A. et al.	Partnering with community-based organizations...	Frontiers In Public Health
27	Harland, C.; Knight, L., et al.	Practitioners' learning about healthcare supply...	International Journal...
28	Tan, Y; Wu, Q. et al.	Preserving Operational Capability...	Urology
29	Ortega, A., Valtierra, E. et al.	Protecting vulnerable communities...	Global Health Action.
30	Tseng, M.; Bui, T.	Resource utilization model for sustainable...	Resources Conservation...
31	Nallamalla, K.	Strengthening Collaborative Health Systems...	Journal Of Health Management
32	Lian, C.; Wang, J. et al.	The Expansion Mechanism of the Cooperative...	Healthcare
33	Rosyadi, S.; Sabiq, A. et al.	The Indonesian Government Capacity...	Sage Open
34	Gaslin, T.; Dubin, A.; et al.	The Unexpected Positive Outcomes...	Journal Of Park And Recreation.
35	Browdie, R.	Vision: Meet Reality.	Generations

Fuente: Elaboración propia.

Caracterización general

De esta muestra, 72,2% corresponden a artículos de investigación, y el 27,8% restante se divide de manera equitativa entre decisiones de las revistas (editoriales, cartas o entrevistas) y revisiones bibliográficas.

De los artículos de investigación, un 73,1% son cualitativos, un 15,4% cuantitativo y un 11,5% mixto. Asimismo, una mayoría importante levanta datos primarios, mientras que un 19% trabaja sobre datos secundarios y solo un 15% lo hace con ambos. De los artículos que levantaron datos respecto a la relación entre los conceptos a revisar, un 42% lo hizo exclusivamente por medio de entrevistas, un 23% a través de observación participante y un 18% con encuestas y otras herramientas auxiliares.

De la producción literaria sobre estos temas, un 33,3% corresponde a autores con filiación localizada en Estados Unidos, seguido recién por un 11,1% en Reino Unido y un 5,6% de Suiza. Respecto a la geolocalización de los artículos cabe mencionar, por un lado, el enfoque distintivo de la producción con filiación China que hace referencia al desarrollo de redes cooperativas para el abastecimiento alimenticio durante la pandemia. Y, por otro, la ausencia de producciones que establezcan esta relación desde Latinoamérica o Europa del Este.

Figura 1

Locación de producciones científicas sobre la relación entre CC y CO.



Fuente: Elaboración propia.

La única revista que repite un artículo sobre esta relación conceptual es la *International Journal of Environmental Research and Public Health*, con dos artículos relativos a la transformación digital propiciada por la pandemia y la construcción de capacidades y cambio organizacional necesarios para habilitar la telemedicina (Brommeyer y Liang, 2022; Michel, et al., 2022). Y en el campo de las Universidades, solo la británica Cardiff University y la norteamericana Clemson University tienen una presencia destacada con dos artículos.

¿Cómo se mide la relación?

Los artículos que se ocuparon en investigar la relación entre CC y CO ocuparon instrumentos que, en general, consideraban el levantamiento de datos primarios (62%), y tenían un enfoque cualitativo o mixto (63%). En concordancia con el enfoque, los principales instrumentos ocupados para medir la relación son: entrevistas semi estructuradas (54%) y análisis de datos secundarios (32%). Los demás estudios utilizan instrumentos sofisticados y encuestas conformes a su enfoque cuantitativo (14%). La gran mayoría realiza un análisis de contenido respecto a los datos, independientemente de su naturaleza primaria o secundaria.

Para analizar cómo se mide la relación, debemos no solo identificar los instrumentos sino los conceptos que ocupan para indicar la relación entre CC y CO. En general esta relación es medida desde el desarrollo de capacidades individuales tales como resiliencia, investigación, reflexión, adaptabilidad o uso de nuevas tecnologías (57%). Otros estudios, utilizan indicadores que se refieren a cómo dentro de la interacción organizacional, se producen fenómenos indicativos de cierta dinámica, con ciertos resultados, para eso miden el grado de participación e inclusión dentro de la organización, la cooperación con otras organizaciones y la implementación de innovaciones asimiladas del exterior. Por último, observan cómo las dinámicas de cambio se estabilizan en estructuras de la organización a modo de aprendizaje (28%). El último grupo de instrumentos mide la relación observando las estructuras como la mantención o no de la función organizacional y la administración de la realidad, tanto dentro como fuera de la organización (15%).

Subconjuntos temáticos

Por medio de un análisis de contenidos temáticos, teniendo como guía tanto los resúmenes de los artículos como los subconjuntos en los que catalogan los artículos los buscadores de WOS y EBSCO, creamos subconjuntos temáticos. Para ello, primero traducimos los subconjuntos de los buscadores que hacían referencia a bases de datos tales como “Education and Educational Research” y los simplificamos en grandes conjuntos temáticos, dejando “Educación”. Así, diversos enfoques como: anestesiología, biomedicina, enfermería y salud ocupacional los agrupamos en el conjunto “Salud”¹. Los resultados de la agrupación por subconjunto temático, nos arroja una mayor presencia de las investigaciones del campo de la salud respecto a las demás (57%), seguidas por Negocios (11,4%), Ciencias Sociales (11,4%) y Socioambiental (11,4%). Educación, mientras tanto, se encuentra en el último lugar con un 2,9% del total, es decir, un solo artículo que corresponde a una revisión bibliográfica publicada por el Journal of Educational Innovation Research.

Esto, nos indica la prioridad social respecto de las organizaciones que se esperaban que funcionaran para propiciar servicios elementales para nuestra sociedad durante la pandemia. Naturalmente, el sistema de salud, sobrepasado en su capacidad instalada, debió desarrollar procesos muy acelerados de construcción de capacidades y de cambio organizacional que les permitiera seguir cumpliendo la función sanitaria en una contingencia en extremo desafiante como lo fue la COVID-19. De los artículos del subconjunto salud, la mitad está inspirado por el problema del funcionamiento de las organizaciones de salud a partir del despliegue de capacidades como adaptación,

¹ El subconjunto “Hospitality, Leisure Sport & Tourism” de WOS y EBSCO, lo traducimos en “Turismo” que luego asociamos a “Negocios” por tratarse el estudio analizado de la resiliencia desarrollada por empresas turísticas. “Green and Sustainable Science”, junto a “Food Science” lo agrupamos en “Socioambiental”. “Psychology” y “Social Sciences” las agrupamos en “Ciencias Sociales”. “Business” en “Negocios”. “Management” en “Administración”. “Academic Ultimate Research” en los subconjuntos temáticos a los que se referían los artículos dentro de la categoría.

resiliencia, aprendizaje o investigación en un contexto de nuevas tecnologías. Las investigaciones del subconjunto negocios son aún más claras y el 60% de ellas están enfocadas en la resiliencia como mediación entre la construcción de capacidades y el cambio organizacional donde el principal objetivo es mantener la función de la organización.

No obstante, la educación igualmente se vio tremendamente desafiada por la COVID-19. El 2020, en el momento álgido de la pandemia, 1600 millones de estudiantes se vieron afectados por el cierre de escuelas en todo el mundo. En Latinoamérica, en ese mismo momento, el 95% de la matrícula se mantuvo fuera de la escuela y, ya regularizada la situación a finales del 2020, el 80% de la matrícula escolar mantuvo una inasistencia crónica (Seusan y Maradiegue, 2020).

¿Qué pasa en Educación?

Para revisar en detalle los artículos que se refieren a educación, agregamos un nuevo filtro a nuestro código de búsqueda, quedando expresado de la siguiente manera:

TS=covid-19 AND TS=Organizational change AND TS=Capacity building AND TS=education

Esto nos arroja un total de diez artículos en ambos buscadores (4 EBSCO, 6 WOS) los cuales ya están considerados en la muestra resultante de la quinta estrategia. De estos diez, solo uno se refiere al sistema educativo propiamente tal, y es una revisión bibliográfica sobre los desafíos y oportunidades que deja la pandemia a nivel de educación superior (Auh y Jeung, 2021). A razón de estos resultados, hemos decidido desechar la estrategia seis y concentrar nuestros esfuerzos en analizar los 35 artículos que no seleccionan por el filtro de educación.

Esto deja patente dos cuestiones: en primer lugar, la necesidad de desarrollar investigación sobre la relación entre CC y CO en organizaciones escolares durante la pandemia y, en segundo lugar, que el análisis que hagamos sobre los resultados de la estrategia cinco ha de considerar permanentemente las particularidades de la organización escolar.

Fundamentos de la relación entre los conceptos.

Para analizar cómo los artículos fundamentan la relación entre cambio organizacional y construcción de capacidades, revisaremos la presentación del problema de los artículos referidos y de ese modo, intentaremos responder ¿por qué es relevante la relación entre estas dos variables?

En general, los 35 artículos buscan responder a cómo las organizaciones y sistemas actuaron frente a una contingencia, improbable e innecesaria, que no podían desatender como señal del entorno. Las organizaciones no tuvieron más opción que cambiar para intentar seguir cumpliendo sus funciones definidas con anterioridad (Prihatini, et al., 2022). En ese sentido, el fundamento central de la relación entre ambos conceptos, que se encuentra en los planteamientos de problema de los artículos, es que

a través de dicha relación se puede observar qué aspectos internos y del entorno fueron seleccionados por las organizaciones durante su proceso de adaptación a la contingencia COVID-19.

Por ejemplo, algunas de las investigaciones empíricas presentes en la muestra, venían haciendo estudios longitudinales y de pronto, se toparon con la COVID-19. En dichos casos, es evidente cómo la contingencia modificó la valoración de las capacidades instaladas en las organizaciones, relevando la resiliencia sobre las demás capacidades. Por ejemplo, en un estudio longitudinal sobre las capacidades de tolerancia al estrés a miembros de organizaciones comunitarias de Los Ángeles (EE.UU.), el procesamiento de la contingencia generó oportunidades para el desarrollo individual de la resiliencia por trauma en un 66%, a nivel de interacción aumentó el fiato organizacional y en la estructura de la organización se incorporó lo socioemocional (Gilmer, et al., 2021). En otro estudio longitudinal, que estudia la resiliencia a través de las emociones que se reconocen en ocho microempresarias digitales en Arabia Saudita, se analiza que la contingencia provocó un desborde de emociones que dificultó su procesamiento para la adaptación de la organización. En tanto la inmediatez con la que se impone el cambio organizacional no permitió construir capacidad acorde al desafío, un 20% de las emprendedoras mujeres cerraron su emprendimiento durante la pandemia (Alhothali y Al-Dajani, 2022).

En definitiva, al ser impuesto el cambio organizacional por la pandemia, la respuesta de la organización dependió de sus capacidades instaladas. Por ello, es clave estudiar la relación entre ambos ya que nos permite comprender el comportamiento de las organizaciones durante la pandemia. Y así avanzar en poder incorporar a la pandemia, ya no como un fenómeno improbable e innecesario, sino como parte de las posibilidades de un futuro donde las pandemias por virus serán cada vez más frecuentes (IPBES, 2020).

Conceptualizaciones y tipos de relación.

Para analizar cómo los artículos conceptualizan las variables, haremos un análisis comparativo de las conceptualizaciones realizadas en los marcos conceptuales de las publicaciones referidas.

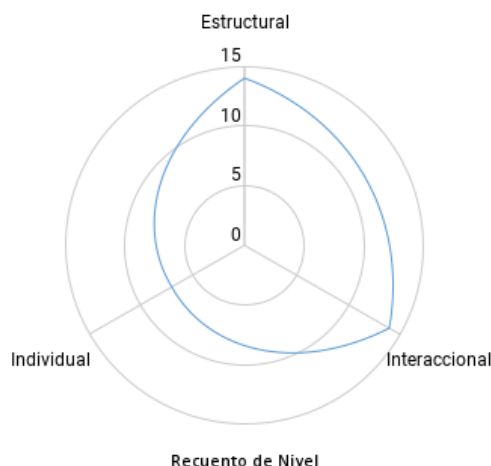
En primer lugar, advertimos que la variedad de campos a los que pertenecen las investigaciones analizadas se refleja en las aproximaciones teóricas para observar la relación. Categorizamos las conceptualizaciones conforme a los enfoques teóricos declarados por los artículos. Los resultados indican una mayor presencia del enfoque de Salud Comunitaria (14,3%), seguido por Análisis Organizacional (11,4%), Pensamiento Sistémico (8,6%) y Práctica Basada en la Evidencia (8,6%).

Por esta variación en los enfoques, vamos a ordenar las conceptualizaciones según el nivel en que observan la relación entre CC y CO. Para ello, ocuparemos la distinción de niveles propuestos por Archer, que señala el nivel individual, interaccional y estructural desde los cuáles se puede observar la complejidad de un mismo fenómeno (Archer, 2010).

Figura 2

Nivel que observa la relación.

Nivel que se observa



Fuente: Elaboración propia.

Producto de la magnitud de la contingencia de COVID-19, la observación de estos diferentes niveles es a propósito del mismo fenómeno de adaptación, ya sea individual, interaccional o estructural al cambio organizacional generado por la COVID-19. Por esto, si analizamos qué tipo de relación se establece entre ambas variables, a partir de la observación de sus resultados, podremos identificar qué conceptos median la relación y así acercarnos a una caracterización más práctica de lo que los artículos comprenden por relación entre CC y CO.

Observación a nivel individual

Observar la CC y el CO desde la adaptación individual, implica una perspectiva donde las capacidades se observan en el individuo y de su suma se construye la capacidad organizacional. Lo mismo ocurriría con la forma que adquiere el cambio organizacional que se relaciona directamente con la agencia individual afectándose mutuamente. Estos estudios representan 7 artículos del total, y al mismo tiempo que observan la relación entre CC y CO a nivel individual, entre ambos conceptos observan distintas mediaciones conceptuales que las categorizamos a su vez en los niveles: individual, interaccional y estructural.

Los estudios que observan la CC y CO a nivel individual y al mismo tiempo conceptualizan su relación a través de mediaciones relativas al individuo, miden las consecuencias de la pandemia en las organizaciones a través de capacidades y emociones personales y sugieren mecanismos individuales para que las organizaciones obtengan las capacidades necesarias para sortear la pandemia. En estos estudios está uno que analiza la función cognitiva del equipo de cuidados críticos durante el aumento

de las tasas de ingreso y la gravedad de pacientes por COVID-19, cuyos resultados acusan una sobrecarga del personal y concluye la necesidad de aumentar la conciencia situacional para prevenir la saturación cognitiva y así poder enfrentar mejor el cambio organizacional (Park, et al., 2022). El otro artículo que opera a nivel individual y media entre los conceptos elementos individuales, se centra en el impacto de las emociones en las trayectorias de mujeres emprendedoras de Arabia Saudita durante la pandemia, sus resultados señalan que si bien la mayoría logró generar la capacidad de resiliencia necesaria para procesar el cambio organizacional, el desborde emocional influyó en que un 20% de los casos no consiguiera sortear la pandemia, concluye en consecuencia, que las mujeres emprendedoras deben prepararse en pensamientos y acciones positivas para construir mayor capacidad de resiliencia (Alhothali y Al-Dajani, 2022).

Los estudios que observan la relación entre los conceptos a nivel individual y desde una mediación interaccional, tienen la característica de asumir que las competencias y habilidades individuales son capaces de afectar la interacción entre agentes de la organización y así conducirla mejor durante el naufragio impuesto por la COVID-19. El estudio que agrupamos en este nivel conceptualiza la relación a través de la administración organizacional, y la operacionaliza midiendo el impacto que tiene el ejercicio del liderazgo inclusivo en la CC y en el CO (Henshall, et al., 2022).

Por último, los estudios que, desde la observación individual, median el concepto a partir de lo estructural, tienen la particularidad de asumir una relación directa entre la estructura y el individuo. Donde la primera condiciona directamente a la agencia individual hacia determinadas formas de actuar, o bien donde la segunda afecta directamente la estructura organizacional. Entre los estudios que encuadran su observación de la relación donde la estructura condiciona la acción individual, median conceptualizaciones donde: el cambio organizacional se expresa en la construcción de nuevas capacidades individuales (Medeiros, et al., 2022), en un nuevo comportamiento del consumidor (Colmekcioglu, 2022) o en una mayor exigencia de capacidades individuales por magnitud del desafío (Tan, et al., 2020). Otro estudio, asume la relación contraria, donde desde la acción individual se construyen las capacidades necesarias para enfrentar de mejor manera el cambio organizacional provocado por la pandemia. Este, asume el marco de concienciación- motivación- capacidad (A –M-C) para la construcción de capacidades, en sus resultados constata aprendizajes en profesionales a cargo de gestionar la adquisición y suministro en los sistemas sanitarios de 23 países, producto del desarrollo de una conciencia emergente durante la pandemia (Harland, et al., 2021).

En conclusión, los estudios que observan desde el nivel individual comprenden que la relación entre CC y CO esta mediada por el desarrollo de una capacidad específica a nivel individual, ya sea ésta la resiliencia (57%), la investigación (28%) o la reflexión (15%).

Observación a nivel interaccional

Desde lo interaccional implica observar el sistema sociocultural dentro de una organización, las variaciones en las interacciones entre agentes o entre organizaciones y sus resultados a nivel estructural y/o individual. Los 14 estudios que miran la relación entre estos conceptos a nivel interaccional conceptualizan la relación como un proceso vivo que distribuye propiedades tanto a nivel individual como estructural. La relación entre cambio organizacional y capacidades dentro de los estudios que observan el nivel interaccional está mediada por diferentes conceptualizaciones que ordenamos a su vez en los niveles individual, interaccional y estructural, conforme a su comprensión de la relación entre CC y CO.

El grupo de estudios que observan este nivel desde mediaciones referidas a lo individual, asocian la relación de los conceptos con habilidades y capacidades individuales como la resiliencia, la disposición al cambio, investigación o el aprendizaje basado en la evidencia (28%) (Crawford, et al., 2023; Gilmer, et al., 2021; Lane, et al., 2021; Welter, et al., 2022).

Entre los que enfocan este nivel desde conceptos referidos a lo interaccional, señalan mecanismos organizacionales como la administración, integración de nuevas decisiones, colaboración y participación al interior y entre las organizaciones (43%) (Garst, et al., 2021; Gaslin, et al., 2023; Lian, et al., 2021; Nallamalla, 2022; Ortega, et al., 2021; Tseng, et al., 2021).

Y finalmente, un último grupo enfoca la relación entre CO y CC a nivel interaccional desde las nuevas condicionantes estructurales (28%). Estos estudios comprenden que los agentes responden a determinados incentivos estructurales internos o externos y de ese modo, posibilitan procesos de cambio organizacional y construcción de capacidades. Entre estos estudios se encuentran aquellos que observan la relación estudiada desde la adaptación de las interacciones a las nuevas tecnologías en un entorno virtual, desde el cambio generacional emergente o desde la integración de la pandemia o los sistemas de medición (Browdie, 2021; Carter, et al., 2022; Pires, 2021; Steinman, et al., 2023).

En conclusión, lo que distingue a los estudios que observan este nivel, es que desentrañan cómo el fenómeno es procesado por un sistema de interacción desde el cual son distribuidas propiedades a los otros dos niveles de la organización. En ese sentido, es muy interesante la observación de este nivel pensando en describir posibles reelaboraciones estructurales de las organizaciones durante un proceso que combine la Construcción de Capacidades con el Cambio Organizacional.

Observación a nivel estructural

Observar la relación desde lo estructural implica prestar atención a las estructuras de la organización, cómo estas se adaptan conforme al acoplamiento que generan con otras estructuras y sistemas actuantes ya sea por fuera o dentro de la organización. Estos 14 artículos (40% del total), conceptualizan la relación como un proceso donde la acción

afecta directamente la estructura y donde la estructura condiciona directamente a la acción. Los principales conceptos que se utilizan para mediar la relación entre CC y CO tienen que ver con el ritmo acelerado que imponen nuevas tecnologías, la resiliencia que se exige en tiempos de cambio e investigación para recuperar el control. Los enfoques teóricos declarados son igualmente variados, resaltando el análisis organizacional, el pensamiento sistémico y el marco socioecológico. Tal como hicimos en los niveles anteriores, dividiremos los estudios que observan este nivel entre los que median conceptos operativos más relativos a la estructura, a la interacción o al individuo.

En primer lugar, todos los estudios que, observando la relación desde lo estructural, ocupan conceptos que la median estructuralmente, se basan en la idea de que la COVID-19 demostró la existencia de una diferencia, catalogable como brecha o fractura dependiendo de la gravedad, que es necesario remediar por medio de la construcción de capacidades. Entre los que consideran que la COVID dejó expuesta una fractura están los que cuestionan la capacidad de las organizaciones para seguir cumpliendo su función durante la crisis, a través de conceptos como capacidad organizacional (Federación Internacional de Cruz Roja, 2021), o capacidad de seguridad sanitaria (Kandel, et al., 2020). Mientras, los que consideran la realidad de una brecha, evidencian que la relación entre CC y CO está marcada por lagunas de capacidades que el avance estructural invita a llenar. Una laguna estaría formada por la integración de nuevas tecnologías en educación que demanda orientar la construcción de capacidades hacia los desafíos de la cuarta revolución industrial (Auh y Jeung, 2021). Otra, sería la ausencia de las Ciencias Sociales en una arquitectura de preparación y respuesta ante pandemias por virus (Bardosh, et al., 2020). Un último estudio en este grupo caracteriza los factores que fueron más influyentes en el rendimiento organizacional durante la pandemia, concluyendo que en este período las organizaciones fueron altamente dependientes de la comunicación externa (Hilal y Tantawy, 2022). Estos estudios representan un 36% del conjunto de 14 artículos que observan el nivel estructural.

A modo de resumen de este primer grupo, cabe reforzar que los estudios que observan esta relación a nivel estructural y al mismo tiempo desde conceptualizaciones estructurales, visualizan el condicionamiento contextual en la estructura de la organización. En ese sentido, la forma que adquieren las organizaciones dice relación con el modelamiento que ejercen fuerzas externas durante la COVID-19 tales como: la integración de nuevas tecnologías y administración de la comunicación organizacional; la creación de una arquitectura preventiva de futuras pandemias por virus, que integre a las Ciencias Sociales en su diseño y construya mayor seguridad sanitaria a través del desarrollo de las capacidades en las organizaciones de salud.

En segundo lugar, los estudios que observando la relación a nivel estructural utilizan conceptos que median la relación desde lo interaccional (36%), asumen que la dinámica generada por el proceso de CO implica nuevos desafíos en las organizaciones que son encarados desde la CC para cumplir con sus propósitos. Dichas capacidades varían de acuerdo con el objeto de investigación de los artículos, en general se conceptualizan como resiliencia y la adaptación a un entorno digital (Brommeyer y Liang,

2022; Landau, et al., 2021), pero también se conceptualizan desde la colaboración o capacidad relacional entre organizaciones y sus miembros para aprovechar las nuevas oportunidades y enfrentar los nuevos desafíos (Jesus, et al., 2020; Rosyadi, et al., 2022; Toms, et al., 2020).

Lo que define a este segundo grupo, es que ven cómo la estructura condiciona la dinámica interaccional de las organizaciones, utilizan conceptualizaciones de la relación entre CC y CO que llaman la atención sobre la dinámica entre miembros de una organización y sus posibles resultados. A modo de ejemplo, el estudio de Landau, referido a la construcción de capacidades adaptativas, resalta cómo las condicionantes de la COVID-19 llevaron a las organizaciones a seleccionar de su memoria recursos útiles para fortalecer la capacidad adaptativa de resiliencia (Landau, et al., 2021).

En tercer lugar, los estudios que, observando el nivel estructural, utilizan conceptualizaciones de la relación entre CC y CO que se remiten a la agencia individual, tienen en común el resaltar la influencia directa de la estructura sobre el individuo que es miembro de una organización. Esta influencia puede variar, pero en general tiene que ver con un CO desafiado y una CC que intenta alcanzarlo, desarrollándose velozmente, o develando su insuficiencia. Las conceptualizaciones de esta relación entonces se refieren a la adaptación individual y organizacional en el uso de nuevas tecnologías (Hummell, et al., 2023; Michel, et al., 2022; Shirey, et al., 2022), la activación de capacidades dinámicas que generan resiliencia y moldean las relaciones, liderazgos y la preparación para el cambio de los agentes (Prayag, et al., 2023).

En definitiva, lo que distingue a los artículos que observan este nivel, es que le otorgan un protagonismo a la condicionante estructural en su relación con la construcción de capacidades. La estructura en el primer grupo dialoga directamente con la estructura organizacional, tensándola y moldeándola. En el segundo se entromete como líquido en la interacción entre los miembros de la organización. Mientras que, en el tercero, afecta directamente a los individuos que a su vez son capaces de moldear la estructura a partir del desarrollo de sus capacidades.

Selección de agenda

De los tres niveles presentados anteriormente, el interaccional tiene mayor rendimiento a la hora de comprender y describir los procesos de aprendizaje organizacional ocurridos durante la COVID-19. Tal como vimos, observar la relación entre CC y CO desde lo interaccional, implica la distribución de propiedades hacia lo individual y lo estructural. En esta selección de agenda, ubicamos solo aquellos que, observando la relación desde lo interaccional, distribuyen propiedades de aprendizaje hacia la estructura de la organización.

Son siete los artículos que seleccionamos por orientarse en este sentido: cinco cualitativos, uno teórico y uno mixto. Cuatro utilizan datos secundarios, uno datos primarios y solo uno ocupa ambos. Los diseños metodológicos pueden ser agrupados en las siguientes caracterizaciones:

- Aquellos estudios que comprenden la relación entre CC y CO desde el desarrollo de la capacidad de investigación, y que procesan datos secundarios a partir de instrumentos de creación propia, relativos a enfoques teóricos reconocidos como la teoría del reconocimiento de Honneth (Toms, et al., 2020), de liderazgo inclusivo (Henshall, et al., 2022) o de análisis organizacional (Brommeyer y Liang, 2022).
- Aquellos que comprenden la relación entre CC y CO desde la capacidad de colaboración, y procesan datos secundarios a través modelos interpretativos complejos para medir el desarrollo de capacidades como el RISE (resiliencia, intención, sostenimiento y resistencia) (Rosyadi, et al., 2022), el método Delphi difuso combinado con dos matrices difusas de análisis (Tseng, et al., 2021) o el modelo grafo aleatorio exponencial (Lian, et al., 2021).
- Aquel estudio que, compartiendo el enfoque de análisis organizacional, levanta datos primarios a partir de entrevistas semi-estructuradas para evaluar la adaptación organizacional durante la crisis (Landau, et al., 2021).

Desde el punto de vista de sus enfoques, predomina el de análisis organizacional, a través del cual buscan calibrar cómo son procesadas condicionantes estructurales y agencias individuales en el sistema sociocultural de la organización. Respecto a los rendimientos de estos estudios para desentrañar la dinámica de la relación entre CC y CO, proponemos la siguiente sistematización:

Tabla 4

Análisis artículos para una Agenda de Investigación

Autor	Pregunta	Resultados	Conclusiones
Brommeyer, Mark; Liang, Zhanming 2022	¿Cómo facilitar la transformación digital en salud?	Con liderazgos que consideren las habilitantes contextuales.	Liderazgo holístico – mayor transformación (aprendizaje).
Landau, Laura F.; Campbell, Lindsay K.; Svendsen, Erika S.; Johnson, Michelle L. 2021	¿Cómo las organizaciones desarrollaron capacidad de adaptación durante la pandemia?	Seleccionando recursos de su memoria organizacional.	Crisis estructural - Adaptación de organizaciones – mayor aprendizaje.
Toms, Gill; Green, Stephanie; Orrell, Alison; Verity, Fiona 2020	¿Cómo se desarrolló la capacidad de investigación relacional durante la pandemia?	Aumentó a razón de generar información para que las organizaciones sean reconocidas.	Crisis estructural – mayor capacidad de investigación relacional en las organizaciones.
Henshall, Catherine; Jones, Louise; Armitage, Claire; Tomlinson, Lee 2022	¿Cómo se relaciona el liderazgo inclusivo con la capacidad de investigación entre 2020 y 2021?	El liderazgo inclusivo aumentó la capacidad investigativa y el aprendizaje en las organizaciones.	Liderazgo inclusivo – mayor capacidad investigativa – aprendizaje.

Tseng, Ming-Lang; Bui, Tat-Dat; Lim, Ming K. 2021	¿Qué atributos se activaron en los municipios para la gestión de recursos durante la pandemia?	Marco normativo, intercambio e intervención ocupacional fueron los atributos activados.	Crisis estructural – necesidad de colaboración – desarrollo capacidad internas – aprendizaje.
Lian, Chenxi; Wang, Jian; Liu, Jida 2021	¿Cómo promover la cooperación social para apoyar la provisión de suministros de emergencia?	Las redes cooperativas se expandieron exponencialmente. Se requiere de mayor CC en gobiernos.	Crisis estructural – expansión de redes cooperativas – mayor CC en gobiernos (aprendizaje).
Rosyadi, Slamet; Sabiq, Ahmad; Ahmad, Abdul Aziz; Nuryanti 2022	¿Cómo el gobierno indonesio intenta recuperar la economía creativa durante el 2020?	El gobierno tiene escasa capacidad colaborativa lo que inhibe su efectividad.	Crisis estructural – necesidad de colaboración – mayor CC en gobiernos (aprendizaje).

Fuente: Elaboración propia.

De esta sistematización, podemos concluir que, desde la conceptualización de la relación desde una comprensión interaccional, la colaboración adquiere una relevancia central para que las organizaciones puedan construir capacidades y así enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que deja la pandemia. Al mismo tiempo, nos llama la atención el rol que en la interacción adquieren capacidades particulares de liderazgo que dicen relación tanto con aumentar las capacidades internas (inclusivo) como aprovechar las oportunidades externas (holístico). Por último, llama la atención el rendimiento del enfoque de análisis organizacional y la conceptualización de la relación pensada como capacidad de adaptación, para evidenciar el aprendizaje organizacional en tanto selección de recursos específicos de la memoria almacenada en la estructura de la organización. Esa aproximación eleva la construcción de capacidades que ocurre a nivel interaccional hacia la estructura de la organización como sistema de relacionamiento, para evaluar ahí los aprendizajes decantados en términos de nuevas decisiones para la construcción de capacidades.

Por concentrar la capacidad analítica a nivel interaccional, esta agenda tiene el potencial de observar sistemas de aprendizaje organizacional que revisen críticamente las decisiones organizacionales vía construcción de capacidades, donde interviene tanto el liderazgo de sus administradores, las capacidades de sus miembros y el contexto que interfiere en la organización. La literatura en educación ha sido clara en señalar mecanismos para que las interacciones dentro de una organización propicien el aprendizaje. Dichos mecanismos, generan sistemas de relacionamientos que construyen capacidades en tanto condiciones para el aprendizaje, dado que son el resultado del contraste entre una hipótesis de mejora y la objetivación de lo que realmente se hace como una teoría en uso. Este ejercicio, bien representado por los trabajos seminales de aprendizaje organizacional (Argyris y Schön, 1997), supone la elaboración de mecanismos que median la interacción para la construcción intencionada de capacidades. Estos sistemas de retroalimentación positiva nos invitan a pensar el

aprendizaje no sólo como adaptación al contexto, sino como proceso reflexivo y eventualmente crítico generado por determinadas condiciones y mecanismos observables a nivel interactivo.

En definitiva, esta agenda de investigación nos permite prestar atención a cómo las variaciones en la interacción entre agentes, mediada por la construcción de capacidades y la administración organizacional, procesan irritaciones estructurales tan significativas como la pandemia. En dicho procesamiento, distribuye aprendizaje hacia la estructura de la organización en forma de diferentes selecciones: de memoria, de capacidades específicas de liderazgo, de atributos de estabilidad y bienestar laboral, de capacidad colaborativa, resiliencia e investigación.

CONCLUSIONES

Para este trabajo nos preguntamos: ¿cómo se ha observado la relación entre el Cambio Organizacional y la Construcción de Capacidades durante la pandemia en educación?

Primero, debemos indicar que los estudios son predominantemente del norte global, entiéndase EE.UU. y Reino Unido con una presencia menor de estudios de Asia y África. Lamentablemente, no existen estudios que aborden esta relación desde Latinoamérica.

Segundo, la nula presencia de estudios referidos a la organización escolar y la escasa presencia de estudios referidos al campo educacional nos lleva a extrapolar lecciones de los demás estudios sobre el comportamiento organizacional durante la pandemia para construir una agenda de investigación que nos permita analizar qué ocurrió con la escuela durante la pandemia en tanto contingencia que forzó un cambio organizacional.

Tercero, consideramos como enfoques con mayor rendimiento para evaluar los aprendizajes que pudieron ser construidos por las escuelas durante la pandemia a aquellas investigaciones que observaron cómo las variaciones interactivas durante el proceso de construcción de nuevas capacidades se expresaron en cambios en la estructura de la organización. Esta definición, lejos de implicar un mecanicismo de lo observado en las demás organizaciones durante la COVID-19, parte del supuesto de que la escuela, en tanto organización, puede producir sus propias estructuras desde el nivel interaccional.

Cuarto, como en la revisión de literatura constatamos una correlación positiva entre cambio organizacional y construcción de capacidades, sospechamos el alcance que pudo tener el cambio organizacional en escuelas con un alto grado de capacidades instaladas, ya que consideramos que es posible que hayan vivenciado distintas formas de cambio estructural. Justamente para despejar si es que alguna reestructuración tuvo curso, es que la agenda resumida en el punto anterior cobra tanto valor, ya que observar el nivel interaccional como generador del cambio o de la reproducción dentro de la

organización, nos permite analizar los mecanismos y las condiciones que producen determinados resultados de aprendizaje organizacional.

Quinto, esta revisión sistemática de literatura entrega luces respecto de cómo las políticas educativas pueden favorecer procesos de cambio organizacional para la mejora de las escuelas, afectando sus sistemas de interacción por medio del desarrollo de capacidades para propiciar el aprendizaje organizacional como consecuencia de un cambio estructural en la organización.

Por último, la indagación sobre el aprendizaje organizacional de la escuela durante la pandemia es vital para su generación. Si efectivamente la pandemia aumentó las posibilidades de la construcción de capacidades por medio del cambio organizacional, debemos promover esta agenda con el fin de aumentar la reflexividad sobre la necesaria capacidad de aprendizaje de la organización escolar en este siglo XXI. Dicha necesidad se justifica toda vez que la ciencia augura una época de reiteradas emergencias sanitarias y desastres ambientales que sin duda condicionarán el desarrollo de la escuela, además de encontrarse la escuela pública chilena y global en una crisis estructural que demanda cuanto antes procesos de aprendizaje activo para la incorporación de nuevos riesgos –como la pandemia- dentro de su estructura de expectativas.

AGRADECIMIENTOS

A la profesora Susan Sanhueza del Doctorado en Educación de la Universidad de Chile por instarnos a realizar esta agenda de investigación. A mis compañeros del programa de Doctorado por sus comentarios y observaciones. Y al profesor Omar Aguilar del Magíster de Ciencias Sociales por introducirme en los niveles de análisis aplicados en esta revisión sistemática de literatura.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alhothali, G., y Al-Dajani, H. (2022). Emotions and resilience in saudi women's digital entrepreneurship during the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 14(14). <https://doi.org/10.3390/su14148794>
- Archer, M. (2010). Routine, Reflexivity, and realism. *Sociological Theory*, 28(3), 272-303. <http://www.jstor.org/stable/25746229>
- Argyris, C., y Schön, D. (1997). Organizational learning: a theory of action perspective. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 77/78, 345-348. <https://doi.org/10.2307/40183951>

- Auh, Y., y Jeung, H. (2021). A global inquiry of higher education: challenges and opportunities in post pandemic. *Journal of Educational Innovation Research*, 31(3), 213-247. <https://doi.org/10.21024/pnuedi.31.3.202109.213>
- Bardosh, K., de Vries, D., Abramowitz, S., Thorlie, A., Cremers, L., Kinsman, J., y Stellmach, D. (2020). Integrating the social sciences in epidemic preparedness and response: a strategic framework to strengthen capacities and improve Global Health security. *Globalization & Health*, 16(1), 1-18. <https://doi.org/10.1186/s12992-020-00652-6>
- Bellei, C., Contreras, M., Ponce, T., Yañez, I., Díaz, R., y Vielma, C. (2022). The fragility of the school-in-pandemic in Chile. En F. Reimers (Eds.). *Primary and secondary education during Covid-19*. (pp. 79-103). Cambridge University Press. https://doi.org/10.1007/978-3-030-81500-4_3
- Beycioglu, K., y Kondakci, Y. (2020). Organizational change in schools. *ECNU Review of Education*, 4(4), 788-807. <https://doi.org/10.1177/2096531120932177>
- Brommeyer, M., y Liang, Z. (2022). A systematic approach in developing management workforce readiness for digital health transformation in healthcare. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(21). <https://doi.org/10.3390/ijerph192113843>
- Browdie, R. (2021). Vision: meet reality. *Generations* 45(4), 1-2. <https://generations.asaging.org/vision-meet-reality-planning-winter-generations>
- Carter, C., Sakala-Mukonka, P., y Notter, J. (2022). International capacity building via the new norm of virtual teaching and volunteering. *British Journal of Nursing*, 31(9), 502-503. <https://doi.org/10.12968/bjon.2022.31.9.502>
- Colmekcioglu, N. (2022). Building "back better": the impact of the COVID-19 pandemic on the resilience of the hospitality and tourism industries. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 34(11), 4103-4122. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2021-1509>
- Crawford, C., Rondinelli, J., Zuniga, S., Valdez, R., Tze-Polo, L., y Titler, M. (2023). Barriers and facilitators influencing EBP readiness: building organizational and nurse capacity. *Worldviews on Evidence Based Nursing*, 20(1), 27-36. <https://doi.org/10.1111/wvn.12618>
- De la Vega, L. F. (2023). Liderazgo de directoras(es) noveles preparación y resistencia al cambio en contexto de pandemia. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 28(97), 467-485. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662023000200467&lng=es&tlng=es
- De la Vega, L. F., Homan, K., Sánchez, M., Veloso, B., y Solórzano, M. (2018). Trayectorias de mejoramiento educativo en enseñanza media en Chile. *Red de*

Investigación sobre Liderazgo y Mejora de la Educación, 576-579.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6997027>

- Díaz, C. (2018). Investigación cualitativa y análisis de contenido temático. Orientación intelectual de revista Universum. *Revista General de Información y Documentación*, 28(1), 119-142. <https://doi.org/10.5209/RGID.60813>
- Federación Internacional de Cruz Roja. (2021). Interview with Lazare W. Zoungrana: Secretary-general of the Burkinabe Red Cross Society. *International Review of the Red Cross*, 103(918), 817-829. <https://doi.org/10.1017/S1816383122000066>
- Fullan, M. (2006). Change theory a force for school improvement. *Centre for Strategic Education*, 157, 3-15. <https://michaelfullan.ca/wp-content/uploads/2016/06/13396072630.pdf>
- Galdames, S., Montecinos, C., Leiva, M. V., Campos, F., y Ahumada, L. (2018). Novice principals in Chile mobilizing change for the first time: challenges and opportunities associated with school's readiness for change. *Educational Management Administration & Leadership* 46(2), 318-338. <https://doi.org/10.1177/1741143217707520>
- Garst, B., Pann, J., Berry, T., Biesecker, G., Spector, J., Conn, M., y Jones, C. (2021). Building Evaluation Capacity in Youth-Serving Organizations Through Evaluation Advisory Boards. *Journal of Youth Development*, 16(4), 52-69. <https://doi.org/10.5195/jyd.2021.1077>
- Gaslin, T., Dubin, A., Sorenson, J., Rosen, N., Garst, B., y Schultz, B. (2023). The unexpected positive outcomes for summer camps in the time of COVID-19. *Journal of park and recreation administration*, 41(1). <https://doi.org/10.18666/JPra-2022-11425>
- Gilmer, T., Center, K., Casteel, D., Choi, K., Innes-Gomberg, D., y Lansing, A. (2021). Developing trauma resilient communities through community capacity-building. *BMC public health*, 21, 1681. <https://doi.org/10.1186/s12889-021-11723-7>
- Harland, C., Knight, L., Patrucco, A., Lynch, J., Telgen, J., Peters, E., Tünde, T. y Ferk, P. (2021). Practitioners' learning about healthcare supply chain management in the COVID-19 pandemic: a public procurement perspective. *International journal of operations & production management*, 41(13), 178-189. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-05-2021-0348>
- Henshall, C., Jones, L., Armitage, C., y Tomlinson, L. (2022). Empowering nurses through inclusive leadership to promote research capacity building: A James Lind Alliance priority setting Partnership in Community Nursing. *Journal of Advanced Nursing*, 78(9), 2765-2774. <https://doi.org/10.1111/jan.15342>

- Hernández, R., y Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. *Revista Universitaria Digital de Ciencias Sociales*, 10(18), 92-95. <https://doi.org/10.22201/fesc.20072236e.2019.10.18.6>
- Hilal, A., y Tantawy, A. (2022). Entrepreneurial marketing and bank performance in Egypt: is environmental turbulence a missing link? *Journal of Entrepreneurship in emerging economies*, 14(2), 252-273. <https://doi.org/10.1108/JEEE-12-2020-0445>
- Hummell, C., Shaikh, M., y Bean, C. (2023). Current state and future directions for youth sport evaluation practices: an empirical study. *Managing sport and leisure*, 1-22. <https://doi.org/10.1080/23750472.2023.2184714>
- IPBES. (2020). *Workshop report on biodiversity and pandemics of the intergovernmental platform on biodiversity an ecosystem services*. Bonn: IPBES secretariat. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4147317>
- Jesus, T., Landry, M., y Jacobs, K. (2020). A 'new normal' following COVID-19 and the economic crisis: using systems thinking to identify challenges and opportunities in disability, telework, and rehabilitation. *Work-a Journal of Prevention Assesment & Rehabilitation*, 67(1), 37-46. <https://doi.org/10.3233/WOR-203250>
- Kandel, N., Chungong, S., Omaar, A., y Xing, J. (2020). Health security capacities in the context of COVID-19 outbreak: an analysis of International Health Regulations annual report data from 182 countries. *The Lancet*, 395(10229), 1047-1053. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)30553-5](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30553-5)
- Landau, L., Campbell, L., Svendsen, E., y Johnson, M. (2021). Building Adaptive Capacity Through Civic Environmental Stewardship: Responding to COVID-19 Alongside Compounding and Concurrent Crises. *Frontiers in sustainable cities*, 3(705178), 1-14. <https://doi.org/10.3389/frsc.2021.705178>
- Lane, J., McCarthy, C., Dart, G., y Furlotte, K. (2021). Establishing a province-wide referral network to improve access to gender-affirming primary healthcare services. *Nurse Practitioner*, 46(8), 39-43. <https://doi.org/10.1097/01.NPR.0000753844.78841.99>
- Lian, C., Wang, J., y Liu, J. (2021). The Expansion Mechanism of the Cooperative Networks of Supply Support Organizations in a Public Health Emergency. *Healthcare*, 9(8), 1-21. <https://doi.org/10.3390/healthcare9081041>
- Medeiros, P., Laur, C., Nguyen, T., Gilfoyle, M., Conway, A., Giroux, E., Hoekstra, F., Legasto, J., Ramage, E., Tittlemier, B., Wood, B. y Steinwender, S. (2022). Building capacity for integrated knowledge translation: a description of what we can learn from trainees' experiences during the COVID-19 pandemic. *Health Research Policy and Systems*, 20(100). <https://doi.org/10.1186/s12961-022-00900-8>
- Michel, J., Mettler, A., Muellet, M., Hautz, W., y Sauter, T. (2022). A utility framework for COVID-19 online forward triage tools: a swiss telehealth case study. *International*

- Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(9), 1-10.
<https://doi.org/10.3390/ijerph19095184>
- Mora-Olate, M. L., Sanhueza, S., y Friz, M. (2021). Educación e inmigración en web of science: descripción de una agenda de investigación. *Varona, Revista Científico-Metodológica*, 72, 75-80.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1992-82382021000100075
- Nallamalla, K. (2022). Strengthening collaborative health systems research and capacity building in India. *Journal of Health Management*, 24(1), 12-13.
<https://doi.org/10.1177/09720634221083153>
- Ortega, A., Valtierra, E., Rodríguez-Cuevas, F., Aranda, Z., Preciado, G., y Mohar, S. (2021). Protecting vulnerable communities and health professionals from COVID-19 associated mental health distress: a comprehensive approach led by a public-civil partnership in rural Chiapas, Mexico. *Global Health Action*, 14(1), 1-12.
<https://doi.org/10.1080/16549716.2021.1997410>
- Park, J., Zhong, X., Dong, Y., Barwise, A., y Pickering, B. (2022). Investigating the cognitive capacity constraints of an ICU care team using a systems engineering approach. *BMC Anesthesiology*, 22(10). <https://doi.org/10.1186/s12871-021-01548-7>
- Pires, S. (2021). Building country-level capacity to estimate the burden of COVID-19. *European Journal of Public Health*, 31(3), 238.
<https://doi.org/10.1093/eurpub/ckab164.624>
- Prayag, G., Jiang, Y., Chowdhury, M., Hossain, M., y Akter, N. (2023). Building dynamic capabilities and organizational resilience in tourism firms during COVID-19: a staged approach. *Journal of Travel Research*, 63(3), 713-740.
<https://doi.org/10.1177/00472875231164976>
- Prihatini, T., Iswati, S., y Suaedi, F. (2022). Crisis leadership: the art of navigating organizational change during the COVID-19 pandemic. *Journal of Applied Management (JAM)*, 20(4), 973-982.
<http://dx.doi.org/10.21776/ub.jam.2022.020.04.18>
- Reimers, F. (2021). *Educación global para mejorar el mundo: como impulsar la ciudadanía global desde la escuela*. Universidad de Harvard.
https://aprenderapensar.net/wp-content/uploads/2020/11/205028_educar_mejorar_mundo.pdf
- Reimers, F. (2022). Conclusions and implications. En F. Reimers, *Primary and Secondary Education During Covid-19* (pp. 461-475). Harvard University.
https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-81500-4_17
- Rincón-Gallardo, S. (2019). *Liberar el aprendizaje. El cambio educativo como movimiento social*. Libros Granos de Sal. <https://granodesal.com/9786079861117-2/>

- Rosyadi, S., Sabiq, A., Ahmad, A., y Nuryanti, A. (2022). The Indonesian Government Capacity in Responding to the COVID-19 Impacts on the Creative Economy Sector. *SAGE OPEN*, 12(2). <https://doi.org/10.1177/21582440221105820>
- Seusan, L. y Maradiegue, R. (2020). *Educación en pausa*. UNICEF. <https://www.unicef.org/lac/media/18251/file>
- Shirey, M., Bruck, M., Patton, E., Emily, D., y Watts, P. (2022). COVID-19 Telehealth Fair Partnership for Capacity Building in Primary Care Nursing. *Nursing Administration Quarterly*, 46(2), 113-124. <https://doi.org/10.1097/NAQ.0000000000000517>
- Steinman, L., Parrish, A., y Kohn, M. (2023). Partnering with community-based organizations to improve equitable access to depression care for underserved older adults in the US: Qualitative formative research. *Frontiers in Public Health*, 1-12. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.1079082>
- Tan, Y., Wu, Q., y Chiong, E. (2020). Preserving Operational Capability While Building Capacity During the COVID-19 Pandemic: A Tertiary Urology Centre's Experience. *Urology*, 142, 36-37. <https://doi.org/10.1016/j.urology.2020.04.079>
- Toms, G., Green, S., Orrell, A., y Verity, F. (2020). Building relational research capacity in care homes in the COVID-19 era: applying recognition theory to the research agenda. *Quality in Ageing & Older Adults*, 21(4), 229-239. <https://doi.org/10.1108/QAOA-09-2020-0042>
- Tseng, M.-L., Bui, T.-D., y Lim, M. (2021). Resource utilization model for sustainable solid waste management in Vietnam: A crisis response hierarchical structure. *Resources Conservation and Recycling*, 171, 105632. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2021.105632>
- Welter, C., Jarpe-Ratner, E., Bonney, T., Pinsker, E., Fisher, E., Deb, N., Yankelev, A., Kapadia, D., Love, M., Zandoni, J. (2022). Evaluation results from the healthy work collaborative: a Cross-sectoral capacity building partnership to address precarious employment. *Health Promotion Practice*, 23(5), 793-803. <https://doi.org/10.1177/15248399211069099>