



Vol. III
No. 11
Enero - Abril
2026



Alejandro Valadez Arrambide

Universidad José Martí de Latinoamérica, Monterrey
México

ava@sanfora.com

<https://orcid.org/0000-0002-7338-205X>

Cómo citar este texto:

Valadez Arrambide, A. (2026). Innovar con Conciencia, Educar con Esperanza: Aportes del Desarrollo Organizacional en la Educación (DO). Revista Holón. Vol. III, No. 11. Enero – Abril 2026. Pp. 117-128. Universidad José Martí de Latinoamérica. URL disponible en: <https://revistas.up.ac.pa/index.php/holon>

Recibido: 20 octubre 2025

Aceptado: 1 diciembre 2025

DOI: <https://doi.org/10.48204/j.holon.n11.a9168>

Indexada y catalogado por:



Innovar con Conciencia, Educar con Esperanza: Aportes del Desarrollo Organizacional en la Educación (DO)

Innovate with Conscience, Educate with Hope: Contributions of Organizational Development in Education (OD)

Alejandro Valadez Arrambide

Universidad José Martí de Latinoamérica, Monterrey
México

ava@sanfora.com

<https://orcid.org/0000-0002-7338-205X>

RESUMEN

Este ensayo propone un diálogo entre el pensamiento humanista de Erich Fromm y la práctica del Desarrollo Organizacional (DO), aplicado al ámbito educativo como recurso para responder a los retos del siglo XXI. Partiendo de la ética del ser, planteada por Fromm como alternativa al tener, y de la definición clásica de Richard Beckhard sobre el DO como estrategia educacional de cambio, se recupera la vigencia de esta disciplina como ciencia, arte y tecnología con sentido humanista. El texto integra experiencias en la Universidad de Monterrey (UDEM) y en la Universidad José Martí de Latinoamérica (UMLA), donde el DO permitió innovaciones en programas académicos, metodologías como el Aprendizaje Basado en Proyectos, procesos de certificación docente y transformación institucional. Asimismo, se destacan sus fundamentos en la teoría de sistemas, las ciencias de la conducta, la administración del cambio y las relaciones interpersonales, articulados con una filosofía práctica orientada a la solidaridad y al bien común. Finalmente, se invita a educadores y estudiantes a reconocer en el DO una caja de herramientas éticas y metodológicas que, con ciencia y conciencia, pueden enriquecer el aula y la formación de líderes más humanos y comprometidos.

Palabras clave: Educación, innovación, humanismo, ética, valores, transformación.

Abstract

This essay explores the dialogue between Erich Fromm's humanist thought and the practice of Organizational Development (OD), applied to education as a resource to face the challenges of the 21st century. Building on Fromm's ethics of being, as an alternative to having, and Richard Beckhard's classic definition of OD as an educational strategy for change, the text highlights the relevance of this discipline as a science, art, and technology with a humanistic sense. The article integrates experiences at the Universidad de Monterrey (UDEM) and the Universidad José Martí de Latino America (UMLA), where OD fostered innovations in academic programs, methodologies such as Project-Based Learning, faculty certification processes, and institutional transformation. It emphasizes its foundations in systems theory, behavioral sciences, change management, and interpersonal relations, articulated with a practical philosophy oriented toward solidarity and the common good. Finally, it invites educators and students to recognize OD as a set of ethical and methodological tools that, with science and conscience, can enrich classrooms and foster more human and committed leaders.

Keywords: Education, innovation, humanism, ethics, values, transformation.

INOVANDO COM CONSCIÊNCIA, EDUCANDO COM ESPERANÇA: CONTRIBUIÇÕES DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL (DO) PARA A EDUCAÇÃO

Resumo

Este ensaio propõe um diálogo entre o pensamento humanista de Erich Fromm e a prática do Desenvolvimento Organizacional (DO), aplicado ao campo educacional como recurso para responder aos desafios do século XXI. Partindo da ética do ser proposta por Fromm como alternativa ao ter, e da definição clássica de DO de Richard Beckhard como estratégia educacional para a mudança, o texto reafirma a relevância dessa disciplina como ciência, arte e tecnologia com foco humanístico. O texto integra experiências da Universidade de Monterrey (UDEM) e da Universidade José Martí da América Latina (UMLA), onde o DO facilitou inovações em programas acadêmicos, metodologias como a Aprendizagem Baseada em Projetos, processos de certificação docente e transformação institucional. Destaca também seus fundamentos na teoria de sistemas, ciências comportamentais, gestão da mudança e relações interpessoais, articulados com uma filosofia prática orientada para a solidariedade e o bem comum. Por fim, educadores e alunos são convidados a reconhecer no Desenvolvimento Organizacional (DO) um conjunto de princípios éticos e metodológicos que, com conhecimento e consciência, podem enriquecer a sala de aula e o desenvolvimento de líderes mais humanos e engajados.

Palavras-chave: Educação, inovação, humanismo, ética, valores, transformação.

INNOVER AVEC CONSCIENCE, EDUQUER AVEC ESPOIR : APPORTS DU DEVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL (DO) A L'EDUCATION

Résumé

Cet essai propose un dialogue entre la pensée humaniste d'Erich Fromm et la pratique du développement organisationnel (DO), appliqué au domaine de l'éducation comme ressource pour relever les défis du XXI^e siècle. Partant de l'éthique de l'être, proposée par Fromm comme alternative à l'avoir, et de la définition classique du DO par Richard Beckhard comme stratégie éducative de changement, le texte réaffirme la pertinence de cette discipline en tant que science, art et technologie à vocation humaniste. Il intègre des expériences de l'Université de Monterrey (UDEM) et de l'Université José Martí d'Amérique latine (UMLA), où le DO a favorisé des innovations dans les programmes académiques, les méthodologies telles que l'apprentissage par projet, les processus de certification des enseignants et la transformation institutionnelle. Il met également en lumière ses fondements dans la théorie des systèmes, les sciences comportementales, la gestion du changement et les relations interpersonnelles, articulés autour d'une philosophie pratique orientée vers la solidarité et le bien commun. Enfin, les enseignants et les étudiants sont invités à considérer le développement organisationnel comme un ensemble de principes éthiques et méthodologiques qui, grâce à la connaissance et à la prise de conscience, peuvent enrichir l'enseignement et contribuer à former des leaders plus humains et engagés.

Mots clés : Éducation, innovation, humanisme, éthique, valeurs, transformation.

INTRODUCCIÓN

“La principal tarea en la vida del hombre es darse a luz a sí mismo, convertirse en lo que potencialmente es.” (Erich Fromm, como se cita en Corbin, 2019)

“El Desarrollo Organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional destinada a cambiar las creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones para que puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y desafíos.” (Beckhard, 1969)

El mundo educativo y social del siglo XXI vive una tensión constante entre innovación tecnológica, transformación cultural y crisis ética que desorientan a las nuevas generaciones. Frente a este escenario, emergen las perspectivas del pensamiento humanista de Fromm, así como la orientación de Edgar Morin hacia el pensamiento complejo.

La complejidad, según Morin (2000), es una característica fundamental de la realidad. No es simplemente una cuestión de cantidad, es decir, algo es más complejo porque tiene más partes, sino una cuestión de la calidad de las interacciones y relaciones entre las partes). La práctica viva del Desarrollo Organizacional (DO) con su enfoque sistémico y humanista, ofrecen un mismo horizonte: reorientar la existencia del tener hacia el ser, enfatizando el propósito común, la relación positiva de las partes y la exaltación y plenitud del talento individual y colectivo, para construir comunidades más solidarias, conscientes y creativas.

En mi propia experiencia como consultor, educador y practicante del DO, he encontrado que esta disciplina no es solo un conjunto de técnicas, sino un camino de vida. Ello me motivó a compartir, explorando en los fundamentos del DO y mi práctica en el campo, conceptos, prácticas y metodologías, a través de mi libro POR QUÉ DO SÍ, en el he incluido secciones llamadas Pistas del Camino y Herramientas de Bolsillo, que buscan acompañar a quienes transitan procesos de cambio personal, educacional o comunitario. No las desarrollaré aquí, pero sí quisiera dejar la huella de que el DO ofrece claves prácticas y reflexivas que ayudan a transformar la teoría en acción y la acción en aprendizaje. El análisis de las particularidades y la complejidad del contexto educativo actual, creo posible y muy relevante transitar hacia una perspectiva integradora, que combine pensamiento complejo, enfoque sistémico, desarrollo humano integral y acción transformadora.

En este sentido, el presente ensayo propone que el Desarrollo Organizacional aporta claves valiosas que articulan teoría y práctica, facilitando procesos de cambio con sentido en procesos de transformación educativa. A continuación, comparto algunas aplicaciones concretas del DO en la vida institucional de los centros educativos y en el aula.

El DO como disciplina viva

El DO nació en los años sesenta como respuesta a las transformaciones organizacionales y sociales de su tiempo. Inspirado por las ciencias de la conducta, la teoría de sistemas y el pensamiento complejo, fue articulado por pioneros como Richard Beckhard, en *Desarrollo organizacional: estrategias y modelos* (1969), transformando

el desarrollo ejecutivo a desarrollo organizacional, redescubriendo el alma de las organizaciones y aportando el nombre e identidad del DO; Warren Bennis, en *Cambio y liderazgo, una vida inventada* (1994), enfocando y orientando el cambio planeado; Edgar Schein *Psicología de la organización* (1982), destacando el soporte del DO en las ciencias de la conducta; Chris Argyris, *Conocimiento para la acción* (2009), retomando el enfoque sistémico hacia la acción significativa.

Por su parte, French y Bell (1995), *Desarrollo Organizacional*, aportó la estructura metodológica para el mejoramiento de la organización, quien lo define como un proceso sistémico y planeado, para mejorar la efectividad de una organización mediante, intervenciones en sus procesos, cultura y estructura. Ellos contribuyeron a sentar las bases del DO, como una disciplina científica orientada al cambio, al desarrollo humano y al aprendizaje organizacional. Sus aportaciones, enraizadas en las ciencias del comportamiento y la teoría de sistemas, con profundo sentido humanista, siguen vigentes en contextos tan complejos como el educativo, en los tiempos que vivimos.

El DO en la Educación

El DO no es únicamente una estrategia de cambio empresarial; en el ámbito educativo se convierte en una herramienta poderosa para transformar instituciones, programas académicos y comunidades de aprendizaje. Su aplicación en universidades mexicanas muestra cómo esta disciplina puede articular innovación pedagógica, liderazgo docente y visión humanista.

En la práctica de su aplicación, un ejemplo temprano se encuentra en la Universidad de Monterrey (UEM), donde la creación y consolidación de la Maestría en Desarrollo Organizacional (MDO) en los años setenta abrió un horizonte novedoso en la educación superior. El programa no solo formó generaciones de consultores y líderes, sino que introdujo prácticas educativas innovadoras, a saber: metodologías participativas, talleres vivenciales, rol de facilitación docente con practicantes activos en su materia, aprendizaje experiencial ABP, vinculación con organizaciones reales, evaluación múltiple con la participación de clientes externos, espacios y aulas innovadoras, sistema modular, tronco común con un fuerte énfasis en la consultoría y el liderazgo ético. El éxito del programa resultó evidente, pues la MDO se convirtió en un referente nacional e internacional, demostrando que el DO podía ser un puente entre la teoría y la práctica, entre la universidad y la sociedad.

Décadas después, la experiencia continuó en la Universidad José Martí de Latinoamérica (UMLA). Al iniciar el ciclo escolar 2019-2020, en UMLA se inició un proceso de revisión y actualización de los principales ejes educativos (Valadez Arrambide y González Navarrete, 2022). Con base a los principios y modelo de intervención estratégica del DO, se orientaron los esfuerzos a la gestión y generación de información orientada a validar y desarrollar alternativas de acción que abrieran las puertas a la identificación de los actores clave del proceso organizacional y lograr el compromiso de estos con las necesidades de la institución. Para ello se integró un equipo GUÍA con Maestros y Directivos de UMLA, quienes, a través de su liderazgo, generaron propósito común y facilitaron la interrelación de los actores clave de la comunidad, Docentes, Alumnos y Directivos, a través de un plan de acción estratégico, eficaz y estimulante.

El DO facilitó y contribuyó a una transformación institucional de gran alcance. El rediseño del modelo educativo incorporó el Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP) como estrategia central, el despliegue del modelo de competencias, junto a un proceso institucional de certificación docente, la digitalización de procesos académicos, la construcción de alianzas estratégicas y la implementación de las MASTER CLASS, El Congreso anual de neuroeducación, la creación de una revista científica como plataforma de difusión, entre otras. Estas iniciativas, inspiradas en la mirada sistémica del DO, consolidaron a la UMLA como un espacio de innovación, teniendo presente la necesidad de contribuir al futuro a través de la formación de profesionales competentes, con profundo sentido humanista y ecosófico, ciudadanos responsables en la comprensión de la educación como práctica y reflexión del ser humano, en su integración con el mundo en que vive y crea; como decía Martí “Educar al hombre para la vida”

Ética y humanismo en el DO.

En la esencia del Desarrollo Organizacional late una convicción profundamente humanista: toda persona, grupo y comunidad tiene un potencial de crecimiento, sentido y contribución. Así lo expresó Erich Fromm, quien propuso una teoría de la personalidad centrada en las necesidades humanas fundamentales y en la influencia de los factores sociales y culturales en su formación (Sabiote Navarro, 1979). Su reinterpretación del humanismo identifica cinco necesidades esenciales para una vida plena: relación, trascendencia, arraigo, identidad y orientación. Estas dimensiones también están presentes en la propuesta “Deoista”, donde el DO se concibe como una práctica que promueve el desarrollo humano individual y colectivo.

No estamos solos: vivimos en sociedad, interactuamos, damos y recibimos, y necesitamos construir un propósito compartido, una convivencia armónica y la oportunidad de potenciar nuestros talentos en beneficio común. Desde esta perspectiva, el DO no es solo una técnica de cambio organizacional, sino una disciplina científica con sentido humano, capaz de exaltar la virtud, la solidaridad y la armonía, tanto en la vida como en el aula.

La libertad, la responsabilidad, la experiencia subjetiva y una visión optimista del individuo, se vinculan con la práctica del DO. Al igual que Fromm, el DO enfatiza la necesidad de pasar del tener al ser, fomentando una ética del cuidado, la biofilia, la compasión lúcida y la esperanza activa. Estas nociones encuentran eco en proyectos educativos, comunitarios y ambientales que buscan reorientar la formación de las nuevas generaciones hacia la construcción de un futuro más justo y sostenible.

Ciencia, arte y liderazgo del ser

Así, al reconocer los retos complejos del entorno educativo, es posible transitar hacia una perspectiva integradora que combine pensamiento sistémico, desarrollo humano y acción transformadora. En este marco, el Desarrollo Organizacional (DO) aporta claves valiosas que articulan teoría y práctica, facilitando procesos de cambio con sentido.

Como lo planteó Schein (1999), el DO se sitúa en la intersección entre ciencia social aplicada y filosofía humanista, buscando no solo modificar estructuras organizacionales, sino elevar la calidad de vida y de interacción humana dentro de ellas. Senge (1990) complementa esta visión al considerar que las organizaciones que aprenden requieren líderes capaces de integrar reflexión, intuición y acción colectiva.

El DO se sustenta en la ciencia, al apoyarse en la teoría de sistemas, el pensamiento complejo, las ciencias de la conducta y la administración estratégica del cambio. Es también un arte, porque requiere creatividad, intuición y sensibilidad para leer los contextos humanos y diseñar intervenciones adecuadas. Y es tecnología social, porque articula herramientas prácticas para transformar organizaciones y comunidades.

Desde una perspectiva del pensamiento complejo, Morin (2000) plantea que toda transformación significativa exige integrar lo racional con lo emocional, lo individual con lo colectivo, y lo técnico con lo ético. Esta integración está presente en el DO como disciplina y como práctica.

En el ámbito educativo, el DO ayuda a formar líderes que no solo gestionan, sino que inspiran: líderes con propósito, integridad y sentido humano. Esa es quizá su mayor contribución a la educación: ofrecer un marco para el liderazgo del ser. Esta reflexión la señalo en mi libro *¿Por qué DO sí?* La respuesta, desde mi experiencia es q el DO se convierte en un camino de vida para quienes lo practican, ya que exige estar al servicio del otro, administrar la incertidumbre con inteligencia humana y fomentar comunidades que aprendan a transformarse sin perder su esencia (Valadez Arrambide, 2025).

ES posible constatar que, a nivel institucional, el DO ofrece metodologías y herramientas para alinear a diversos actores —líderes académicos, administrativos, maestros, alumnos, padres de familia y empleadores— hacia un propósito común claro, motivador y participativo. Este enfoque sistémico y colaborativo favorece el diseño de estrategias basadas en información válida, generando un clima organizacional propicio para maximizar el potencial humano y construir capital intelectual comprometido, virtuoso y solidario.

En el aula, los principios fundacionales del DO —especialmente los derivados de las ciencias de la conducta y los laboratorios de sensibilización— permiten transformar la enseñanza tradicional en experiencias de aprendizaje activas, significativas y profundamente humanas. El maestro se convierte en mentor, facilitador y líder inspirador, promoviendo la autoexploración, la cooperación y el aprendizaje entre pares.

En última instancia, el aula —como espacio relacional y transformador— puede convertirse en un verdadero laboratorio social, donde los estudiantes no solo adquieren conocimientos, sino también se descubren a sí mismos y aprenden a convivir, colaborar y crear sentido junto a otros.

La importancia del DO se expresa como proceso estratégico para diagnosticar y mejorar instituciones educativas. Así, al reconocer los retos complejos, buscando la eficacia, la adaptación y el desarrollo del personal y los estudiantes, el proceso de transformación se organiza mediante las etapas de diagnóstico, planificación, implementación y evaluación. Se aplicaron técnicas de investigación cualitativa como entrevistas y encuestas, cuyos resultados permitieron diseñar acciones orientadas fortalecer el clima laboral y la colaboración. Se busca

una integración de enfoques innovadores y una gestión del cambio que permita a las escuelas alcanzar sus objetivos y responder a las demandas de un entorno globalizado y cambiante.

De ahí que su aplicación en el ámbito educativo es amplia y significativa. Se expresa en:

A. Nivel institucional:

- Propósito común claro
- Participación de líderes académicos, administrativos, alumnos y actores externos
- Información válida y actualizada
- Clima organizacional saludable
- Inteligencia humana colectiva
- Generación de capital intelectual solidario y virtuoso

B. En el Aula:

- Participación más activa de los alumnos
- Procesos de aprendizaje significativos
- Clases como laboratorios sociales
- Autodescubrimiento del estudiante
- Docente como facilitador y mentor
- Inspiración personal y profesional

En consecuencia, la perspectiva del pensamiento complejo, propuesta por Edgar Morin, constituye un enfoque fundamental para comprender la realidad educativa como un sistema vivo, dinámico y multidimensional. Su invitación a pensar de forma interdisciplinaria, a reconocer la incertidumbre, la contradicción y la interacción entre elementos aparentemente opuestos, conecta profundamente con la filosofía del DO. En el ámbito educativo, la influencia de Morin impulsa una visión holística e integradora de los procesos de enseñanza-aprendizaje, gestión y transformación institucional, orientada al desarrollo de seres humanos críticos, solidarios y capaces de actuar con ética y creatividad (Morin, 2000).

Aplicar el DO en la educación implica alinear propósitos, promover la colaboración interdisciplinaria, facilitar la reflexión colectiva y construir una cultura organizacional centrada en el desarrollo humano. Esto es especialmente significativo en el aula, donde el rol del docente se transforma: más que transmisor de contenidos,

se convierte en facilitador, mentor y líder. La experiencia de aprendizaje se enriquece mediante metodologías activas que fomentan la participación, la autoconciencia y la construcción colectiva del conocimiento. Como señalan Freire (2006); y Mezirow (1991), el aprendizaje auténtico surge del diálogo, la problematización de la realidad y la transformación de la experiencia en conciencia crítica.

La educación, en el fondo, es siempre una respuesta a la duda. Cada estudiante que llega al aula trae consigo preguntas sobre su vida, su futuro y su lugar en el mundo. Por ello, el aula del futuro no puede limitarse a transmitir información: debe ser un espacio abierto al diálogo, a la exploración y al aprendizaje continuo. En este contexto, el enfoque del Aprendizaje Significativo de Ausubel (1973) y del Aprendizaje Experiencial de Kolb (2014) sustentan la necesidad de conectar los contenidos con la experiencia vital del estudiante, integrando emoción, acción y reflexión.

En esa dirección, el DO ofrece un legado y una promesa. Los primeros laboratorios de sensibilización permitieron descubrir nuevas formas de comprender la naturaleza humana; su teoría y su práctica abrieron el camino a innovaciones que hoy seguimos necesitando. En la actualidad, el Aprendizaje Basado en Proyectos significativos y colectivos, el desarrollo de un liderazgo ético y trascendente, y la construcción de habilidades de interacción y convivencia con el entorno, son herederos directos de ese impulso transformador. Como destacan Argyris y Schön (1996), el aprendizaje organizacional exige revisar los modelos mentales, construir confianza y generar espacios donde sea posible el cambio profundo.

El DO se presenta entonces como una caja de herramientas tecnológicas y humanistas al servicio de la educación. Nos ayuda a enseñar a nuestros alumnos a buscar información válida, a pensar críticamente, a valorar la retroalimentación y a practicar el trabajo en equipo. Nos permite transformar cada actividad en una estrategia inteligente, con ciencia y con conciencia, para empoderar a los estudiantes en el conocimiento de sí mismos y en la construcción de proyectos colectivos. Esta visión se alinea con el enfoque de educación transformadora propuesto por Sterling y Orr (2001), que combina el desarrollo personal con la responsabilidad social y ecológica.

En palabras sencillas: el DO nos ayuda a ayudar a nuestros alumnos y a nosotros mismos, ofreciendo recursos para comprendernos, convivir mejor y aportar a un entorno más pleno. Esa es la invitación: apoyarse en el DO y usarlo en el aula como una vía para formar seres humanos más conscientes, más libres y más comprometidos con el bien común.

CONCLUSIÓN

La convergencia entre el Desarrollo Organizacional (DO) y el pensamiento complejo abre una ruta fecunda para replantear los procesos educativos desde una visión más humana, crítica e integradora. Ambos enfoques coinciden en reconocer que la realidad no es lineal ni estática, y que educar —al igual que transformar organizaciones— implica navegar en escenarios llenos de incertidumbre, contradicción y cambio permanente. El DO, al nutrirse de la teoría de sistemas y de las ciencias de la conducta, permite comprender las dinámicas profundas que configuran nuestras instituciones y ofrece herramientas prácticas para intervenirlas con ética y sensibilidad.

Desde esta mirada, el aula y la escuela dejan de ser espacios de control y transmisión unidireccional para convertirse en entornos vivos donde se cultiva el pensamiento, la emoción, la acción y el vínculo humano. Los docentes integran en su actividad la función central de ser facilitadores del desarrollo de, acompañando procesos individuales y colectivos de transformación. Esta es una de las aportaciones más valiosas del DO a la educación: demostrar que todo proceso de aprendizaje es, ante todo, un proceso de evolución humana.

Al mismo tiempo, es una invitación a mirar más allá de los métodos y las estructuras, para enfocarnos en lo esencial: las personas y su posibilidad de crecer. Aplicado en contextos educativos, promueve el liderazgo del ser, la autoconciencia, la construcción de comunidades solidarias y el fortalecimiento del propósito compartido. Nos recuerda que enseñar y aprender son actos profundamente éticos, donde se juega no solo la adquisición de conocimientos, sino la formación de seres humanos íntegros y comprometidos.

En un mundo donde los desafíos sociales, tecnológicos y culturales se multiplican, la educación necesita herramientas que le permitan adaptarse sin perder su esencia. El DO, articulado con el pensamiento complejo, ofrece justamente eso: un mapa para orientar la acción en medio de la complejidad, sin renunciar a los valores que nos definen. Más que una metodología, representa una filosofía de vida que inspira a liderar con conciencia, transformar con sentido y educar con esperanza. Esa es, quizá, su mayor promesa.

REFERENCIAS

Argyris, C. (2009). *Conocimiento para la acción: una guía para superar los obstáculos del cambio en las organizaciones*. Ediciones Granica SA.

[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=k9v9kmMAx8YC&oi=fnd&pg=PA2&dq=Chris+Argyris,+Conocimiento+para+la+acci%C3%B3n+\(2009\),+&ots=CxMsmu-uQb&sig=9xnb4DPt0_o58OfIrKKeV6Q8jbE](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=k9v9kmMAx8YC&oi=fnd&pg=PA2&dq=Chris+Argyris,+Conocimiento+para+la+acci%C3%B3n+(2009),+&ots=CxMsmu-uQb&sig=9xnb4DPt0_o58OfIrKKeV6Q8jbE)

Argyris, C., Schön, D. A. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*. Boston, MA: Addison-Wesley.

<https://cir.nii.ac.jp/crid/1572824500144147968>

Ausubel, D. P. (1973). Algunos aspectos psicológicos de la estructura del conocimiento. En Elam, S. (Comp.) *La educación y la estructura del conocimiento. Investigaciones sobre el proceso de aprendizaje y la naturaleza de las disciplinas que integran el currículum*. Ed. El Ateneo. Buenos Aires. 211, 239.

Beckhard, R. (1969). *Organization development: Strategies and models*. Addison-Wesley.

<https://eric.ed.gov/?id=ED037623>

Bennis, W. (1994). *Cambio y liderazgo: Una vida inventada*. (Trad. J. P. Villalobos, 1995). Ediciones Deusto.

Corbin, J. A. (19 de octubre de 2016) *90 frases de Erich Fromm para entender su pensamiento. Una colección de citas célebres del psicoanalista alemán*. Psicología y Mente.

<https://psicologiymente.com/reflexiones/frases-de-erich-fromm>

- Freire, P. (2006). *Pedagogía de la autonomía: saberes necesarios para la práctica educativa*. Siglo Veintiuno Editores.
- French, W. L., Bell, C. (1995). *Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement*. Pearson Educación.
[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=CKdDAgbzPTcC&oi=fnd&pg=PR13&dq=French,+W.+L.,+%26+Bell,+C.+H.+\(1995\).+Desarrollo+organizaci](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=CKdDAgbzPTcC&oi=fnd&pg=PR13&dq=French,+W.+L.,+%26+Bell,+C.+H.+(1995).+Desarrollo+organizaci)
- Kolb, D. A. (2014). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. FT press.
[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=jpbBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=Kolb,+D.+A.+\(1984\).+Experiential+learning:+Experience+as+the+source+of+learning+](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=jpbBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=Kolb,+D.+A.+(1984).+Experiential+learning:+Experience+as+the+source+of+learning+)
- Mezirow, J. (1991). *Transformative dimensions of adult learning*. Jossey-Bass.
<https://eric.ed.gov/?id=ED353469>
- Morin, E. (1999). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. UNESCO.
<https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/1448>
- Morin, E. (2000). *La cabeza bien puesta*. Barcelona: Paidós.
- Sabiote Navarro, D. (1979). *Erich Fromm y su reinterpretación del humanismo*. Essay, Universitat de les Illes Balears, Palma.
<https://www.raco.cat/index.php/Mayurqa/article/download/118780/153230>
- Schein, E. (1982). *Psicología de la organización*. Prentice – México.
- Schein, E. H. (1999). *Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship*. Addison-Wesley.
<https://cir.nii.ac.jp/crid/1130282273018873984>
- Segredo, A. M. (2016). Desarrollo organizacional. Una mirada desde el ámbito académico. *Educación Médica*, 17(2), 62–68.
<https://doi.org/10.1016/j.edumed.2015.09.002>
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday/Currency.
[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=wg9DG42quXEC&oi=fnd&pg=PR11&dq=Senge,+P.+\(1990\).+The+Fifth+Discipline:+The+Art](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=wg9DG42quXEC&oi=fnd&pg=PR11&dq=Senge,+P.+(1990).+The+Fifth+Discipline:+The+Art)
- Sterling, S., Orr, D. (2001). *Sustainable education: Re-visioning learning and change* (Vol. 6). Totnes: Green Books for the Schumacher Society.
https://www.researchgate.net/profile/Stephen-Sterling-2/publication/289505456_Sustainable_education/links/609bf59e458515a04c59a648/Sustainable-education.pdf

Valadez Arrambide, G. A. (2025). *Porque DO sí: Desarrollo organizacional* (Kindle ed.) Amazon Kindle Director Publishing

Valadez Arrambide, G. A., González Navarrete, E. (2022). Aproximación a los ejes integradores del modelo educativo UMLA en la actualidad. *Revista Holón*, 1(1), 1-7.

<https://revistas.up.ac.pa/index.php/holon/article/view/4797>

Contribución Autoral

Autor: Desarrolló la totalidad del trabajo desde la selección de la bibliografía, la recolección de datos, la redacción del artículo y la discusión de los resultados con el manejo de datos.