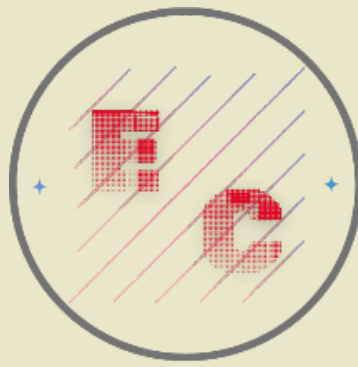




REVISTA MULTIDISCIPLINAR EPISTEMOLOGÍA DE LAS CIENCIAS

Volumen 3, Número 4
Octubre-Diciembre 2026

Edición Trimestral

CROSSREF PREFIX DOI: 10.71112

ISSN: 3061-7812, www.omniscens.com

Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias

Volumen 3, Número 4
Octubre-Diciembre 2026

Publicación trimestral
Hecho en México

La Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias acepta publicaciones de cualquier área del conocimiento, promoviendo una plataforma inclusiva para la discusión y análisis de los fundamentos epistemológicos en diversas disciplinas. La revista invita a investigadores y profesionales de campos como las ciencias naturales, sociales, humanísticas, tecnológicas y de la salud, entre otros, a contribuir con artículos originales, revisiones, estudios de caso y ensayos teóricos. Con su enfoque multidisciplinario, busca fomentar el diálogo y la reflexión sobre las metodologías, teorías y prácticas que sustentan el avance del conocimiento científico en todas las áreas.

Contacto principal: admin@omniscens.com

Las opiniones expresadas por los autores no necesariamente reflejan la postura del editor de la publicación

Se autoriza la reproducción total o parcial del contenido de la publicación sin previa autorización de la Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.

Esta obra está bajo una licencia internacional Creative Commons Atribución 4.0.



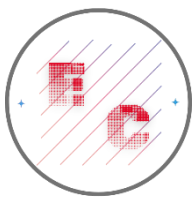
Copyright © 2026: Los autores



9773061781003

Cintillo legal

Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias Vol. 3, Núm. 4, Octubre-Diciembre 2026, es una publicación trimestral editada por el Dr. Moises Ake Uc, C. 51 #221 x 16B , Las Brisas, Mérida, Yucatán, México, C.P. 97144 , Tel. 9993556027, Web: <https://www.omniscens.com>, admin@omniscens.com, Editor responsable: Dr. Moises Ake Uc. Reserva de Derechos al Uso Exclusivo No. 04-2024-121717181700-102, ISSN: 3061-7812, ambos otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor (INDAUTOR). Responsable de la última actualización de este número, Dr. Moises Ake Uc, fecha de última modificación, 1 octubre 2026.



Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias

Volumen 3, Número 4, 2026, octubre-diciembre

DOI: <https://doi.org/10.71112/c89j7610>

**DEL ERROR A LA ADAPTACIÓN: LA CULTURA DE GESTIÓN DEL ERROR COMO
UNA CAPACIDAD DINÁMICA**

**FROM ERROR TO ADAPTATION: ERROR MANAGEMENT CULTURE AS A
DYNAMIC CAPABILITY**

Javier Alfonso Mendoza Betin

Colombia

Del error a la adaptación: la cultura de gestión del error como una Capacidad Dinámica

From error to adaptation: error management culture as a Dynamic Capability

Javier Alfonso Mendoza Betin^{a,*}

j.mendozabetin@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-8355-8581>

*Autor de correspondencia: j.mendozabetin@gmail.com, ^aUniversidad Internacional

Iberoamericana México, Colombia

RESUMEN

El presente ensayo analiza la cultura de gestión del error como una capacidad dinámica de orden superior que favorece el aprendizaje organizacional, la innovación, la seguridad psicológica y la renovación estratégica. Bajo el método deductivo racionalista de Descartes y Leibniz, un paradigma racionalista y un enfoque objetivista de realismo crítico, se argumenta que el error no constituye una desviación accidental del funcionamiento organizacional, sino un mecanismo constitutivo del conocimiento, la adaptación y la evolución de los sistemas sociales. La discusión integra aportes de la filosofía del error, la teoría de la autopoiesis de Maturana y Varela, el aprendizaje organizacional, la teoría de la complejidad, la seguridad psicológica y las capacidades dinámicas. Los resultados evidencian que las organizaciones más adaptativas no son aquellas que eliminan los errores, se trata de aquellas que desarrollan capacidades para reconocerlos, interpretarlos y transformarlos en conocimiento estratégico. Igualmente, se concluye que la cultura de gestión del error fortalece la innovación, facilita la comunicación

abierta, promueve el bienestar organizacional y contribuye al desarrollo de capacidades dinámicas orientadas a la adaptación sostenible en entornos complejos e inciertos.

Palabras clave: capacidades dinámicas; innovación organizacional; seguridad psicológica; cultura de gestión del error; aprendizaje organizacional.

ABSTRACT

This essay examines error management culture as a higher-order dynamic capability that fosters organizational learning, innovation, psychological safety, and strategic renewal. Drawing upon the rationalist deductive method of René Descartes and Gottfried Wilhelm Leibniz, a rationalist paradigm, and an objectivist critical realist perspective, it argues that error should not be understood as an accidental deviation from organizational functioning, but rather as a constitutive mechanism of knowledge creation, adaptation, and the evolution of social systems. The discussion integrates contributions from the philosophy of error, Maturana and Varela's theory of autopoiesis, organizational learning, complex theory, psychological safety, and dynamic capabilities. The findings suggest that the most adaptive organizations are not those that eliminate errors, but those that develop capabilities to recognize, interpret, and transform them into strategic knowledge. Furthermore, the essay concludes that error management culture strengthens innovation, facilitates open communication, promotes organizational well-being, and contributes to the development of dynamic capabilities that support sustainable adaptation in complex and uncertain environments.

Keywords: dynamic capabilities; organizational innovation; psychological safety; error management culture; organizational learning.

Recibido: 14 octubre 2026 | Aceptado: 28 octubre 2026 | Publicado 29 octubre 2026

INTRODUCCIÓN

La creciente complejidad de los sistemas organizacionales contemporáneos ha puesto en cuestión una de las premisas más arraigadas del pensamiento administrativo tradicional: la idea de que el error constituye un obstáculo que debe ser tratado para garantizar la eficiencia y el desempeño. Desde una perspectiva racionalista, esta concepción resulta insuficiente para explicar cómo las organizaciones aprenden, innovan y se adaptan en entornos caracterizados por incertidumbre, cambio tecnológico y riesgos sistémicos. Por el contrario, la filosofía de la ciencia, la teoría de la autopoiesis y las investigaciones recientes sobre comportamiento organizacional sugieren que el error representa una condición inherente al conocimiento y un mecanismo fundamental para la evolución de los sistemas sociales.

A partir de esta premisa, el presente ensayo desarrolla una reflexión crítica sobre el error como fenómeno epistemológico, cognitivo y estratégico. Para ello, integra los aportes de la filosofía del error, la autopoiesis de Maturana y Varela (1980), el aprendizaje organizacional, la seguridad psicológica, la innovación y las capacidades dinámicas, mostrando que la cultura de gestión del error trasciende una función correctiva y puede entenderse como una capacidad organizacional de orden superior. Asimismo, la discusión examina las tensiones existentes entre aprendizaje y prevención del error, entre control y autonomía, y entre racionalidad organizacional y complejidad sistémica, destacando tanto los beneficios como los límites de una gestión orientada al aprendizaje derivado de las fallas.

Los hallazgos permiten sostener que las organizaciones no progresan eliminando completamente el error, más bien desarrollando capacidades para reconocerlo, interpretarlo y transformarlo en conocimiento útil. En consecuencia, el error emerge como un factor central en la generación de aprendizaje organizacional, innovación, seguridad psicológica y adaptación estratégica, aunque su potencial depende de condiciones institucionales, culturales y comunicativas específicas, a la postre, la posición epistemológica asumida en este ensayo.

En este contexto, la pregunta que orienta el ensayo es la siguiente: ¿de qué manera la cultura de gestión del error influye en el aprendizaje organizacional, la innovación, la seguridad psicológica y el desarrollo de capacidades dinámicas en las organizaciones contemporáneas?

En coherencia con este interrogante, el objetivo general consiste en: analizar la influencia de la cultura de gestión del error sobre el aprendizaje organizacional, la innovación, la seguridad psicológica y las capacidades dinámicas desde una perspectiva racionalista.

METODOLOGÍA

Se empleará un enfoque de corte cualitativo, basado en el examen documental y la dialéctica racionalista entre la literatura científica y filosófica especializada. El corpus bibliográfico fue seleccionado con base en criterios de pertinencia temática, relevancia académica, actualidad y diversidad epistemológica. Se incluyeron artículos científicos indexados en bases de datos de alto impacto como Scopus, Web of Science, Springer, Wiley, Frontiers y Elsevier, obras contemporáneas y filosóficas clásicas.

La revisión se centró principalmente en estudios publicados entre 2021 y 2026 sobre error organizacional, complementados con autores clásicos y textos fundacionales de filosofía y epistemología que permiten sustentar y analizar críticamente los constructos abordados en el ensayo.

El proceso analítico se estructuró en tres fases complementarias e interrelacionadas. En la primera se realizó una lectura exploratoria y selectiva de la literatura con el propósito de identificar los planteamientos centrales sobre la racionalidad del error, el error como objeto de estudio, sus fundamentos filosóficos y epistemológicos, así como su relación con las organizaciones. La segunda fase consistió en una lectura hermenéutica, crítica y comparativa que permitió interpretar las propuestas de los autores clásicos y contrastarlas con los desarrollos más recientes de la literatura especializada sobre el error.

Este ejercicio facilitó la identificación de convergencias, divergencias y vacíos conceptuales relevantes para la investigación. Finalmente, la tercera fase se orientó a integrar de manera crítica los hallazgos obtenidos mediante una construcción argumentativa que permitió delimitar la naturaleza ontológica del error y articular sus fundamentos filosóficos con los desafíos epistemológicos que plantea su incorporación al enfoque de las Capacidades Dinámicas. El análisis y contraste de las fuentes se sustentó en criterios interpretativos coherentes con el problema y los objetivos de la investigación, permitiendo, además, fundamentar la posición epistemológica asumida por el investigador.

DESARROLLO

La corriente racionalista ha perseguido históricamente el tratamiento del error como condición necesaria para alcanzar la verdad, la certeza y el conocimiento objetivo. Sin embargo, la creciente complejidad de los sistemas sociales y organizacionales ha puesto en evidencia una paradoja fundamental: las organizaciones no solo evolucionan con los errores, lo hacen precisamente a través de ellos. Desde la duda metódica de Descartes hasta la racionalidad sistemática de Leibniz, el error ha sido concebido como un apoyo del conocimiento; no obstante, la filosofía contemporánea, la teoría organizacional y las investigaciones recientes sugieren que constituye, además, una condición necesaria para la producción de conocimiento, el aprendizaje y la adaptación. Bajo esta perspectiva, el error deja de representar una base del sistema para convertirse en un mecanismo constitutivo de la racionalidad humana y organizacional.

Esta reinterpretación adquiere especial relevancia en un contexto caracterizado por incertidumbre, transformación tecnológica y creciente complejidad organizacional. La teoría de la *autopoiesis* de Maturana y Varela (1980) permite comprender que los sistemas vivos y sociales preservan su identidad mediante procesos continuos de autoorganización y adaptación

frente a perturbaciones del entorno. Desde esta lógica, el error no constituye una amenaza para la supervivencia organizacional, es en ciernes, una evolución cognitiva capaz de activar procesos de aprendizaje, reconfiguración y renovación sistémica. En consecuencia, las organizaciones contemporáneas no pueden ser analizadas exclusivamente por su capacidad para prevenir errores, también deben examinarse por su capacidad para interpretarlos, gestionarlos y transformarlos en conocimiento estratégico.

A partir de estas premisas, el presente ensayo se propone analizar la influencia de la cultura de gestión del error sobre el aprendizaje organizacional, la innovación, la seguridad psicológica y las capacidades dinámicas desde una perspectiva racionalista. La pregunta que orienta la reflexión es la siguiente: ¿de qué manera la cultura de gestión del error influye en el aprendizaje organizacional, la innovación, la seguridad psicológica y el desarrollo de capacidades dinámicas en las organizaciones contemporáneas? Bajo un enfoque objetivista y de realismo crítico, se sostiene que la cultura de gestión del error constituye una capacidad organizacional de orden superior que permite convertir experiencias de fracaso en conocimiento, conocimiento en aprendizaje, aprendizaje en innovación e innovación en adaptación estratégica. Desde esta posición epistemológica, el error no será tratado por el investigador como una desviación accidental de la racionalidad organizacional, por el contrario, la razonará como uno de los principales motores de la evolución cognitiva, organizacional y social.

La cultura de gestión del error como Capacidad de orden superior

Desde una perspectiva racionalista, el error no puede ser comprendido como una simple perturbación accidental, se debe analizar entonces como una categoría filosófica, ontológica y epistemológica necesaria para el mejoramiento del sistema organizacional. Con base en la premisa de Descartes sobre la búsqueda de la certeza a través de la duda metódica, el error se convierte en el límite que define la frontera del conocimiento; mientras que, en la visión de

Leibniz, cada “falla” podría interpretarse como un componente de una armonía preestablecida que solo se revela mediante la optimización racional. Bajo este prisma, la Cultura de Gestión del Error (CGE) no es un atributo periférico, se trata por el contrario de la estructura lógica que permite transformar lo negativo en una síntesis superior de aprendizaje y valor estratégico.

Fundamentación filosófica del error

La tradición racionalista ha concebido históricamente el conocimiento como un proceso orientado hacia la verdad mediante procedimientos lógicos y sistemáticos. Sin embargo, una revisión crítica de la filosofía contemporánea permite proponer que el error no constituye simplemente una desviación accidental respecto de la verdad, más bien se considera una condición inherente a la producción del conocimiento, coincidiendo con el paradigma heurístico de Simon (1969). Desde esta perspectiva, el error deja de ser una anomalía para convertirse en un mecanismo constitutivo del aprendizaje humano y organizacional. Popper (1963) estableció que el progreso del conocimiento ocurre mediante un proceso continuo de conjeturas y refutaciones. Ninguna teoría puede considerarse definitiva; por el contrario, la detección y corrección de errores constituye el motor de la evolución científica. Esta lógica puede extrapolarse a las organizaciones, donde la identificación de errores representa una oportunidad para revisar supuestos, mejorar procesos y desarrollar nuevas capacidades.

En una dirección convergente, Schön (1983) argumentó que los profesionales aprenden mediante la reflexión sobre la acción y sobre los resultados inesperados de sus intervenciones.

El error se convierte así en una fuente privilegiada de aprendizaje práctico. De manera similar, Argyris (1999) distinguió entre el aprendizaje de ciclo simple y el aprendizaje de ciclo doble, señalando que las organizaciones verdaderamente adaptativas, además de corregir errores, cuestionan los modelos mentales que los originan. Morin (1977) complementa esta visión al sostener que toda realidad social es inherentemente compleja. Desde el pensamiento complejo, el error no puede eliminarse completamente porque surge de sistemas

caracterizados por incertidumbre, interdependencia y no linealidad. En consecuencia, las organizaciones fracasan cuando intentan erradicar el error mediante mecanismos excesivamente simplificadores.

Por su parte, Luhmann (2018) considera que las organizaciones son sistemas de decisiones. Toda decisión implica incertidumbre y, por tanto, la posibilidad permanente de error.

El error no es una excepción del sistema organizacional, es una consecuencia inevitable de su funcionamiento.

Epistemología del error y el aprendizaje organizacional

La argumentación deductiva permite inferir que, si el conocimiento es conjetural, entonces la detección del error es la única vía hacia el progreso científico y organizacional.

Popper (1963) establece que las organizaciones avanzan mediante el ensayo y la eliminación de errores, una idea que se materializa en la "reflexión en la acción" de Schön (1983), donde el profesional racionaliza la desviación para ajustar su práctica. Esta transición de un aprendizaje superficial (*single-loop*) a uno profundo (*double-loop*), propuesto por Argyris (1999), es lo que permite cuestionar los supuestos básicos de la gestión.

Las investigaciones contemporáneas validan esta deducción: Klamar et al. (2021) demuestran que la comunicación abierta sobre el error mejora el desempeño creativo, mientras que Oliveira et al. (2023) confirman que la cultura del error actúa como un recurso estratégico que media entre el liderazgo y el desempeño organizacional. En este sentido, la gestión del error corrige y constituye el aprendizaje en función de supervivencia sistémica organizacional.

Complejidad, Sistema y Red: El error como propiedad emergente

Desde el análisis de los sistemas de Luhmann (2018), las organizaciones son redes de decisiones donde el error es una consecuencia inevitable de la complejidad y la incertidumbre.

Esta visión converge con el pensamiento complejo de Morin (1977), quien advierte que la simplificación excesiva de los problemas es, en sí misma, la fuente del fracaso. Al integrar la

Actor-Network Theory de Latour (2005), se comprende que los errores no son fallas puramente humanas, también son emergencias de redes socio-técnicas compuestas por personas, normas y tecnologías.

Esta interdependencia se observa en los estudios sobre megaproyectos: Love et al. (2022) y Love & Matthews (2022) evidencian que una cultura de aversión al error genera retrabajos costosos y oculta riesgos, mientras que una gestión proactiva reduce estos costos ocultos. De igual forma, la distinción de Anand y Mukherjee (2024) entre errores por descuido (slip-ups) y brechas de conocimiento (knowledge gaps) subraya la necesidad de mecanismos de gestión contingentes a la naturaleza del sistema.

Desde la perspectiva de Popper (1963), el conocimiento avanza mediante la identificación y corrección de errores. En esta línea, Tiryakioğlu (2024) demuestra que una cultura constructiva de gestión del error reduce el retiro psicológico y favorece el aprendizaje organizacional. Sin embargo, Van der Byl y Vredenburg (2023) advierten que aprender de los errores no elimina la necesidad de prevenirlos. En consecuencia, una gestión eficaz del error requiere equilibrar aprendizaje y prevención como mecanismos complementarios de adaptación organizacional.

Seguridad psicológica y acción comunicativa: El blindaje racional

Para que el error sea procesado racionalmente, es imperativo un espacio libre de coacción. Habermas (1981) propone que la corrección de errores requiere una acción comunicativa transparente y deliberativa. Sin embargo, Foucault (1975) aborda que las relaciones de poder y los mecanismos disciplinarios suelen forzar el ocultamiento de la falla para evitar el castigo. Aquí es donde la seguridad psicológica de Edmondson (2023) aflora como la "idea clara y distinta" que permite a los empleados reportar errores inteligentes sin temor.

La evidencia empírica respalda esta necesidad: Huang et al. (2024) señalan que la seguridad psicológica media la relación entre la gestión del error y la “voz del empleado”, permitiendo que este actúe en torno a un sensor preventivo. Por su parte, Hudecek et al. (2024) y Moraca et al. (2024) resaltan que un liderazgo humanizado y servidor es fundamental para que el personal de primera línea, como en enfermería, reporte fallas que salvan vidas. La CGE funciona seguidamente simulando un amortiguador de la tensión cognitiva, como sugieren Ameres et al. (2025), mejorando el bienestar y el compromiso laboral (Stephan et al., 2026; Aggarwal et al., 2024).

Capacidades Dinámicas e Innovación en la sociedad del riesgo

En la "sociedad del riesgo" de Beck (1992), las organizaciones deben gestionar peligros sistémicos que ellas mismas producen. Por tanto, la capacidad de "fallar rápido y aprender rápido" (Koporcic et al., 2025) se convierte en una capacidad dinámica de orden superior capaz de evolucionar, lo que concuerda con la capacidad de *autopoiesis* de Maturana y Varela (1980). Corvello et al. (2024) demuestran que los startups transforman las fallas de innovación en activos estratégicos mediante procesos de sensing, seizing y transforming.

La innovación surge, en consecuencia, de una dialéctica racional con el error. Akgün et al. (2022) y Kruse y Wegge (2024) vinculan directamente la cultura del error con la innovación y la responsabilidad social corporativa. No obstante, existen vacíos teóricos y riesgos: Park et al. (2023) advierten que enfocarse obsesivamente en corregir el "error humano" puede generar desatención hacia otras fallas sistémicas, un fenómeno que requiere mayor exploración cuantitativa. En la misma orilla, Lafuente (2025) sugiere que el aprendizaje no es lineal; la magnitud del error (leve vs. severo) condiciona el tipo de conocimiento generado, lo que abre una línea de investigación sobre la "dosificación" del riesgo en entornos controlados.

En resumen, deductivamente, se ha planteado que la CGE es el motor que impulsa la misión y visión organizacional. Al transformar la contingencia en necesidad lógica, la CGE

integra el aprendizaje (Popper, 1963; Schön, 1983), la estructura sistémica y complejidad de las organizaciones sociales (Luhmann, 2018 y Maturana y Varela, 1980), la transparencia comunicativa (Habermas, 1981; Edmondson, 2023) y la resiliencia estratégica (Beck, 1992; Corvello et al., 2024). Las organizaciones que no logran racionalizar el error quedan atrapadas en la disciplina foucaultiana del ocultamiento, limitando su capacidad dinámica y condenándose a la obsolescencia en un mundo de complejidad creciente.

Sin embargo, Foucault (1975) y Beck (1992) introducen matices fundamentales al señalar que los errores están atravesados por relaciones de poder y riesgos sistémicos. Igualmente, Park et al. (2023) advierten que el aprendizaje derivado del error puede generar efectos secundarios no previstos. En consecuencia, una cultura de gestión del error efectiva no implica glorificar el fracaso, se necesitan, por el contrario, desarrollar mecanismos organizacionales que permitan identificar, interpretar y transformar los errores en conocimiento útil.

La evidencia filosófica y empírica analizada permite proponer bajo el método deductivo racionalista de Descartes y Leibniz que el error constituye una condición inherente de los sistemas organizacionales complejos. Lejos de representar una anomalía, funciona como mecanismo generador de conocimiento, aprendizaje e innovación. La cultura de gestión del error influye positivamente sobre el aprendizaje organizacional porque facilita la reflexión crítica, fortalece la seguridad psicológica, estimula la innovación y favorece el desarrollo de capacidades dinámicas. En términos epistemológicos, las organizaciones no progresan eliminando el error, sino desarrollando la capacidad de aprender sistemáticamente de él. Por consiguiente, el error puede concebirse como una capacidad estratégica de orden superior que transforma experiencias de fracaso en conocimiento organizacional, conocimiento en aprendizaje, aprendizaje en innovación e innovación en adaptación estratégica sostenible, lo que respalda la posición epistémica del investigador.

CONCLUSIONES

El análisis desarrollado permite sostener que la cultura de gestión del error no puede reducirse a una práctica instrumental de mejora continua ni a un simple mecanismo correctivo de fallas operativas. Desde una lectura racionalista, el error constituye una condición epistemológica del conocimiento organizacional, en tanto revela los límites de la acción, expone las insuficiencias de los modelos mentales y obliga a reconstruir racionalmente las premisas que orientan la decisión. En este sentido, Popper (1963) ofrece una base filosófica decisiva: el conocimiento no progresa mediante la acumulación pasiva de certezas, también lo hace mediante la crítica, la refutación y la corrección de errores. Esta tesis dialoga directamente con Schön (1983) y Argyris (1999), quienes trasladan el problema del error al campo de la práctica profesional y del aprendizaje organizacional, mostrando que las organizaciones verdaderamente inteligentes además de corregir desviaciones, interrogan los supuestos que las producen.

No obstante, la comprensión del error como fuente de aprendizaje exige evitar una interpretación ingenuamente positiva del fracaso. La evidencia reciente muestra que la cultura de gestión del error genera valor cuando existe comunicación abierta, liderazgo habilitante y seguridad psicológica. Klamar et al. (2021) evidencian que una cultura inducida de gestión del error favorece la creatividad y el desempeño de los equipos; Oliveira et al. (2023) demuestran que dicha cultura media la relación entre liderazgo y desempeño organizacional; y Huang et al. (2024) muestran que la seguridad psicológica permite transformar el error en voz organizacional. En consecuencia, el error solo se convierte en conocimiento cuando la organización dispone de estructuras comunicativas que permiten reconocerlo, discutirlo e interpretarlo sin activar mecanismos defensivos de castigo, ocultamiento o retiro psicológico.

Esta afirmación adquiere mayor solidez al ponerse en diálogo con Habermas (1981) y Foucault (1975). Desde Habermas, la gestión racional del error requiere condiciones de acción

comunicativa, deliberación y ausencia de coacción. Desde Foucault, en cambio, debe advertirse que toda organización contiene dispositivos de poder que pueden convertir el error en objeto de vigilancia, disciplina y sanción. Esta tensión explica por qué muchas organizaciones declaran valorar el aprendizaje, pero reproducen culturas de miedo que inhiben la comunicación de fallas, una de las constricciones de la investigación. En esta línea, Edmondson (2023) resulta central, pues la seguridad psicológica aparece como la condición que permite que el error deje de ser una amenaza reputacional y se convierta en un recurso cognitivo para la mejora colectiva.

Desde el pensamiento complejo de Morin (1977), la pretensión de eliminar completamente el error resulta epistemológicamente limitada, porque los sistemas organizacionales operan bajo incertidumbre, interdependencia y no linealidad. Luhmann (2018) refuerza esta idea al concebir las organizaciones como sistemas de decisiones: decidir implica seleccionar entre alternativas bajo incertidumbre y, por tanto, asumir siempre la posibilidad del error. Latour (2005) agrega que los errores no resultan únicamente de individuos aislados, lo realizan a través de redes sociotécnicas compuestas por personas, tecnologías, normas, procedimientos y artefactos. De modo que, una cultura madura de gestión del error debe superar la explicación individualizante de la falla y avanzar hacia una lectura sistémica, relacional y sociotécnica.

La autopoiesis de Maturana y Varela (1980) permite profundizar esta interpretación. Si los sistemas vivos preservan su identidad mediante procesos de autorreproducción y adaptación frente a perturbaciones, entonces el error puede ser entendido como una evolución cognitiva que activa procesos de reorganización interna. La organización no aprende porque elimina el error, lo ejecuta porque lo incorpora como información significativa para reconfigurar sus estructuras, conservar su identidad y ampliar su capacidad adaptativa. Esta lectura conecta con las capacidades dinámicas, particularmente cuando Corvello et al. (2024) muestran que los

startups transforman fallas de innovación en estrategias de crecimiento mediante procesos de sensing, seizing y transforming.

Sin embargo, esta tesis debe ser matizada. Park et al. (2023) advierten que aprender de errores humanos puede producir consecuencias no previstas, especialmente cuando la organización concentra excesivamente su atención en un tipo de falla y descuida otros riesgos emergentes. Van der Byl y Vredenburg (2023) también muestran que la gestión del error no debe sustituir la prevención del error; ambas dimensiones deben articularse de manera equilibrada. De lo contrario, una organización podría normalizar la falla bajo el argumento del aprendizaje o debilitar sus controles preventivos en nombre de una cultura excesivamente tolerante. Por tanto, una cultura de gestión del error rigurosa no glorifica el fracaso: lo somete a análisis racional, lo convierte en evidencia y lo integra a sistemas preventivos, adaptativos y estratégicos.

Las investigaciones recientes permiten ampliar esta discusión hacia dimensiones psicosociales. Tiryakioğlu (2024) muestra que una cultura constructiva del error reduce el retiro psicológico de los docentes; Ameres et al. (2025) evidencian que la gestión del error actúa como amortiguador de la tensión cognitiva; Stephan et al. (2026) vinculan dicha cultura con capital psicológico, satisfacción laboral y bienestar; y Aggarwal et al. (2024) la relacionan con comportamientos ciudadanos organizacionales orientados al servicio. Esto indica que la cultura de gestión del error no solo produce aprendizaje e innovación, también configura condiciones subjetivas de permanencia, compromiso, bienestar y cooperación.

Finalmente, desde la perspectiva de las capacidades dinámicas, el error adquiere valor estratégico cuando se convierte en insumo para detectar cambios, movilizar recursos y transformar rutinas. Akgün et al. (2022) evidencian que la gestión del error favorece el aprendizaje y la creatividad en equipos de desarrollo de nuevos productos; Kruse y Wegge (2024) la vinculan con innovación y responsabilidad social corporativa; Koporcic et al. (2025)

muestran que el enfoque “fallar rápido y aprender rápido” permite aprender del fracaso en pymes intensivas en conocimiento; y Lafuente (2025) advierte que diferentes tipos de fallas producen aprendizajes distintos. En conjunto, estos aportes permiten afirmar que la cultura de gestión del error constituye una capacidad organizacional de orden superior, siempre que articule aprendizaje, prevención, seguridad psicológica, innovación y reconfiguración estratégica.

Conclusión crítica y avenidas futuras de investigación

El análisis permite concluir que el error organizacional debe ser comprendido como una categoría epistemológica, cognitiva y estratégica, no como una desviación accidental del funcionamiento organizacional. Desde el método deductivo racionalista de Descartes y Leibniz, puede afirmarse que toda organización que busca conocimiento objetivo debe someter sus decisiones, rutinas y modelos mentales a un examen crítico permanente. En esa lógica, el error opera como frontera del conocimiento: revela lo que la organización no sabe, evidencia los límites de su racionalidad y abre la posibilidad de construir aprendizajes superiores.

La cultura de gestión del error influye en el aprendizaje organizacional porque transforma la falla en información interpretable; fortalece la innovación porque legitima la experimentación; potencia la seguridad psicológica porque habilita la comunicación abierta; y favorece las capacidades dinámicas porque permite reconfigurar recursos, rutinas y estrategias frente a entornos inciertos. Sin embargo, su valor no reside en tolerar cualquier error ni en celebrar el fracaso, es otra apuesta; en construir sistemas racionales capaces de distinguir entre errores evitables, errores inteligentes, fallas sistémicas, descuidos operativos y brechas de conocimiento.

La principal contribución teórica del ensayo consiste en proponer que la cultura de gestión del error es una capacidad organizacional de orden superior que articula cuatro procesos: reconocimiento del error, interpretación colectiva, aprendizaje organizacional y

reconfiguración estratégica. Esta capacidad permite transformar el error en conocimiento, el conocimiento en aprendizaje, el aprendizaje en innovación y la innovación en adaptación sostenible. No obstante, dicha transformación solo ocurre bajo condiciones específicas: seguridad psicológica, liderazgo habilitante, comunicación deliberativa, prevención racional, lectura sistémica de la falla y disposición crítica para revisar los supuestos organizacionales.

Las próximas avenidas de investigación deberían avanzar en varias direcciones. En primer lugar, resulta necesario desarrollar modelos cuantitativos que midan la relación causal entre cultura de gestión del error, seguridad psicológica, aprendizaje organizacional, innovación y capacidades dinámicas mediante ecuaciones estructurales. En segundo lugar, se requiere diferenciar empíricamente los efectos de distintos tipos de errores; errores operativos, errores estratégicos, errores de conocimiento, errores humanos y errores sistémicos sobre el aprendizaje y la innovación. En tercer lugar, futuras investigaciones deberían examinar el equilibrio entre prevención del error y gestión del error, dado que una orientación excesiva hacia cualquiera de las dos puede producir vulnerabilidades organizacionales.

De igual forma, sería pertinente estudiar el papel mediador de la seguridad psicológica y el liderazgo en la transformación del error en aprendizaje, así como el papel moderador de la complejidad tecnológica, la presión regulatoria, la cultura nacional y el nivel de incertidumbre ambiental. Otra línea relevante consistiría en analizar la cultura de gestión del error desde la teoría de la *autopoiesis*, explorando cómo las organizaciones procesan perturbaciones, conservan su identidad y desarrollan capacidades dinámicas en contextos de cambio acelerado. Finalmente, futuras investigaciones podrían diseñar escalas integradas que permitan evaluar la cultura de gestión del error como una capacidad dinámica de orden superior, incorporando dimensiones cognitivas, sociales, estratégicas y psicosociales.

En síntesis, las organizaciones contemporáneas no pueden ser comprendidas únicamente por su capacidad de evitar errores, deben ampliar a su capacidad de aprender

racionalmente de ellos. El error, lejos de ser una anomalía marginal, constituye una condición de posibilidad del conocimiento organizacional, una fuente de innovación y un mecanismo de evolución estratégica, coincidiendo con la posición epistemológica del autor. La organización que niega el error se condena a repetirlo; la que lo castiga lo oculta; la que lo comprende lo transforma en aprendizaje; y la que lo gestiona críticamente lo convierte en capacidad dinámica.

Declaración de conflicto de interés

El autor declara no tener ningún conflicto de interés relacionado con esta investigación.

Declaración de contribución a la autoría

Javier Alfonso Mendoza Betin: conceptualización, análisis formal del estado del arte, investigación, metodología, administración del proyecto, recursos, software, supervisión, validación, visualización, redacción del borrador original, revisión y edición de la redacción

Declaración de uso de inteligencia artificial

El autor declara que utilizo la inteligencia artificial como apoyo para este ensayo, y también que esta herramienta no sustituye de ninguna manera la tarea o proceso intelectual. Después de rigurosas revisiones con diferentes herramientas en la que se comprobó que no existe plagio como constan en las evidencias, el autor manifiesta y reconoce que este trabajo fue producto de un trabajo intelectual propio, que no ha sido escrito ni publicado en ninguna plataforma electrónica o de IA.

REFERENCIAS

- Aggarwal, A., Lim, W. M., Jaishingani, D., & Nobi, K. (2024). Driving service-oriented organizational citizenship behavior through error management culture. *The Service Industries Journal*, 44(15–16), 1211–1250. DOI: <https://doi.org/10.1080/02642069.2022.2147160>
- Akgün, A. E., Keskin, H., Golgeci, I., & Özerden, S. (2022). Error management in new product development teams. *Technology Analysis & Strategic Management*, 34(10), 1202-1214. DOI: <https://doi.org/10.1080/09537325.2021.1950674>
- Ameres, L. C., Brosi, P., & Erlmaier, T. (2025). Error management as a specific strain buffer for cognitive demands. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 34(6), 735–749. DOI: <https://doi.org/10.1080/1359432X.2025.2531923>
- Anand, G., & Mukherjee, S. (2024). Learning from Failures: Differentiating Between Slip-ups and Knowledge Gaps. *Organization Science* 35(6). DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.2021.15663>
- Argyris, C. (1999). *Organizational Learning II*. Blackwell Business.
- Beck, U. (1992). *Risk Society: Towards a New Modernity*. SAGE.
- Corvello, V., Troise, C., Schiuma, G., & Jones, P. (2024). How start-ups translate learning from innovation failure into strategies for growth. *Technovation*, 134, 103051. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2024.103051>
- Edmondson, A. C. (2023). *The Right Kind of Wrong: The Science of Failing Well*. Atria Books.
- Foucault, M. (1975). *Discipline and Punish: The Birth of the Prison*. Gallimard.
- Habermas, J. (1981). *The Theory of Communicative Action*. Suhrkamp.
- Huang, X., Yu, J., Sharma, P. N., & Zhang, J. (2024). A multilevel investigation of the impact of error management culture on restaurant employee voice. *International Journal of*

- Contemporary Hospitality Management, 36(9), 3016–3031. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2023-0444>
- Hudecek, M. F., Grünwald, K., Eva Lerner, J., & Heiss, S. (2024). You may fail but won't quit? Linking servant leadership with error management culture is positively associated with employees' motivational quality. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2406361. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2406361>
- Klamar, A., Horvath, D., Keith, N., & Frese, M. (2021). Inducing Error Management Culture: Evidence From Experimental Team Studies. *Frontiers in Psychology*, 12. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.716915>
- Koporcic, N., Sjödin, D., Kohtamäki, M., & Parida, V. (2025). Embracing the “fail fast and learn fast” mindset: Conceptualizing learning from failure in knowledge-intensive SMEs. *Small Business Economics*, 64(1), 181–202. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11187-024-00897-0>
- Kruse, P., & Wegge, J. (2024). A constructive error management culture promotes innovation and corporate social responsibility: A multi-level analysis in 10 countries. *German Journal of Human Resource Management (Zeitschrift für Personalforschung)*, 38(2), 1–29. DOI: <https://doi.org/10.1177/23970022231226318>
- Kurum Tiryakioğlu, G. (2024). Error management culture in schools and its relationship with teachers' psychological withdrawal behaviors. *Journal of Pedagogical Research*, 8(2), 113-128. DOI: <https://doi.org/10.33902/JPR.202425804>
- Lafuente, E. (2025). Learning from different types of failure: Evidence from non-severe and severe work accidents in SMEs. *Small Business Economics*, 64(1), 157–180. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11187-024-00896-1>
- Latour, B. (2005). *Reassembling the Social: An Introduction to Actor-Network-Theory*. Oxford University Press.

- Love, P. E. D., Matthews, J., Ika, L. A., & Fang, W. (2022). Error culture and its impact on rework: An exploration of norms and practices in a transport mega-project. *Developments in the Built Environment*, 10, 100067. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.dibe.2022.100067>
- Love, P. & Matthews, J. (2022). When 'less is more': The rationale for an adaptive toolbox to manage the risk and uncertainty of rework. *Developments in the Built Environment*, (12), 100084. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.dibe.2022.100084>
- Luhmann, N. (2018). *Organization and Decision*. Cambridge University Press.
- Maturana, H. R., & Varela, F. J. (1980). *Autopoiesis and cognition: The realization of the living*. D. Reidel Publishing Company.
- Moraca, E., Zaghini, F., Fiorini, J., & Sili, A. (2024). Nursing leadership style and error management culture: A scoping review. *Leadership in Health Services*, 37(4), 526–547. DOI: <https://doi.org/10.1108/LHS-12-2023-0099>
- Morin, E. (1977). *La Méthode*. Seuil.
- Oliveira, M. F., Santos, E., & Ratten, V. (2023). Strategic perspective of error management, the role of leadership, and an error management culture: A mediation model. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 28(55), 160–175. DOI: <https://doi.org/10.1108/JEFAS-01-2022-0028>
- Park, B., Lehman, D. W., & Ramanujam, R. (2023). Driven to distraction: The unintended consequences of organizational learning from failure caused by human error. *Organization Science*, 34(1), 283–302. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.2022.1573>
- Popper, K. R. (1963). *Conjectures and Refutations*. Routledge.
- Schön, D. A. (1983). *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. Basic Books.
- Simon, H. A. (1969). *The sciences of the artificial*. MIT Press.

Stephan, B., Hudecek, M., Frey, D. & Lerner, E. (2026). Embracing errors at work: How error management culture, psychological capital, and job satisfaction relate to individual well-being. *International Journal of Applied Positive Psychology*. Advance online publication.

DOI: <https://doi.org/10.1007/s41042-025-00265-7>

Van der Byl, C. A., & Vredenburg, H. (2023). The interrelatedness of error prevention and error management. *Frontiers in Psychology*, 14, Article 1032472. DOI:

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1032472>