

[Coordinadora]

Melissa Díaz Fernández

Gestión Efectiva

Enfoques Diversos y Retos de la Administración en el Siglo XXI

(Volumen II)



Religación Press

[Coordinadora]
Melissa Díaz Fernández

Gestión Efectiva

Enfoques Diversos y Retos de la Administración en el Siglo XXI
(Volumen II)



Quito, Ecuador
2025

[Coordinator]
Melissa Díaz Fernández

Effective Management

Diverse Approaches and Challenges of Management in the 21st Century
(Volume II)



Quito, Ecuador
2025

Religación Press

[Ideas desde el Sur Global]

Equipo Editorial / Editorial team

Ana B. Benalcázar
Editora Jefe / Editor in Chief
Felipe Carrión
Director de Comunicación / Scientific Communication Director
Melissa Díaz
Coordinadora Editorial / Editorial Coordinator
Sarahi Licango Rojas
Asistente Editorial / Editorial Assistant

Consejo Editorial / Editorial Board

Jean-Arsène Yao
Dilrabo Keldiyorovna Bakhronova
Fabiana Parra
Mateus Gamba Torres
Siti Mistima Maat
Nikoleta Zampaki
Silvina Sosa

Religación Press, es parte del fondo editorial del
Centro de Investigaciones CICHAL-RELIGACIÓN |
Religación Press, is part of the editorial collection
of the CICHAL-RELIGACIÓN Research Center |
Diseño, diagramación y portada | Design, layout and
cover: Religación Press.
CP 170515, Quito, Ecuador. América del Sur.
Correo electrónico | E-mail: press@religacion.com
www.religacion.com

Disponible para su descarga gratuita en
| Available for free download at | [https://
press.religacion.com](https://press.religacion.com)

Este título se publica bajo una licencia de
Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0)
This title is published under an Attribution
4.0 International (CC BY 4.0) license.



CITAR COMO [APA 7]

Díaz Fernández, M. (2025). *Gestión Efectiva. Enfoques Diversos y Retos de la Administración en el Siglo XXI (Volumen II)*. Religación Press. <https://doi.org/10.46652/ReligacionPress.293>

Derechos de autor | Copyright: Religación Press,

Primera Edición | First Edition: 2025

Editorial | Publisher: Religación Press

Materia Dewey | Dewey Subject: 658.4 - Gerencia ejecutiva

Clasificación Thema | Thema Subject Categories: KJM - Gestión y técnicas de gestión | KJMV -

Gestión de áreas específicas | KJMB - Gestión: liderazgo y motivación | KJP - Comunicación y

presentación empresarial

BISAC: BUS041000

Público objetivo | Target audience: Profesional / Académico | Professional / Academic

Colección | Collection: Administración

SopORTE | Format: PDF / Digital

Publicación | Publication date: 2025-06-24

ISBN: 978-9942-561-38-1

Título: Gestión Efectiva. Enfoques Diversos y Retos de la Administración en el Siglo XXI

(Volumen II)

Effective Management. Diverse Approaches and Challenges of Management in the 21st Century (Volume II)

Gerenciamento eficaz. Diversas abordagens e desafios da administração no século XXI (Volume II)

Revisión por pares

La presente obra fue sometida a un proceso de evaluación mediante el sistema de dictaminación por pares externos bajo la modalidad doble ciego. En virtud de este procedimiento, la investigación que se desarrolla en este libro ha sido avalada por expertos en la materia, quienes realizaron una valoración objetiva basada en criterios científicos, asegurando con ello la rigurosidad académica y la consistencia metodológica del estudio.

Peer Review

This work was subjected to an evaluation process by means of a double-blind peer review system. By virtue of this procedure, the research developed in this book has been endorsed by experts in the field, who made an objective evaluation based on scientific criteria, thus ensuring the academic rigor and methodological consistency of the study.

Sobre los autores/ About the authors

Editora

Melissa Díaz Fernández.

Universitat de València | València | España

<https://orcid.org/0009-0002-7922-8296>

janedifer@gmail.com

Licenciada en Administración de empresas por la Universidad Laica Eloy Alfaro, Ecuador. Máster en innovación y creación de empresas innovadoras por la Universitat de València

Autores/as:

Melissa Díaz; Jorge Uribe-Piedrahíta, Ledy Gómez-Bayona, Gustavo Adolfo Moreno López, Simón Hoyos Cadavid, Gilberto Rodríguez Montufar, Giuliana Vilma Millones Orrego de Gastelo.

Resumen

Esta obra analiza la transformación organizacional en el siglo XXI desde seis perspectivas clave: 1) La evolución del marketing transaccional al relacional, destacando su aplicación en contextos latinoamericanos; 2) Habilidades directivas para una gestión educativa humanista y justa; 3) Estrategias de resiliencia empresarial en entornos violentos e inestables; 4) Innovación como proceso democratizado, con herramientas como Design Thinking; 5) Gestión del talento humano como ventaja competitiva en PYMES agrícolas; y 6) Una crítica epistemológica a los Estudios Organizacionales en México. Con metodologías diversas (revisiones sistemáticas, casos prácticos y meta-análisis), el libro revela que el éxito organizacional depende de relaciones humanas sólidas, adaptabilidad y pensamiento crítico. Dirigido a académicos, empresarios y policymakers, propone modelos prácticos para enfrentar desafíos complejos en América Latina, donde la informalidad, la desigualdad y la incertidumbre exigen enfoques innovadores y contextualizados.

Palabras clave:

Marketing relacional; Gestión educativa; Resiliencia organizacional; Innovación estratégica; Talento humano.

Abstract

This book analyzes organizational transformation in the 21st century from six key perspectives: 1) The evolution from transactional to relational marketing, highlighting its application in Latin American contexts; 2) Managerial skills for humanistic and fair educational management; 3) Business resilience strategies in violent and unstable environments; 4) Innovation as a democratized process, with tools such as Design Thinking; 5) Human talent management as a competitive advantage in agricultural SMEs; and 6) An epistemological critique of Organizational Studies in Mexico. With diverse methodologies (systematic reviews, case studies and meta-analysis), the book reveals that organizational success depends on solid human relations, adaptability and critical thinking. Aimed at academics, entrepreneurs and policymakers, it proposes practical models to face complex challenges in Latin America, where informality, inequality and uncertainty demand innovative and contextualized approaches.

Keywords:

Relationship marketing; Educational management; Organizational resilience; Strategic innovation; Human talent.

Resumo

Este livro analisa a transformação organizacional no século XXI a partir de seis perspectivas principais: 1) A evolução do marketing transacional para o marketing relacional, destacando sua aplicação em contextos latino-americanos; 2) Habilidades gerenciais para uma gestão educacional humanística e justa; 3) Estratégias de resiliência empresarial em ambientes violentos e instáveis; 4) A inovação como um processo democratizado, com ferramentas como o Design Thinking; 5) A gestão de talentos humanos como uma vantagem competitiva em PMEs agrícolas; e 6) Uma crítica epistemológica dos Estudos Organizacionais no México. Com diversas metodologias (revisões sistemáticas, estudos de caso e meta-análise), o livro revela que o sucesso organizacional depende de fortes relações humanas, adaptabilidade e pensamento crítico. Destinado a acadêmicos, empresários e formuladores de políticas, propõe modelos práticos para enfrentar desafios complexos na América Latina, onde a informalidade, a desigualdade e a incerteza exigem abordagens inovadoras e contextualizadas. Palavras-chave: Marketing de Relacionamento; Gestão Educacional; Resiliência Organizacional; Inovação Estratégica; Talento Humano.

Palavras-chave:

Marketing de relacionamento; Gestão educacional; Resiliência organizacional; Inovação estratégica; Talento humano.

Contenido

Revisión por pares	6
Peer Review	6
Sobre los autores/ About the authors	8
Resumen	10
Abstract	10
Resumo	11
Introducción: Transformación Organizacional en el Siglo XXI: Del Marketing Relacional a los Nuevos Paradigmas de Gestión	17
Melissa Díaz Fernández	17
Capítulo 1	22
<i>De las transacciones a las relaciones: la evolución del marketing hacia una estrategia centrada en las personas y la reputación corporativa</i>	22
Jorge Uribe-Piedrahita, Ledy Gómez-Bayona, Gustavo Adolfo Moreno López, Simón Hoyos Cadavid	22
Capítulo 2	43
<i>Habilidades Directivas para una Gestión Escolar con Enfoque Humanista en los Institutos Tecnológicos</i>	43
Gilberto Rodríguez Montufar	43
Capítulo 3	60
<i>Liderazgo estratégico y resiliencia emprendedora en contextos de alta inseguridad: desafíos y estrategias en América Latina</i>	60
Giuliana Vilma Millones Orrego de Gastelo	60
Capítulo 4	69
<i>La innovación y creatividad como eje de la gestión empresarial en el siglo XXI</i>	69
Giuliana Vilma Millones Orrego de Gastelo	69
Capítulo 5	81
<i>Gestión Efectiva del Talento Humano en las PYMES Agrícolas</i>	81
Inés Elizabeth Tenelema Jiménez, Dominga Ernestina Rodríguez Angulo, Karina Alexandra Plua Panta, Gina del Pilar Rendon Guerra	81

Capítulo 6	105
<i>Un análisis metateórico del Estado actual de los Estudios Organizacionales</i>	105
Augusto Renato Pérez Mayo, Nohemí Roque Nieto, Pablo Guerrero Sánchez	105

Tablas

Capítulo 5	81
Gestión Efectiva del Talento Humano en las PYMES Agrícolas	81
Tabla 1. Estrategias de atracción y retención	88
Tabla 2. Tipos de capacitación	89
Tabla 3. Método de evaluación	91
Tabla 4. Programas de bienestar	92
Capítulo 6	105
Un análisis metateórico del Estado actual de los Estudios Organizacionales	105
Tabla 1. Cunas epistémicas de la Teoría de las Organizaciones y los Estudios Organizacionales	111
Tabla 2. Resultados	121

Figuras

Capítulo 5	81
Gestión Efectiva del Talento Humano en las PYMES Agrícolas	81
Figura 1. Exportaciones de cacao	83
Figura 2. Elección de artículos	87
Figura 3. Datos de empleo por sectores	95

Díaz Fernández, M. (2025). Introducción. Más Allá de las Transacciones: Marketing Relacional, Habilidades Directivas y Gestión del Talento en la Era de la Incertidumbre. En M. Díaz Fernández (Coord). *Gestión Efectiva. Enfoques Diversos y Retos de la Administración en el Siglo XXI (Volumen II)*. (pp. 17-20). Religación Press. <http://doi.org/10.46652/religacionpress.293.c509>



Introducción. Transformación Organizacional en el Siglo XXI: Del Marketing Relacional a los Nuevos Paradigmas de Gestión

Melissa Díaz Fernández

La era de la complejidad organizacional

En el panorama empresarial contemporáneo, caracterizado por una volatilidad sin precedentes, disrupciones tecnológicas aceleradas y profundas transformaciones sociales, las organizaciones enfrentan el desafío existencial de reinventar sus modelos de gestión. Este libro surge como respuesta a esta necesidad imperante, ofreciendo un análisis multidimensional que integra seis perspectivas fundamentales para navegar la complejidad organizacional del siglo XXI: la evolución del marketing hacia enfoques relacionales, el desarrollo de habilidades directivas transformadoras, la construcción de resiliencia en entornos adversos, la gestión estratégica de la innovación, la administración del talento humano en contextos desafiantes y el análisis crítico de los estudios organizacionales. A lo largo de sus páginas, se entrelazan estos ejes temáticos para presentar un marco integral que trasciende las aproximaciones fragmentarias tradicionales, proponiendo en cambio una visión holística de la gestión organizacional en tiempos de incertidumbre.

La revolución del marketing: de las transacciones a las relaciones

El Capítulo 1 establece los cimientos conceptuales de esta obra al examinar la transformación paradigmática del marketing desde su enfoque transaccional tradicional hacia modelos relacionales centrados en las personas. Este análisis no se limita a una mera revisión histórica, sino que devela un cambio fundamental en la filosofía empresarial: las organizaciones ya no compiten únicamente a través de sus productos o precios, sino mediante la calidad y profundidad de sus relaciones con diversos stakeholders. La Teoría de los Stakeholders emerge como marco analítico clave, ampliando el espectro de actores relevantes para incluir empleados, proveedores, comunidades y reguladores, entre otros. Este enfoque adquiere particular relevancia en contextos latinoamericanos, donde las redes relacionales informales históricamente han compensado las debilidades institucionales. La rigurosa metodología de revisión sistemática (1983-2024) aplicada en este capítulo permite identificar patrones diferenciados en la adopción del marketing relacional entre economías desarrolladas y emergentes, ofreciendo valiosas perspectivas para investigadores y practicantes.

Liderazgo educativo para la transformación social

El Capítulo 2 traslada estos principios al ámbito educativo, demostrando cómo las habilidades directivas pueden operacionalizar el Modelo Educativo Humanismo para la Justicia Social en los Institutos Tecnológicos del TecNM. El análisis supera la mera descripción de competencias gerenciales para proponer un modelo de gestión escolar que reconcilia eficiencia administrativa con equidad educativa. Los casos prácticos del Instituto Tecnológico de Minatitlán ilustran cómo el liderazgo ético, la comunicación efectiva y la gestión del cambio se transforman en herramientas de inclusión cuando se orientan por principios de justicia social. Este capítulo establece un diálogo implícito pero profundo con el primero: así como el marketing evolucionó de lo transaccional a lo relacional, la gestión educativa requiere transitar de modelos burocráticos a enfoques participativos centrados en comunidades de aprendizaje. Las cinco habilidades clave identificadas (liderazgo ético, comunicación efectiva, toma de decisiones basada en evidencia, trabajo colaborativo y gestión del cambio) constituyen un marco aplicable más allá del contexto educativo, relevante para cualquier organización que busque alinear su operación con valores sociales.

Resiliencia organizacional en contextos de adversidad

La realidad latinoamericana, con sus particularidades y desafíos, adquiere protagonismo en el Capítulo 3, que analiza cómo construir emprendimientos sostenibles en contextos de inseguridad ciudadana e institucionalidad frágil. El examen de emprendedores peruanos que operan bajo amenazas de extorsión y violencia revela patrones adaptativos que cuestionan los modelos tradicionales de gestión. La resiliencia emerge aquí no como concepto abstracto, sino como competencia concreta articulada en tres dimensiones fundamentales: innovación forzada (adaptación de modelos de negocio), capital relacional (redes de protección comunitaria) y liderazgo situacional (toma de decisiones en condiciones de incertidumbre). Estas lecciones trascienden el ámbito emprendedor, ofreciendo insights valiosos para cualquier organización que opere en entornos volátiles. El capítulo establece conexiones significativas con los anteriores al demostrar cómo las relaciones humanas (Capítulo 1) y las habilidades directivas (Capítulo 2) se convierten en factores críticos de supervivencia en contextos adversos.

Innovación como imperativo estratégico

El tono disruptivo del Capítulo 4 refleja precisamente la esencia de su objeto de estudio: la innovación como proceso orgánico que florece en culturas organizacionales que toleran el fracaso. Más que un recetario de herramientas (Design Thinking, Lean Startup), este capítulo desmitifica el proceso innovador, mostrando cómo incubadoras y aceleradoras funcionan como "laboratorios sociales" donde se rediseñan continuamente los límites entre educación, emprendimiento e industria. La propuesta central -que la innovación debe democratizarse más allá de los departamentos de I+D- conecta directamente con los principios de marketing relacional (Capítulo 1) y gestión educativa (Capítulo 2), sugiriendo que la creatividad organizacional depende fundamentalmente de la calidad de las interacciones humanas. Este enfoque resulta particularmente relevante para América Latina, donde la escasez de recursos financieros hace necesario maximizar el capital humano y relacional disponible.

Talento humano como ventaja competitiva en la agricultura

El Capítulo 5 desafía estereotipos al demostrar cómo la gestión estratégica del talento puede revolucionar un sector tradicional como el agrícola. El meta-análisis de 26 estudios mediante el protocolo PRISMA revela paradojas significativas: mientras las PYMES agrícolas enfrentan restricciones presupuestarias crónicas,

son precisamente las inversiones intangibles (formación, bienestar laboral, inclusión) las que generan mayores retornos en productividad y sostenibilidad. Este hallazgo refuerza transversalmente los postulados de los capítulos anteriores: ya sea en marketing, educación o emprendimiento, el factor humano sigue siendo el diferenciador clave en la era digital. El análisis de las contradicciones en la implementación de estos procesos (escasez presupuestaria versus necesidad estratégica) ofrece valiosas lecciones para la gestión de recursos en contextos de restricción.

Deconstrucción de los estudios organizacionales

El Capítulo 6 introduce una perspectiva meta-analítica al examinar críticamente la producción científica en el campo de los Estudios Organizacionales en México. La aplicación de los modelos de Lakatos, Kuhn, Ritzer y Bourdieu a 876 ponencias revela hallazgos preocupantes: solo el 10% hace uso de marcos teóricos aplicados coherentemente, el 3% aborda áreas teorizables analíticamente separables, y los niveles de metateorización apenas alcanzan el 0.003%. Estos resultados cuestionan la madurez disciplinar del campo y señalan la urgente necesidad de mayor rigor teórico y profundidad epistemológica. Este capítulo no solo complementa los anteriores al ofrecer una mirada crítica sobre la producción del conocimiento organizacional, sino que también establece un marco para evaluar la solidez teórica de las propuestas presentadas en el libro.

Conclusión

La estructura de esta obra responde a una lógica deliberada que va desde los fundamentos relacionales de la gestión (Capítulo 1) hasta el análisis crítico de su producción académica (Capítulo 6), pasando por aplicaciones específicas en diversos contextos. Tres ejes transversales emergen con claridad:

- Centralidad de las relaciones humanas como sustrato común del marketing relacional, liderazgo educativo, resiliencia emprendedora y gestión del talento.
- Adaptabilidad como competencia organizacional fundamental, necesaria para responder a mercados cambiantes, reformas educativas, entornos violentos o disrupciones tecnológicas.
- Tensión creativa entre teoría y práctica, evidenciada en estudios de caso, meta-análisis y revisiones críticas.

Uribe-Piedrahíta, J., Gómez-Bayona, L., Moreno López, G. A., y Hoyos Cadavid, S. (2025). De las transacciones a las relaciones: la evolución del marketing hacia una estrategia centrada en las personas y la reputación corporativa. En M. Díaz Fernández (Coord). *Gestión Efectiva. Enfoques Diversos y Retos de la Administración en el Siglo XXI (Volumen II)*. (pp. 22-41). Religación Press. <http://doi.org/10.46652/religacionpress.293.c510>



Capítulo 1

De las transacciones a las relaciones: la evolución del marketing hacia una estrategia centrada en las personas y la reputación corporativa

Jorge Uribe-Piedrahíta, Ledy Gómez-Bayona, Gustavo Adolfo Moreno López, Simón Hoyos Cadavid

Resumen

Este capítulo presenta una revisión bibliográfica sobre el cambio en el enfoque del marketing empresarial, desde una lógica transaccional hacia un modelo centrado en las relaciones con las personas. A través de una mirada histórica y crítica, se describe la manera en la que el marketing ha evolucionado desde sus primeras formulaciones centradas en el producto y la venta, hasta incluir las relaciones humanas con diversos actores que conforman los entornos organizacionales. El análisis se estructura en torno a la Teoría de los Stakeholders, que permite ampliar el campo de estudio más allá del cliente y explorar los vínculos con empleados, proveedores, accionistas, medios de comunicación, entes de control, entre otros stakeholders. El propósito del capítulo es contribuir al desarrollo de líneas de investigación en Marketing Relacional (MR), especialmente en contextos latinoamericanos, y visibilizar la necesidad de estudiar las relaciones humanas como eje estratégico en la construcción de reputación corporativa. La revisión se desarrolla con base en artículos académicos publicados entre 1983 y 2024, periodo delimitado por la publicación del libro Relationship Marketing de Leonard Berry, considerado un hito fundacional en esta área. El texto se apoya en criterios de calidad metodológica para revisiones de literatura propuestos por Snyder, con el fin de ofrecer una mirada selectiva, sistemática y útil para investigadores del área. Se abordan antecedentes teóricos, hitos históricos, y marcos conceptuales que han influido en el paso del marketing transaccional al Marketing Relacional (MR).

Palabras clave:

Marketing Relacional (MR); Relaciones Humanas; Reputación Corporativa; Teoría de Stakeholders.

Introducción

Esta revisión documental tiene como propósito profundizar en la evolución teórica del marketing desde una perspectiva orientada a las transacciones hacia un enfoque centrado en las relaciones humanas entre las personas, como eje articulador de estrategias empresariales contemporáneas. A través de un análisis histórico, selectivo, riguroso y crítico, se busca fomentar líneas de investigación que emerjan desde y para el contexto latinoamericano, con especial énfasis en el estudio de las estrategias de negocios de tipo relacional como fundamento para la construcción de reputación corporativa. El recorrido inicia con la emergencia del término *Marketing* en el ámbito empresarial estadounidense a comienzos del siglo XX, en particular con la obra *Commission on the Distribution of Farm Products* (Crowell, 1901), cuyo interés radicaba en examinar las dificultades del intercambio de productos desde el productor hasta el consumidor final (McKenna, 1991; Akroush, 2010). En esa etapa fundacional, las empresas adoptaron un enfoque tradicional basado en intercambios comerciales y técnicas de venta centradas en el producto, lo cual limitó la posibilidad de establecer vínculos significativos con sus *stakeholders* estratégicos.

La ruptura con este paradigma se visibiliza en la década de 1980, cuando Leonard Berry introduce el concepto de *Marketing Relacional* (MR) en su libro *Relationship Marketing* (Peck et al., 1999), en el que destaca la necesidad de superar la visión reduccionista del cliente como comprador anónimo para posicionarlo como sujeto activo en la relación empresa-mercado. Sin embargo, buena parte de las revisiones previas han abordado estas relaciones humanas exclusivamente desde una lógica comercial centrada en la maximización de ventas (Gwinner et al., 1998), o en el vínculo funcional entre empleados y clientes (Gremmler & Gwinner, 2000). Este capítulo amplía dicho espectro al abordar el Marketing Relacional (MR) desde la Teoría de los *Stakeholders* (Parmar et al., 2010), la cual permite comprender a la empresa como un nodo de relaciones humanas múltiples con actores diversos: proveedores, inversionistas, medios de comunicación, agremiaciones, comunidad, entes de regulación estatal, y competidores. De este modo, se reconoce que las relaciones humanas interpersonales y organizacionales son fundamentales tanto para la operación táctica del marketing, como para su dimensión estratégica, ética y reputacional (Barnett et al., 2006).

Para esto, se llevó a cabo una revisión documental que identificó y sistematizó aportes relevantes en dos bases de datos académicas, *Scopus* y *Web of Science* (WOS), con especial énfasis en artículos en inglés y español publicados entre 1983 y 2024. Este periodo se delimitó a partir de la publicación del libro de Berry (1983), considerado un hito fundacional en la conceptualización del MR. Los criterios de inclusión y exclusión fueron definidos con base en las orientaciones metodológicas para revisiones de literatura establecidas por Snyder (2019), con el

fin de garantizar una selección rigurosa y orientada a construir una comprensión amplia, coherente y contextualizada del objeto de estudio.

Esta revisión examina críticamente el tránsito conceptual del marketing transaccional al Marketing Relacional (MR), al tiempo que propone una agenda investigativa orientada a comprender el papel estratégico de las relaciones humanas en la generación de valor reputacional. A lo largo del capítulo, se abordan diferentes momentos históricos, corrientes teóricas y transformaciones organizacionales que han configurado este giro relacional, con especial énfasis en los aportes de la Teoría de los *Stakeholders* (Freedman, 1984) y la emergencia del marketing digital. La estructura del texto comprende una introducción, una sección metodológica y un desarrollo temático distribuido en seis apartados que recorren desde los fundamentos funcionales del marketing hasta las nuevas configuraciones digitales, para finalizar con una agenda de investigación y una conclusión que articula los principales hallazgos, vacíos y proyecciones del campo. En particular, se destacan vacíos en la literatura respecto a las relaciones *inter-stakeholder*, los vínculos mediados por tecnologías de información y las dinámicas emergentes en contextos digitales. Este capítulo invita a investigadores y académicos a desarrollar, adoptar o fortalecer proyectos críticos y situados sobre el Marketing Relacional (MR), especialmente en contextos latinoamericanos.

Método

Este estudio tiene como objetivo analizar las transformaciones teóricas y metodológicas que han ocurrido en el campo del marketing al transitar desde un enfoque centrado en las transacciones económicas hacia uno basado en las relaciones sociales y las personas. Este viraje es interpretado desde la Teoría de los *Stakeholders* (Freedman, 1984), comprendida como una perspectiva que permite reconceptualizar las dinámicas del intercambio organizacional en clave relacional, ética y reputacional. A partir de este marco teórico, el presente capítulo propone un punto de partida para el diseño de agendas investigativas que profundicen en el estudio del Marketing Relacional (MR) y sus implicaciones estratégicas, especialmente en el contexto empresarial latinoamericano.

Metodológicamente, se trata de una revisión documental de carácter hermenéutico-crítico, apoyada en el análisis de contenido como técnica para la interpretación sistemática de la literatura académica. Este enfoque permite describir patrones temáticos y conceptuales en el campo, e interpretar los supuestos profundos, los marcos epistémicos dominantes y las rupturas paradigmáticas que han configurado el tránsito del marketing transaccional al relacional. En este sentido, se adopta una postura reflexiva frente al *corpus* bibliográfico, lo cual posibilita una lectura situada, crítica y analíticamente densa de las fuentes consultadas.

La revisión se fundamentó en búsquedas realizadas en dos bases de datos académicas reconocidas por su rigor y cobertura internacional: *Scopus* y *Web of Science* (WOS). Se priorizaron publicaciones en inglés y español que abordaran las relaciones humanas en el contexto organizacional, para acotar el análisis al periodo comprendido entre 1983 y 2024. El año 1983 se tomó como punto de partida debido a la publicación del libro *Relationship Marketing* de Leonard Berry (Peck et al., 1999), considerado como el inicio formal del desarrollo teórico del Marketing Relacional (MR) en el ámbito empresarial. Las búsquedas se centraron en los títulos, resúmenes y palabras clave que incluyeran términos, tales como: *estrategias relacionales*, *Marketing Relacional (MR)* y *relaciones humanas*. El proceso inicial arrojó 347 documentos. A esta muestra preliminar se le aplicaron criterios de exclusión con el fin de garantizar la relevancia y pertinencia académica: se descartaron aquellos estudios que no abordaban las relaciones humanas en el ámbito empresarial desde una perspectiva estratégica, y los documentos centrados exclusivamente en relaciones sociales interpersonales sin vínculo con la gestión organizacional. También se eliminaron trabajos de grado, publicaciones duplicadas o sin revisión por pares. Como resultado final, se consolidó un *corpus* de 59 documentos académicos, los cuales constituyen la base para el análisis desarrollado en este capítulo.

La pregunta orientadora que guió la revisión fue: *¿Cómo se ha transformado el enfoque del marketing, desde una lógica centrada en las transacciones económicas hacia una fundamentada en las relaciones sociales y las personas?* A partir de esta pregunta, se desarrolló una lectura crítica de los textos seleccionados, complementada con los criterios de evaluación de la calidad de revisiones de literatura propuestos por Snyder (2019), tales como: claridad en los objetivos, sistematicidad en la selección de fuentes, relevancia teórica, y utilidad práctica del conocimiento analizado. Este enfoque metodológico permite identificar hitos, marcos teóricos y tendencias en el estudio del Marketing Relacional (MR), y evidenciar vacíos, sesgos, y oportunidades de investigación en torno a las relaciones humanas con los distintos *stakeholders* y la construcción de reputación corporativa como eje estratégico del marketing en las organizaciones contemporáneas.

Del enfoque transaccional a una visión relacional del marketing

La evolución del pensamiento en marketing ha estado marcada por un tránsito progresivo desde modelos centrados en el intercambio transaccional hasta paradigmas que privilegian la construcción de relaciones duraderas y significativas con los diversos actores del entorno organizacional. Durante la primera década del siglo XX, el marketing emergió como disciplina académica en el contexto de la economía industrial estadounidense, caracterizado por una lógica de producción masiva y un fuerte énfasis en la distribución eficiente

de bienes (Sheth et al., 1988; Sheth & Parvatiyar, 1995). En esta etapa inicial, la disciplina se consolidó como un conjunto de prácticas orientadas a facilitar el intercambio económico entre productores y consumidores, sin considerar aún las dimensiones simbólicas, emocionales o éticas de la relación empresa-mercado.

Un hito relevante en esta configuración temprana del marketing como campo de estudio fue el curso *The Distributive and Regulative Industries of the United States*, impartido en 1902 en la Universidad de Michigan por Edward David Jones (1856-1920). Este curso representó uno de los primeros esfuerzos sistemáticos por abordar el fenómeno del intercambio desde una perspectiva académica. En 1903, el psicólogo Walter Dill Scott (1869-1955) incorporó principios de la psicología a la publicidad con su obra *The Theory of Advertising*, lo que abrió camino a la integración de enfoques conductuales en las estrategias comerciales. En 1915 se fundó la *National Association of Teachers of Advertising (NATA)*, organización que evolucionó en 1937 hacia la creación de la *American Marketing Association (AMA)*, entidad que ha sido fundamental en la normalización, difusión y transformación del pensamiento en marketing en el ámbito global (Ringold & Weitz, 2007). Estas iniciativas institucionales reflejan la manera en la que, desde sus orígenes, el marketing se interpretó como una herramienta para facilitar la transferencia de bienes, reducir la incertidumbre en los intercambios y maximizar la eficiencia de los canales de distribución. Sin embargo, este enfoque funcionalista y centrado en las transacciones comenzó a mostrar limitaciones a medida que se incrementaban la competencia, la segmentación del mercado y la necesidad de diferenciación de las marcas. La lógica de corto plazo, basada en captar compradores, dejó de ser suficiente para sostener ventajas competitivas en escenarios marcados por consumidores más exigentes, la proliferación de ofertas similares y el surgimiento de nuevas formas de interacción social y comercial. Así, progresivamente, se gestó un nuevo paradigma que concibe el marketing como una práctica orientada a construir y sostener relaciones humanas, no solo con cliente, sino con todos aquellos actores que, en calidad de *stakeholders*, influyen o se ven afectados por la actividad organizacional.

Fundamentos funcionales del marketing en el contexto de la gran empresa estadounidense

La consolidación del marketing como disciplina en el siglo XX debe comprenderse en estrecha relación con el surgimiento de la gran empresa industrial moderna en Estados Unidos entre 1880 y 1920. En este periodo, se configuraron estructuras organizacionales jerárquicas, verticalizadas y especializadas, que respondían a la necesidad de coordinar operaciones en cadenas productivas cada vez más complejas (Chandler, 1977; Jones & Shaw, 2002). Este modelo de organización, impulsado por la expansión del capitalismo

corporativo y la revolución industrial estadounidense, exigió nuevos enfoques para gestionar la producción, la distribución y, especialmente, la circulación de mercancías en mercados nacionales e internacionales (Tedlow & Jones, 1993).

En ese contexto, el pensamiento administrativo clásico, representado por figuras como Henri Fayol, estableció los principios de la administración científica del trabajo y propuso la diferenciación funcional de las áreas organizacionales (Fayol, 1916/2001). Aunque el marketing aún no se constituía formalmente como una unidad independiente, empezó a ser concebido como un conjunto de funciones relacionadas con la venta, la publicidad, la logística y la distribución, que más tarde serían agrupadas bajo esta denominación (Bartels, 1988; Shaw & Jones, 2005). Así, el marketing emergió como respuesta organizativa a los desafíos de operar en mercados crecientemente masificados, con consumidores diversos y canales de comercialización en expansión (Sheth et al., 1988).

Uno de los pioneros en cimentar una base empírica y funcionalista para el marketing fue Lewis Weld (1865-1943), quien realizó uno de los primeros estudios científicos sobre la distribución comercial en el mercado. A partir de su investigación, Weld identificó seis funciones esenciales del marketing, que incluían actividades, tales como: almacenamiento, transporte y financiamiento, lo que permitió dar forma a una comprensión operativa del fenómeno comercial dentro de las empresas. Su trabajo sentó las bases para que, en 1925, Frederick Leonard Clark ofreciera una primera definición formal del marketing, concebido como *el conjunto de esfuerzos organizados que facilitan la transferencia de bienes del productor al consumidor* (Carasila & Milton, 2008). El enfoque transaccional predominaba como paradigma dominante en las empresas, en el que las funciones de marketing estaban subordinadas a los departamentos de ventas, en tanto las estrategias organizacionales priorizaban el cierre de operaciones comerciales de corto plazo. En este contexto, Weld y Clark contribuyeron a la consolidación de los llamados instrumentos del marketing, que incluían tareas como almacenar, estandarizar, concentrar, financiar, asumir riesgos, vender y transportar productos (Jones & Shaw, 2002). Estas funciones revelaban una comprensión técnica y utilitaria del marketing, orientada a la eficiencia logística y la distribución material de bienes, sin atención aún a las dimensiones relacionales del intercambio.

Durante las décadas siguientes, este enfoque instrumental se mantuvo. En 1940, los investigadores Alexander, Surface, Elder y Alderson publicaron la obra *Marketing*, en la que profundizaron en la lógica transaccional al identificar funciones como la negociación de compras, la persuasión publicitaria, la gestión de calidad y el control de riesgos asociados al precio. Esta visión funcional allanó el camino para la formulación de modelos normativos de marketing, como el Marketing Mix, concebido inicialmente por Neil Borden (1895-1980) a partir de 12 elementos fundamentales para la programación comercial. Posteriormente, este modelo fue sistematizado por E. Jerome McCarthy (1928-2015), quien en 1960

lo simplificó en las conocidas cuatro Ps del marketing: producto, precio, plaza y promoción (Christopher et al., 1994). La adopción de este modelo significó un avance significativo en la estructuración del marketing como disciplina académica y como área funcional dentro de las organizaciones. Su lógica operativa favorecía la estandarización de prácticas comerciales, lo que facilita su enseñanza y aplicación en empresas orientadas a mercados masivos. No obstante, esta misma estandarización invisibilizaba al cliente como sujeto relacional, y lo reducía a un rol pasivo dentro del proceso de intercambio. De esa forma, el modelo de las cuatro Ps favoreció estrategias orientadas a la captación y no a la fidelización, y promovió una visión de corto plazo basada en el volumen de ventas.

Cabe señalar que esta formalización del marketing coincidió con la definición propuesta en 1947 por Edward Duddy y David Revzan, quienes conceptualizaron el marketing como un *proceso económico mediante el cual los productos se intercambian por un determinado valor monetario*. Esta definición reflejaba con claridad el espíritu de la época: una lógica transaccional, económica y unilateral del marketing, fuertemente influenciada por el auge del consumo masivo, la industrialización y el crecimiento de los mercados posguerra.

El contexto de la década de 1950 permitió que este modelo prosperara, en tanto la estabilidad económica de posguerra, el incremento de la producción industrial, la estandarización de la publicidad y la emergencia de los medios de comunicación de masas consolidaron un entorno propicio para el marketing transaccional. Las empresas buscaban ampliar su participación en mercados nacionales e internacionales mediante la homogeneización de productos, lo que generó una concepción del marketing centrada exclusivamente en la eficiencia comercial, sin consideración por las relaciones humanas interpersonales, el valor simbólico de las marcas ni la experiencia del consumidor. Sin embargo, este mismo contexto incubó los límites del paradigma transaccional, pues la creciente sofisticación del consumidor, el avance de la psicología aplicada, el surgimiento de movimientos sociales y la expansión de la competencia global exigieron repensar la lógica dominante del marketing. Es precisamente en esta tensión en la que comienza a gestarse el giro hacia el enfoque relacional, que será desarrollado en las secciones siguientes.

Este tránsito hacia un enfoque relacional no fue inmediato, sino que se consolidó de manera gradual mediante la incorporación de conceptos, tales como: satisfacción, lealtad, confianza, valor percibido, reputación y compromiso. Estos elementos ganaron centralidad en los modelos teóricos y prácticos del marketing a partir de mediados del siglo XX, al configurar un nuevo horizonte de sentido para la disciplina. La sección que sigue profundiza en los hitos, aportes académicos y transformaciones históricas que han permitido este giro relacional en el campo del marketing.

Del marketing centrado en las ventas a la emergencia de una perspectiva motivacional y social

Durante la década de 1950, el paradigma dominante del marketing continuaba centrado en los intercambios transaccionales. Las estrategias comerciales de las empresas se focalizaban principalmente en la generación de ventas a gran escala, con el fin de aprovechar las condiciones de crecimiento económico de la posguerra, el auge del consumo masivo y la consolidación de medios de comunicación de alcance nacional. Sin embargo, en este mismo periodo comenzaron a gestarse algunas inflexiones teóricas que, si bien aún marginales, anticipaban un giro hacia una comprensión más amplia del comportamiento del consumidor y de la función del marketing en la sociedad.

Uno de los aportes intelectuales que influenció indirectamente esta transformación fue la teoría de la jerarquía de necesidades humanas, desarrollada por el psicólogo Abraham Maslow (1908-1970). Si bien Maslow no aplicó directamente su teoría al marketing, sus postulados sobre la motivación humana fueron posteriormente adoptados y reinterpretados por académicos del campo para comprender las razones por las cuales los consumidores eligen, valoran y repiten sus decisiones de compra. Su célebre pirámide jerárquica, que organiza las necesidades humanas desde las fisiológicas hasta las de autorrealización, ofreció una estructura analítica útil para segmentar mercados, diseñar mensajes publicitarios y orientar la innovación de productos hacia niveles superiores de satisfacción personal y emocional (Elizalde et al., 2006). De esta manera, el concepto de *necesidad*, reinterpretado desde una perspectiva psicológica, comenzó a penetrar gradualmente en la reflexión sobre el marketing, para abrir la posibilidad de pensar al consumidor tanto como un agente económico racional, como un sujeto atravesado por deseos, aspiraciones, inseguridades y procesos simbólicos. Este cambio de perspectiva permitió complejizar la noción de valor en el intercambio, ya no centrada exclusivamente en el precio o la funcionalidad del bien, sino en la experiencia subjetiva del consumidor y la satisfacción que este obtuviera del proceso.

En esta misma línea, se destacan los trabajos pioneros de Martin L. Bell y William Emory, quienes en 1971 publicaron *The Faltering Marketing Concept*, en el que introdujeron de manera explícita el concepto de *satisfacción del cliente*. Su análisis ponía en cuestión los límites del enfoque tradicional del marketing, y argumentaba que una comprensión genuina del mercado requería ir más allá de la venta e incorporar el análisis de las percepciones, emociones y expectativas de los consumidores (Biesok & Wyród-Wróbel, 2011). A pesar de esto, como ellos mismos observaron, en ese momento el campo académico y profesional aún no estaba preparado para incorporar plenamente estas ideas, debido a la fuerte hegemonía de las lógicas centradas en la comercialización inmediata y la eficiencia en las ventas.

Otro punto de inflexión relevante se dio hacia finales de la década de los 60, con la emergencia de una corriente que amplió los alcances del marketing hacia

esferas sociales, culturales y políticas. En este periodo, académicos como Philip Kotler, Alberto Levy y Gerald Zaltman comenzaron a cuestionar la estrechez conceptual del marketing tradicional. En sus contribuciones, propusieron que el marketing no debía limitarse a los intercambios económicos, sino que podía aplicarse a organizaciones sin fines de lucro, campañas sociales, partidos políticos y causas públicas. Esta expansión del objeto del marketing dio origen al concepto de *social marketing*, comprendido como el uso de herramientas de marketing para promover comportamientos que beneficiaran al bienestar colectivo.

En ese contexto, Philip Kotler, quien más adelante sería reconocido como el “padre del marketing moderno”, consolidó una propuesta integradora en la que el marketing se presentaba como un sistema de gestión orientado a equilibrar el nivel y la composición de la demanda con los objetivos de largo plazo de la organización. En *Marketing Management* (1973), Kotler y Levy sostenían que el marketing debía permitir a las empresas identificar necesidades, diseñar productos o servicios que las satisfagan, distribuirlos eficazmente y comunicar sus atributos de forma estratégica ante los agentes del mercado. Estos aportes teóricos representaron un avance significativo al reconocer que la función del marketing no se agota en el acto de venta, sino que incluye la capacidad de generar relaciones humanas duraderas basadas en la comprensión profunda del consumidor y en la alineación de los intereses organizacionales con los del entorno. Si bien las ventas seguían siendo un objetivo primordial, el enfoque comenzaba a desplazarse hacia la generación de valor a largo plazo, tanto para la empresa como para los *stakeholders* con los que interactúa.

La institucionalización de los primeros departamentos formales de marketing en las empresas durante la década de 1970 fue una consecuencia directa de estas transformaciones. Su creación respondía a la necesidad de articular de manera más coherente las funciones de mercado con los procesos internos de las organizaciones, y de estructurar estrategias más sofisticadas de segmentación, posicionamiento y fidelización (Jones & Shaw, 2002). Este proceso histórico permite comprender que el tránsito hacia el Marketing Relacional (MR) no fue una ruptura abrupta, sino una evolución progresiva motivada por la necesidad de responder a un consumidor cada vez más informado, activo y exigente. En las siguientes secciones se abordarán los hitos que consolidaron dicho giro, y los marcos conceptuales que permitieron pasar de una lógica transaccional a una visión relacional del marketing basada en la interacción con múltiples actores sociales.

Consolidación del Marketing Relacional (MR) como paradigma: de la transacción a la interacción estratégica

La década de 1980 marca un punto de inflexión en la evolución teórica del marketing, al consolidarse un nuevo enfoque orientado a las relaciones humanas como eje estructurante de la gestión empresarial. Aunque algunos antecedentes pueden rastrearse en los estudios de la Escuela Nórdica de Servicios entre 1978 y 1982, centrados en mercados industriales y de servicios, es en 1983 cuando Leonard Berry introduce formalmente el concepto de *Relationship Marketing* en su obra homónima, lo que dio origen a un paradigma que cuestiona la suficiencia del enfoque transaccional y propone como alternativa una lógica de vínculos duraderos, personalizados y estratégicos entre empresas y sus *stakeholders* (Peck et al., 1999; Barroso & Martín, 1999; Vázquez et al., 1998).

Mientras que la Escuela Nórdica había aportado valiosas nociones sobre la interacción y la coproducción del servicio, Berry (1983), trasciende estos espacios sectoriales y plantea una visión ampliada del marketing centrada en el diseño, mantenimiento y fortalecimiento de relaciones humanas con los clientes. Esta propuesta no se limitaba a los mecanismos de venta o fidelización, sino que incluía procesos más complejos de confianza, compromiso, comunicación bidireccional y creación compartida de valor. En este nuevo contexto, la crítica al modelo del Marketing Mix se intensifica. Investigadores como Gummesson (1987, 1998, 2017) destacan que dicho modelo, centrado en las famosas “cuatro P”, invisibiliza la dimensión relacional de los intercambios y reduce al cliente a una figura pasiva, anónima y homogénea. Gummesson (1998), argumenta que la calidad percibida y la experiencia del servicio dependen no solo de los productos o procesos, sino del comportamiento de todos los actores organizacionales que participan en la interacción con el cliente. Esta crítica coincide con cambios estructurales en el entorno empresarial: la expansión global de los mercados, el avance de las tecnologías de la información, la mayor segmentación del consumo y una creciente preocupación por la calidad y la reputación corporativa.

En este escenario, conceptos como *Customer Relationship Management* (CRM) adquieren relevancia. Más que herramientas tecnológicas, representan una filosofía organizacional que busca identificar, comprender y satisfacer las necesidades de los clientes de manera continua y personalizada. Autores como Adrian Payne, David Ballantyne y Josep Alet, al igual que Gummesson, proponen modelos en los que la gestión de relaciones humanas se convierte en el núcleo de la estrategia empresarial (Saarijärvi et al., 2013).

La década de 1990 consolida el *Marketing Relacional* (MR) como un lente teórico importante. A partir de 1991, se multiplican los estudios que exploran la manera en la que las interacciones sostenidas con los clientes, empleados, proveedores y demás *stakeholders* pueden convertirse en fuentes sostenibles de

valor. En esta línea, Christopher et al. (1991), proponen un modelo que amplía el campo de relaciones humanas estratégicas más allá de la lógica cliente-vendedor. Su enfoque reconoce el papel central de actores como empleados, accionistas, proveedores e influenciadores institucionales (entes de control, agremiaciones, medios, etc.) en la co-creación de valor organizacional. Este marco reconoce que la relación con el cliente debe trascender la captación inicial para orientarse hacia la retención, la fidelización y la referenciación positiva, logradas a través de la calidad del servicio, la confianza mutua y la consistencia en la experiencia. De igual manera, se revaloriza el rol de los empleados en la entrega de valor, para promover su formación en producto, mercado y competencia, al tiempo que se destaca la necesidad de relaciones humanas colaborativas con proveedores y de diálogo estratégico con los actores del entorno político y financiero.

Uno de los aportes teóricos más influyentes es el modelo propuesto por Robert M. Morgan y Shelby D. Hunt en 1994, conocido como la Teoría del Compromiso y la Confianza (*Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*). Los autores definen el Marketing Relacional (MR) como *el conjunto de actividades orientadas a establecer, desarrollar y mantener intercambios relacionales exitosos*. Su propuesta se fundamenta en dos pilares: el compromiso y la confianza, elementos que permiten sostener relaciones humanas estables y mutuamente beneficiosas entre la empresa y sus distintos *stakeholders* (Morgan & Hunt, 1994). Su modelo describe intercambios relacionales con proveedores, clientes, entes reguladores, empleados, distribuidores, accionistas y aliados estratégicos, lo que desplaza la visión tradicional del cliente como simple receptor de productos.

El paso hacia una filosofía organizacional centrada en las relaciones humanas se fortalece con las contribuciones del académico finlandés Christian Grönroos, quien entre 1994 y 1996 plantea una distinción entre dimensiones estratégicas y tácticas de las relaciones humanas. Desde el plano estratégico, Grönroos (1994), aboga por la orientación al servicio, la gestión de procesos relacionales y la articulación con redes colaborativas. Tácticamente, resalta la necesidad de mantener contacto directo con los clientes, crear bases de datos, y asegurar experiencias de servicio coherentes y significativas. En su visión, las relaciones humanas deben sostenerse mientras generen valor medible para ambas partes, y deben finalizarse cuando la interacción deja de ser mutuamente beneficiosa (Grönroos, 1994, 1996). El concepto de relación “gana-gana” que plantea Grönroos representa una clara ruptura con la lógica “gana-pierde” del enfoque transaccional. Su visión sugiere que el éxito empresarial no se deriva exclusivamente de obtener ventaja sobre el cliente o la competencia, sino de construir vínculos duraderos basados en la coherencia, la responsabilidad, la honestidad y la confianza operativa.

Entre 1996 y 1999, este nuevo enfoque desplaza progresivamente los modelos transaccionales en la literatura y en la práctica empresarial. Si bien las ventas

seguían siendo relevantes, el foco se trasladó a la retención del cliente como activo estratégico. En este contexto, el consumidor dejó de ser un actor pasivo para convertirse en una figura escasa, informada y decisora en un entorno competitivo, digitalizado y global.

En 1997, el teórico de la estrategia Jay B. Barney aporta una perspectiva complementaria al reconocer que las relaciones organizacionales pueden constituirse en fuentes de ventaja competitiva sostenible, siempre que cumplan criterios de valor, rareza, inimitabilidad y organización. Para Barney, una estrategia relacional adecuada permite reducir costos, generar valor compartido, dificultar la replicabilidad por parte de la competencia y maximizar las capacidades internas de la organización mediante la cultura, el liderazgo y la gestión del conocimiento (Barney, 1997). En conjunto, estas contribuciones consolidan al Marketing Relacional (MR) como un paradigma organizacional contemporáneo, capaz de articular objetivos comerciales, sociales y éticos. A diferencia del enfoque transaccional, que fragmentaba el vínculo en operaciones aisladas, el MR promueve una visión holística en la que el valor se construye a través de relaciones humanas de largo plazo, con base en principios de colaboración, empatía estratégica y coevolución organizacional.

Del Marketing Relacional (MR) al e-Marketing: nuevas formas de vínculo en el entorno digital

La transición entre el siglo XX y el XXI marcó un punto de inflexión en las dinámicas del marketing y en las formas de relación entre empresas y consumidores. La aceleración de la globalización, el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), y la irrupción de Internet como ecosistema comercial y cultural, forzaron a las organizaciones a repensar sus estrategias y estructuras. Este contexto de transformación propició la consolidación del e-Marketing, comprendido como la convergencia entre las prácticas relacionales del marketing y los entornos digitales como nuevos escenarios de interacción, fidelización y generación de valor (Andreki & Yazdanifard, 2014).

El nacimiento de *Google* en 1998, de *Facebook* en 2003 (Ellison et al., 2010) y el lanzamiento de *Twitter* en 2006, constituyen hitos emblemáticos de la creación del cibermercado, un espacio simbólico y operativo en el que los intercambios dejaron de estar mediados únicamente por el punto de venta físico, y pasaron a desarrollarse en entornos hiperconectados, transversales y en tiempo real. Este nuevo escenario transformó radicalmente el comportamiento del consumidor, quien asumió un rol más activo, informado y co-creador, con el fin de generar comunidades de sentido, opinión y experiencia en torno a las marcas. Frente a este cambio, las empresas adoptaron estrategias relacionales mediadas por tecnología,

para reconfigurar la noción de fidelidad no como un resultado de promociones u ofertas, sino como una consecuencia de la capacidad de generar confianza, diálogo y valor personalizado. En este contexto, el *Marketing Relacional* (MR) se reformula como una estrategia digital de largo plazo, centrada en construir vínculos sostenibles con los *stakeholders* a través de canales interactivos, trazables y adaptativos. Así lo señala Gummesson (2011), al destacar que la tecnología digital además de amplificar la relación empresa-cliente, redefine el modo en que las organizaciones piensan, gestionan y sostienen dichas relaciones humanas.

Entre 2010 y 2020, los retos para el Marketing Relacional (MR) digital se intensificaron. Por un lado, el diseño de servicios ajustados a los “momentos de verdad”, esos puntos críticos de contacto entre cliente y empresa, se convirtió en una prioridad. Muchos de estos momentos son ahora mediados por interfaces digitales, lo que obliga a las organizaciones a garantizar coherencia, fluidez y experiencia positiva a través de múltiples plataformas. Por otro lado, el auge del consumo responsable, las demandas de sostenibilidad y la exigencia de transparencia por parte de los consumidores han añadido nuevas capas de complejidad ética a la gestión del marketing. El cliente contemporáneo ya no solo espera ser escuchado: espera ser involucrado en la creación de valor, en la personalización de productos y en la evaluación de las prácticas organizacionales. En este marco, el vínculo cliente-cliente también se fortalece como dimensión estratégica, ya que las decisiones de consumo están cada vez más influenciadas por comunidades digitales, recomendaciones entre pares y procesos de validación colectiva. La referenciación social se convierte, entonces, en uno de los activos más relevantes para las marcas en entornos digitales.

El respaldo que proporciona Internet a las relaciones organizacionales no solo habilita nuevos canales de comercialización, ya que transforma la estructura de las interacciones. En este nuevo orden digital, la creación de reputación, la gestión de emociones y la producción de sentido compartido se configuran como pilares del e- Marketing Relacional (MR). La empresa ya no controla unilateralmente el mensaje: lo co-construye con sus *stakeholders*, en una dinámica fluida, rizomática y sujeta a cambios constantes. De este modo, el Marketing Relacional (MR) digital se consolida como una estrategia que responde a la lógica de mercado, e incorpora dimensiones simbólicas, tecnológicas, éticas y afectivas, propias de una economía postmoderna en la que los vínculos y las experiencias tienen tanto peso como el producto mismo.

Nuevas oportunidades de investigación: una agenda para el análisis relacional del marketing contemporáneo

Como cierre de esta revisión documental, se propone una agenda de investigación orientada a expandir y profundizar el estudio del *Marketing Relacional* (MR) como lente teórico y campo de indagación estratégica. El análisis realizado ha mostrado que la mayoría de los estudios se concentran en la relación entre empresas y clientes, y en menor medida, en la interacción entre empleados y consumidores (Esenyel, 2020; Gremler & Gwinner, 2000). Sin embargo, existe una notable brecha en la comprensión de las relaciones humanas que las organizaciones construyen con otros *stakeholders*, tales como: familias de empleados, sindicatos, accionistas, proveedores, entes gubernamentales de distintos niveles, medios de comunicación, comunidades de influencia, organizaciones sin ánimo de lucro y competidores.

Esta omisión representa una oportunidad investigativa significativa: el MR debe pensarse más allá de la lógica bilateral empresa-cliente, y ser abordado como una red compleja de interacciones que atraviesan estructuras organizativas, contextos institucionales y territorios simbólicos. Esto exige ampliar las preguntas y metodologías, y reposicionar la Teoría de los *Stakeholders* tanto como modelo descriptivo, como un enfoque crítico para comprender las nuevas formas de poder, influencia y legitimación empresarial (Parmar et al., 2010; Yadav & Singh, 2014). De la misma manera, se hace evidente la necesidad de desarrollar investigaciones orientadas a la reputación corporativa como construcción relacional, subjetiva e intersubjetiva. Tal como lo argumentan Fombrun y Van Riel (1997), la reputación es la síntesis de las percepciones que los *stakeholders* forman a partir de las actuaciones, discursos y relaciones humanas que las organizaciones sostienen con ellos. Esta percepción se co-construye mediante emociones, narrativas, experiencias y juicios éticos, lo que convierte a la reputación no en un atributo estático, sino en un fenómeno relacional, dinámico y contextualizado (Barnett et al., 2006; Deephouse et al., 2016).

Una línea emergente de investigación se vincula con las relaciones humanas *inter-stakeholders*, por ejemplo, entre empleados y medios de comunicación, entre proveedores y entes reguladores, o entre accionistas y comunidades, las cuales no han sido suficientemente exploradas en el campo del MR. Estas relaciones humanas presentan estructuras de poder, tensiones y negociaciones simbólicas que podrían revelar dimensiones ocultas del funcionamiento organizacional y de los dispositivos relacionales que las empresas movilizan en sus estrategias. Otro campo promisorio es el de las relaciones humanas digitales y la construcción de confianza en entornos mediados por tecnologías. El cibermercado y las plataformas digitales han transformado las formas de interacción, para crear escenarios en los que el MR adquiere nuevas expresiones: algoritmos que personalizan el trato,

interfaces que modulan la experiencia del cliente, y comunidades digitales que amplifican o erosionan la reputación corporativa.

Finalmente, se propone explorar críticamente el rol del MR en la legitimación de nuevas formas de capitalismo. Esta perspectiva exige analizar la manera en la que el marketing ha extendido su influencia hacia esferas de la vida que antes permanecían fuera de su alcance, emociones, identidades, valores personales, causas sociales, y que reconfiguran al cliente no como un simple sujeto económico, sino como un sujeto holístico, situado, emocional y políticamente activo. Tal desplazamiento implica una transformación radical en la concepción de las audiencias: de compradores pasivos a ciudadanos-consumidores, cuyos modos de vida, preocupaciones ambientales, relaciones humanas afectivas y creencias políticas se integran ahora en las estrategias de marketing. Este giro plantea preguntas urgentes sobre el papel del MR en los procesos de legitimación simbólica del capitalismo, y sobre los límites éticos de su expansión (Dyer & Singh, 1998; Whetten & Mackey, 2002). Así, esta agenda investigativa convoca a estudiantes de doctorado, académicos y profesionales del marketing a asumir una mirada crítica, transdisciplinar y situada del MR, para reconocer que las relaciones humanas no son solo herramientas estratégicas para la rentabilidad, sino expresiones de poder, cultura y sentido en las organizaciones contemporáneas.

Conclusión

El tránsito del marketing transaccional al relacional no es solo un cambio metodológico, sino una transformación paradigmática que redefine los vínculos entre las organizaciones y sus múltiples *stakeholders*. A través de esta revisión crítica, se evidencia la manera en la que el Marketing Relacional (MR) se ha consolidado como una filosofía estratégica orientada a la construcción de confianza, valor compartido y legitimidad organizacional. En particular, se destaca su papel en la configuración de reputaciones corporativas sólidas y en la expansión simbólica del capitalismo contemporáneo, al incorporar dimensiones afectivas, culturales y éticas de los sujetos en sus prácticas discursivas. Este capítulo invita a repensar el lugar del marketing en las ciencias sociales y administrativas, para proponer nuevas rutas de investigación que reconozcan las relaciones humanas como estructuras complejas de poder, significado y sostenibilidad en las organizaciones actuales.

Referencias

- Akroush, M. N. (2010). Transactional marketing and relationship marketing paradigms: A structural equation modelling approach. *International Journal of Electronic Customer Relationship Management*, 4(1), 125–160.
- Andreki, P., & Yazdanifard, R. (2014). Is e-marketing the future of marketing field? *American Journal of Industrial and Business Management*, 4(5), 333–336.
- Azizah, Y. (2016). The influence of marketing mix (product, price, place, and promotion) and service on customer's decision of using BSM saving products. *Global Review of Islamic Economics and Business*, 4(2), 73–98.
- Barnett, M. L., Jermier, J. M., & Lafferty, B. A. (2006). Corporate reputation: The definitional landscape. *Corporate Reputation Review*, 9(1), 26–38.
- Barney, J. B. (1997). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Pearson.
- Barroso, C., & Martín, E. (1999). Nivel de servicio y retención de clientes: El caso de la banca en España. *Revista Española de Investigación de Marketing*, 3(2), 9–36.
- Bartels, R. (1988). *The history of marketing thought*. Publishing Horizons.
- Berry, L. L. (1995). Relationship marketing of services: Growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 236–245.
- Biesok, G., & Wyród-Wróbel, J. (2011). Customer satisfaction—Meaning and methods of measuring. En H. Howaniec, & W. Waszkielewicz, (eds.). *Marketing and logistic problems in the management of organization* (pp. 22–41). Wyższa Szkoła Administracji.
- Carasila, C., & Milton, A. (2008). El concepto de marketing: Pasado y presente. *Revista de Ciencias Sociales*, 14(1), 391–414.
- Chandler, A. D. (1977). *The visible hand: The managerial revolution in American business*. Harvard University Press.
- Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne, D. (1991). *Marketing relacional: Integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing*. Ediciones Díaz de Santos.
- Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne, D. (1994). *Marketing relacional: Integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing*. Díaz de Santos.
- Deephouse, D. L., Newburry, W., & Soleiman, A. M. (2016). The effects of institutional development and national culture on cross-national differences in corporate reputation. *Journal of World Business*, 51(3), 463–473.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679.

- Elizalde, A., Martí, M., & Martínez, F. (2006). Una revisión crítica del debate sobre las necesidades humanas desde el enfoque centrado en la persona. *Polis*, 15, 1–18.
- Ellison, N. B., Steinfield, C., & Lampe, C. (2010). Connection strategies: Social capital implications of Facebook-enabled communication practices. *New Media & Society*, 12(6), 873–892.
- Esenyel, V. (2020). Corporate reputation as a strategic management tool: Through the lens of employees. *International Journal of Management and Sustainability*, 9(1), 24–42.
- Fayol, H. (2001). *Administración industrial y general*. CECSA.
- Fombrun, C. J., & Van Riel, C. B. M. (1997). The reputational landscape. *Corporate Reputation Review*, 1(1/2), 5–13.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Gremier, D. D., & Gwinner, K. P. (2000). Customer–employee rapport in service relationships. *Journal of Service Research*, 3(1), 82–104.
- Grönroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, 32(2), 4–20.
- Grönroos, C. (1996). Relationship marketing: Strategic and tactical implications. *Management Decision*, 34(3), 5–14.
- Grönroos, C. (1996). Relationship marketing logic. *Australasian Marketing Journal*, 4(1), 5–19.
- Gummesson, E. (1987). The new marketing: Developing long-term interactive relationships. *Long Range Planning*, 20(4), 10–20.
- Gummesson, E. (1998). Implementation requires a relationship marketing paradigm. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(3), 242–249.
- Gummesson, E. (2011). *Total relationship marketing*. Routledge.
- Gummesson, E. (2017). Making relationship marketing operational. *International Journal of Service Industry Management*, 28(1), 5–22.
- Gwinner, K. P., Gremier, D. D., & Bitner, M. J. (1998). Relational benefits in services industries: The customer's perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(2), 101–114.
- Jones, B. D. G., & Shaw, E. H. (2002). A history of marketing thought. En B. Weitz, & R. Wensley, (eds.). *Handbook of marketing* (pp. 39–65). SAGE Publications.
- Kotler, P. (1973). *Mercadotecnia aplicada*. Interamericana.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de marketing*. Pearson.
- McKenna, R. (1991). El nuevo concepto de marketing: Marketing es todo. *Deusto Business Review*, 3, 32–44.

- Möller, K., & Halinen, A. (2000). Relationship marketing theory: Its roots and direction. *Journal of Marketing Management*, 16(1–3), 29–54.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38.
- Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Purnell, L., & De Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 403–445.
- Payne, A., & Holt, S. (2002). Diagnosing customer value: Integrating the value process and relationship marketing. *British Journal of Management*, 13(2), 159–182.
- Peck, H., Payne, A., Christopher, M., & Clark, M. (1999). *Relationship marketing for competitive advantage: Winning and keeping customers*. Butterworth–Heinemann.
- Ringold, D. J., & Weitz, B. (2007). The American Marketing Association definition of marketing: Moving from lagging to leading indicator. *Journal of Public Policy & Marketing*, 26(2), 251–260.
- Saarijärvi, H., Karjaluo, H., & Kuusela, H. (2013). Customer relationship management: The evolving role of customer data. *Marketing Intelligence & Planning*, 31(6), 1–34.
- Shaw, E. H., & Jones, D. G. B. (2005). A history of schools of marketing thought. *Marketing Theory*, 5(3), 239–281.
- Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (1995). The evolution of relationship marketing. *International Business Review*, 4(4), 397–418.
- Sheth, J. N., Gardner, D. M., & Garrett, D. E. (1988). *Marketing theory: Evolution and evaluation*. Wiley.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339.
- Tedlow, R. S., & Jones, G. (1993). *The rise and fall of mass marketing*. Routledge.
- Vázquez, R., Santos, M. L., & Sanzo, M. J. (1998). *Estrategias de marketing para mercados industriales*. Cívitas.
- Waters, R. D., & Bortree, D. S. (2012). Advancing relationship management theory: Mapping the continuum of relationship types. *Public Relations Review*, 38(1), 123–127.
- Whetten, D. A., & Mackey, A. (2002). A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation. *Business & Society*, 41(4), 393–414.
- Yadav, B., & Singh, A. (2014). Relationship marketing research (1983–2012): An academic review and classification. *Electronic Customer Relationship Management*, 8(3/4), 221–250.

From transactions to relationships: the evolution of marketing towards a strategy focused on people and corporate reputation

Das transações aos relacionamentos: a evolução do marketing para uma estratégia centrada nas pessoas e na reputação corporativa

Jorge Uribe-Piedrahita

Instituto Tecnológico Metropolitano | Medellín | Colombia

<https://orcid.org/0000-0002-1885-8625>

jorgeuribe@itm.edu.co

jorgeuribepiedrahita@gmail.com

Comunicador Social, Periodista, Magíster en Administración y candidato a Doctor en Administración. Es profesor universitario e investigador en marketing, comunicación y estudios del trabajo.

Ledy Gómez-Bayona

Instituto Tecnológico Metropolitano | Medellín | Colombia

<https://orcid.org/0000-0003-4122-0344>

ledygomez@itm.edu.co

ledygb@gmail.com

PhD en Administración, Magíster en Gerencia de Mercadeo y Especialista en Proyectos, con experiencia directiva en IES. Par académico del Ministerio de Educación Nacional de Colombia desde 2015, evaluadora de revistas científicas y profesora-investigadora asociada del Ministerio de Ciencia, Innovación y Tecnología.

Gustavo Adolfo Moreno López

Institución Universitaria Marco Fidel Suárez | Bello | Colombia

<https://orcid.org/0000-0002-4094-0940>

rectoria@iumafis.edu.co

Abogado y Licenciado, Especialista en Gestión de la Calidad Universitaria, Magíster en Educación, Rector de la Institución Universitaria Marco Fidel Suárez, asesor y consultor de instituciones académicas.

Simón Hoyos Cadavid

Institución Universitaria Salazar y Herrera | Medellín | Colombia

<https://orcid.org/0009-0002-5174-5806>

simon.hoyos@salazaryherrera.edu.co

Simoncadavid1@gmail.com

Publicista y Especialista en Gerencia de Mercadeo Estratégico. Es Coordinador del Programa académico de Mercadeo en la Institución Universitaria Salazar y Herrera y profesor de posicionamiento de marca y endomarketing.

Abstract

This chapter presents a literature review on the shift in business marketing approaches, from transactional logic to a model focused on building relationships with people. Through a historical and critical perspective, it outlines how marketing has evolved from early product- and sales-oriented formulations to encompass broader relational dynamics with various stakeholders in organizational contexts. The analysis is framed by Stakeholder Theory, which expands the traditional customer-centric view and highlights the relevance of interactions with employees, suppliers, shareholders, media, regulatory entities, and other interest groups. The chapter aims to contribute to the development of research lines in the field of Relationship Marketing, particularly in Latin American

contexts. It seeks to make visible the strategic relevance of stakeholder relationships in building corporate reputation. The review focuses on academic articles published between 1983 and 2022, a timeframe chosen based on the publication of Leonard Berry's seminal book *Relationship Marketing*, which marked a turning point in this area of study. The research applies methodological quality guidelines for literature reviews established by Snyder to ensure a rigorous, selective, and coherent approach. Key conceptual frameworks, historical milestones, and theoretical contributions that have influenced the transition from transactional to relational marketing are discussed. The review also identifies the increasing role of technologies and digital media in shaping new marketing practices, the integration of service quality, and customer experience as core elements in corporate strategy. Finally, the chapter sets the foundations for a research agenda that encourages scholars to investigate relationship strategies beyond the client-company dyad, including underexplored stakeholder connections, with the ultimate goal of strengthening corporate reputation.

Keywords: Relationship Marketing (RM); Human Relations; Corporate Reputation; Stakeholder Theory.

Resumo

Este capítulo apresenta uma revisão da literatura sobre a mudança no foco do marketing empresarial, de uma lógica transacional para um modelo centrado no relacionamento com as pessoas. Por meio de um olhar histórico e crítico, ele descreve a maneira como o marketing evoluiu de suas primeiras formulações centradas no produto e na venda para incluir relacionamentos humanos com os vários atores que compõem os ambientes organizacionais. A análise está estruturada em torno da Teoria das Partes Interessadas, que permite que o campo de estudo seja ampliado para além do cliente e explore os vínculos com funcionários, fornecedores, acionistas, mídia, entidades de controle, entre outras partes interessadas. O objetivo do capítulo é contribuir para o desenvolvimento de linhas de pesquisa em Marketing de Relacionamento (MR), especialmente em contextos latino-americanos, e tornar visível a necessidade de estudar as relações humanas como um eixo estratégico na construção da reputação corporativa. A revisão baseia-se em artigos acadêmicos publicados entre 1983 e 2024, período definido pela publicação do livro *Marketing de Relacionamento*, de Leonard Berry, considerado um marco fundamental nessa área. O texto baseia-se nos critérios de qualidade metodológica para revisões de literatura propostos por Snyder, a fim de oferecer uma visão geral seletiva, sistemática e útil para os pesquisadores da área. São abordados os fundamentos teóricos, os marcos históricos e as estruturas conceituais que influenciaram a mudança do marketing transacional para o Marketing de Relacionamento (MR).

Palavras-chave: Marketing de Relacionamento (MR); Relações Humanas; Reputação Corporativa; Teoria das Partes Interessadas.

Rodríguez Montufar, G. (2025). Habilidades Directivas para una Gestión Escolar con Enfoque Humanista en los Institutos Tecnológicos. En M. Díaz Fernández (Coord). *Gestión Efectiva. Enfoques Diversos y Retos de la Administración en el Siglo XXI (Volumen II)*. (pp. 43-58). Religación Press. <http://doi.org/10.46652/religacionpress.293.c511>



Capítulo 2

Habilidades Directivas para una Gestión Escolar con Enfoque Humanista en los Institutos Tecnológicos

Gilberto Rodríguez Montufar

Resumen

El capítulo explora las Habilidades Directivas como eje central para fortalecer la gestión escolar en los Institutos Tecnológicos del TecNM, alineadas con el Modelo Educativo Humanismo para la Justicia Social. Aborda la gestión educativa desde un enfoque estratégico, ético y humanista, destacando cinco habilidades clave: liderazgo ético, comunicación efectiva, toma de decisiones basada en evidencia, trabajo colaborativo y gestión del cambio. Estas se ejemplifican con casos prácticos del Instituto Tecnológico de Minatitlán (ITM), vinculándolas a procesos como planeación, inclusión y vinculación interdisciplinaria. Además, propone estrategias operativas para su desarrollo, como formación continua, rediseño institucional y evaluación del desempeño directivo. Dirigido a directivos, docentes e investigadores, el texto busca demostrar cómo estas habilidades pueden impulsar la transformación educativa bajo principios de justicia social y participación organizacional.

Palabras clave:

Habilidades Directivas; Gestión Escolar; Enfoque Humanista; Justicia Social.

Introducción

En la actualidad, las instituciones de educación superior tecnológica enfrentan desafíos complejos derivados de la transformación social, la evolución del conocimiento y la exigencia de una formación más integral, inclusiva y comprometida con su entorno. En este contexto, la Gestión Escolar deja de ser una función meramente administrativa para convertirse en un proceso estratégico que determina la capacidad de una institución para cumplir su misión educativa con pertinencia y justicia social (Murillo, 2011; Bolívar, 2006).

El Tecnológico Nacional de México (TecNM), como uno de los sistemas educativos más importantes de América Latina, ha planteado una ruta de transformación institucional a través de su Modelo Educativo Humanismo para la Justicia Social. Este modelo propone una formación centrada en la persona, con un enfoque filosófico, ético y pedagógico que busca integrar la excelencia académica con la sensibilidad social, el compromiso ambiental, la inclusión y la innovación (TecNM, 2024).

Implementar este modelo no depende únicamente del rediseño curricular o de cambios en los planes de estudio. Exige un liderazgo directivo capaz de conducir procesos de transformación profunda en la vida institucional. En este sentido, el desarrollo de Habilidades Directivas adquiere una relevancia central. Liderazgo ético, comunicación efectiva, toma de decisiones informadas, trabajo en equipo y gestión del cambio son competencias clave para construir una Gestión Escolar transformadora (Fullan, 2002; Villa & Poblete, 2007).

Este capítulo tiene como propósito analizar y ejemplificar cómo el desarrollo de Habilidades Directivas puede fortalecer la Gestión Escolar en los Institutos Tecnológicos del TecNM, con especial énfasis en el Instituto Tecnológico de Minatitlán (ITM). A través de un enfoque aplicado, se presentarán fundamentos teóricos, experiencias institucionales, propuestas prácticas y estrategias de intervención que permitan articular las Habilidades Directivas con los principios del Modelo Educativo. Se parte de la convicción de que una Gestión Escolar fortalecida desde lo humano, lo ético y lo técnico puede convertirse en catalizadora de un cambio profundo en la educación tecnológica mexicana.

Fundamentos de la Gestión Escolar desde un enfoque humanista y directivo en el TecNM

En el contexto de transformación educativa que impulsa el Tecnológico Nacional de México (TecNM), la gestión escolar adquiere un papel estratégico que va más allá de las funciones administrativas tradicionales. Esta gestión se concibe como un proceso intencionado, ético y situado que articula a los

actores institucionales en torno a una misión formativa, con base en principios humanistas, criterios de equidad y un compromiso activo con la justicia social.

El nuevo Modelo Educativo del TecNM, Humanismo para la Justicia Social (TecNM, 2024), plantea una visión integral de la formación tecnológica, centrada en el ser humano como sujeto activo, libre y responsable. Para hacer realidad esta propuesta, la gestión escolar debe incorporar habilidades directivas que permitan no sólo coordinar recursos y procesos, sino también generar entornos institucionales que favorezcan la inclusión, la innovación, la participación y la vinculación con el entorno.

De lo operativo a lo estratégico: la evolución del concepto de Gestión Escolar

Durante décadas, la Gestión Escolar fue entendida principalmente como un proceso administrativo vinculado con la organización de recursos, el cumplimiento normativo y la supervisión de actividades operativas. Sin embargo, en el contexto actual de transformación educativa, esta visión ha resultado insuficiente para responder a las exigencias de calidad, equidad y pertinencia. Diversos autores coinciden en que la Gestión Escolar debe concebirse como un proceso estratégico, ético y participativo que moviliza a toda la comunidad educativa hacia una misión institucional compartida (Murillo, 2011; Bolívar, 2006; Díaz Barriga, 2003).

Este cambio de enfoque es particularmente relevante en los Institutos Tecnológicos del Tecnológico Nacional de México (TecNM), donde las condiciones de transformación curricular, demandas sociales y desarrollo regional exigen una dirección con visión de futuro, capacidad de innovación y compromiso social. Así, la Gestión Escolar se convierte en un eje articulador de la vida institucional, en el cual las Habilidades Directivas no son accesorios, sino condiciones necesarias para guiar el cambio y garantizar una educación más humana y pertinente.

El Modelo Educativo del TecNM: fundamentos filosóficos, principios transversales y sentido práctico

El Modelo Educativo Humanismo para la Justicia Social, publicado por el TecNM en 2024, representa una apuesta profunda por reconfigurar el papel de la educación tecnológica en México. A diferencia de modelos centrados exclusivamente en la eficiencia técnica, esta propuesta se apoya en tres pilares filosóficos que deben guiar las decisiones institucionales:

- **Ontológico:** reconoce al ser humano como un sujeto consciente, libre, transformador y éticamente responsable.

- Epistemológico: valora el conocimiento como construcción colectiva situada, que se produce en diálogo con la experiencia, el contexto y la diversidad.
- Axiológico: impulsa una vida institucional fundada en la equidad, la inclusión, el respeto, la solidaridad y el compromiso con el bien común (TecNM, 2024).

Estos fundamentos se concretan en seis ejes transversales que deben permear todas las funciones sustantivas: la docencia, la investigación, la vinculación y la gestión. Estos son: interculturalidad, inclusión y equidad, interdisciplinariedad, responsabilidad social, conciencia ambiental e innovación con sentido ético. En consecuencia, la Gestión Escolar no puede limitarse a reproducir estructuras heredadas; debe reinventarse como un sistema vivo que traduzca estos principios en políticas, decisiones, proyectos y cultura institucional.

El rol de las autoridades directivas: líderes del cambio institucional

La figura del directivo escolar —ya sea director, subdirector, jefe de departamento, jefe de oficina o coordinador de proyecto— vuelve central en la implementación efectiva del Modelo Educativo del TecNM. No se trata solo de ocupar un cargo de autoridad, sino de ejercer un liderazgo que articule capacidades técnicas, sensibilidad social, pensamiento estratégico y compromiso ético. Como plantea Torres (2001), la Gestión Educativa debe entenderse como una práctica reflexiva, situada y orientada a la transformación institucional.

Este tipo de liderazgo exige Habilidades Directivas específicas: saber comunicarse con claridad y empatía, tomar decisiones con base en evidencia y principios, construir equipos colaborativos, conducir procesos de mejora continua y sostener el enfoque humanista en medio de contextos complejos. En el caso de los Institutos Tecnológicos, estas habilidades resultan aún más necesarias, ya que los retos de calidad, cobertura, innovación y vinculación con el entorno productivo requieren líderes capaces de integrar múltiples dimensiones de la vida institucional.

Por ello, no basta con tener un Modelo Educativo sólido: se necesita una gestión que lo encarne y lo haga viable. Es en este punto donde el desarrollo de Habilidades Directivas se convierte en el puente entre la teoría institucional y la transformación real en el aula, el campus y el territorio.

Habilidades Directivas esenciales para una Gestión Escolar transformadora

La consolidación de una Gestión Escolar orientada a la transformación educativa y al enfoque humanista del TecNM exige un liderazgo basado en competencias directivas sólidas. Estas habilidades no sólo son deseables, sino necesarias para enfrentar la complejidad institucional, promover una cultura organizacional centrada en las personas y traducir los principios del Modelo Educativo en acciones concretas. A continuación, se presentan cinco Habilidades Directivas fundamentales para los entornos educativos del siglo XXI, especialmente en el contexto de la educación tecnológica.

Liderazgo ético y transformacional

El liderazgo transformacional implica la capacidad de influir en las personas, inspirar propósitos compartidos y promover una cultura de mejora continua con base en valores. En el entorno escolar, este tipo de liderazgo debe estar atravesado por una ética del cuidado, la equidad y la justicia social (Bolívar, 2006). Los líderes con esta orientación no sólo gestionan tareas, sino que motivan a sus equipos, crean confianza y fomentan el sentido de pertenencia institucional.

En el caso del Instituto Tecnológico de Minatitlán, se han implementado mesas de diálogo entre estudiantes, docentes y directivos para definir los objetivos estratégicos del plan institucional, con énfasis en la inclusión y la equidad educativa. Este tipo de acciones reflejan cómo el liderazgo ético se traduce en participación activa y corresponsabilidad.

Comunicación efectiva e institucional

La comunicación directiva no puede limitarse a la transmisión vertical de información. Debe entenderse como una competencia transversal que articula el sentido institucional, construye confianza, gestiona el conflicto y facilita la colaboración. Según Fullan (2002), la comunicación efectiva es una de las principales capacidades del líder escolar, especialmente en entornos de cambio.

Una práctica destacable en el ITM ha sido el rediseño de los canales de comunicación interna, mediante el uso de boletines digitales, plataformas colaborativas y reuniones periódicas con representación de cada departamento. Esto ha fortalecido la transparencia, la escucha activa y la claridad en los procesos administrativos y académicos.

Toma de decisiones basada en evidencia

La Gestión Escolar requiere decisiones informadas, contextualizadas y coherentes con la misión institucional. La toma de decisiones basada en evidencia implica el uso de datos cuantitativos y cualitativos, diagnósticos participativos, análisis de indicadores y mecanismos de retroalimentación. Esta habilidad permite al directivo identificar problemas reales, diseñar soluciones adecuadas y justificar sus acciones con claridad y legitimidad (Murillo, 2011).

En el ITM, el uso de evaluaciones internas sobre abandono escolar, clima organizacional y desempeño docente ha permitido ajustar programas de tutoría y reforzar acciones institucionales en beneficio de la equidad académica.

Trabajo en equipo y colaboración interdisciplinaria

La Gestión Escolar transformadora no puede descansar en liderazgos individuales. Requiere de la articulación de equipos funcionales, con roles claros, metas compartidas y confianza mutua. Promover la colaboración interdisciplinaria entre áreas académicas, administrativas y de vinculación permite respuestas integrales a los desafíos educativos (Villa & Poblete, 2007).

Una experiencia significativa ha sido la integración de equipos de trabajo entre las academias de Ingeniería Ambiental, Industrial y Sistemas Computacionales del ITM, que desarrollan proyectos conjuntos sobre residuos, eficiencia energética o tecnologías sociales, fomentando un enfoque más amplio e innovador.

Gestión del cambio y adaptación a la complejidad

En tiempos de transformación educativa, los directivos deben ser agentes del cambio y no meros ejecutores de normas. La capacidad para conducir procesos de innovación, gestionar resistencias, sostener la visión institucional y adaptarse a escenarios inciertos es esencial. Fullan (2002), advierte que el cambio educativo sólo es sostenible si se acompaña de liderazgo, compromiso colectivo y sentido de propósito.

Durante la implementación del Modelo Educativo del TecNM, el ITM ha desarrollado talleres de sensibilización para personal docente y administrativo, enfocados en el modelo humanista y en metodologías activas, lo que ha permitido transitar de manera más ordenada hacia nuevos enfoques pedagógicos y organizativos.

Ejemplos aplicados desde el Instituto Tecnológico de Minatitlán (ITM)

El Instituto Tecnológico de Minatitlán (ITM), como parte del Tecnológico Nacional de México (TecNM), representa un escenario clave para el análisis de experiencias de gestión escolar transformadora. Enmarcado en un contexto regional de desafíos estructurales —como la pobreza, la desigualdad educativa y la contaminación ambiental—, pero también de oportunidades estratégicas, como el Corredor Interoceánico del Istmo de Tehuantepec, el ITM ha emprendido diversas acciones que ilustran cómo las Habilidades Directivas pueden ser motor de cambio institucional cuando se articulan con una visión humanista y con los ejes del Modelo Educativo.

A través de prácticas concretas, esta sección documenta cómo se han aplicado las competencias directivas en el ámbito escolar y cómo éstas han impactado la cultura organizacional, la equidad, la vinculación con el entorno y la innovación académica.

Liderazgo participativo en la implementación del Modelo Educativo

Uno de los avances más significativos ha sido la apertura de espacios deliberativos desde la Dirección General y el Consejo Directivo para discutir el sentido y aplicación del Modelo Educativo Humanismo para la Justicia Social. Durante el proceso de reestructuración del Programa de Desarrollo Institucional (PDI) 2025-2030, se promovieron mesas de trabajo con jefes de departamento, docentes, personal administrativo y estudiantes. Estas mesas permitieron recoger diagnósticos situados, identificar áreas críticas de atención y definir de manera colaborativa líneas estratégicas.

Este tipo de liderazgo horizontal, basado en la co-construcción del sentido institucional, ha fortalecido la gobernanza interna, minimizado resistencias al cambio y promovido la legitimidad de las decisiones (Bolívar, 2006). Los resultados incluyen una mejor alineación entre la planeación académica y los principios del Modelo Educativo, así como una cultura organizacional más participativa.

Estrategias de inclusión educativa lideradas desde la gestión

En un entorno donde muchos estudiantes provienen de comunidades rurales, pueblos originarios o zonas de marginación urbana, la inclusión educativa no es un ideal abstracto, sino una necesidad urgente. El equipo directivo del ITM ha impulsado programas institucionales de acompañamiento académico, psicológico y económico para estudiantes en situación de vulnerabilidad. Entre ellos destacan:

- Tutorías diferenciadas para primer ingreso, con atención a trayectorias irregulares.
- Programas de becas y apoyos para transporte, conectividad y alimentación.
- Protocolos de atención a la violencia de género y la discriminación impulsados por la Coordinación del Sistema de Gestión de Igualdad de Género y No Discriminación (SGIG).

Estas acciones no sólo evidencian una gestión con enfoque de equidad, sino que reflejan el uso de habilidades de planeación estratégica, administración de recursos y toma de decisiones éticas orientadas al bienestar estudiantil (Murillo, 2011; Torres, 2001).

Coordinación de proyectos interdisciplinarios con impacto regional

La Gestión Escolar también ha jugado un papel decisivo en la promoción de una cultura de colaboración académica. A través del impulso de proyectos integradores, el ITM ha promovido el trabajo conjunto entre diferentes programas académicos. Ejemplos concretos incluyen:

- Diseño de biodigestores comunitarios desarrollados por estudiantes de Ingeniería Ambiental e Ingeniería Industrial en comunidades sin red de drenaje.
- Plataformas digitales de monitoreo ambiental diseñadas por alumnos de Ingeniería en Sistemas Computacionales, Desarrollo de Aplicaciones e Inteligencia Artificial, con la incorporación de docentes de las mismas carreras y de Ciencias Básicas.
- Proyectos de innovación social sobre eficiencia energética, coordinados entre áreas administrativas, académicas y cuerpos estudiantiles.

Estas experiencias son posibles gracias a una gestión académica con visión interdisciplinaria, que moviliza a los departamentos para establecer objetivos comunes, gestiona recursos compartidos y facilita procesos de evaluación integrados (Villa & Poblete, 2007).

Vinculación con el entorno social y productivo desde la dirección

La dirección del ITM ha fortalecido la vinculación institucional a través de convenios de colaboración con municipios, cámaras empresariales, centros comunitarios y organizaciones civiles. Esta estrategia tiene múltiples efectos:

- Permite que el servicio social y las residencias profesionales se desarrollen en contextos reales y socialmente significativos.
- Posiciona a la institución como actor del desarrollo territorial, aportando conocimientos técnicos a problemáticas locales.
- Abre espacios de educación dual o proyectos cofinanciados con la industria.

Ejemplo de ello es el programa de “Brigadas tecnológicas”, donde estudiantes y docentes ofrecen asesorías técnicas a comunidades rurales en temas como ahorro de energía, sistemas de captación de agua y alfabetización digital. Este tipo de programas no sólo visibilizan la función social de la educación tecnológica, sino que demandan una dirección con capacidad de vinculación estratégica, construcción de alianzas y gestión de impacto.

Gestión del cambio institucional y cultura organizacional

A partir de la implementación del Modelo Educativo del TecNM, el ITM ha promovido una serie de reformas internas orientadas al cambio cultural. Esto incluye la actualización de sus documentos normativos (PDI, manuales de procedimientos), la capacitación continua en metodologías activas y la integración de una Comisión de Seguimiento al Modelo Educativo.

Estas acciones han sido coordinadas desde la alta dirección, en colaboración con áreas clave como Planeación, Docencia y Recursos Humanos. La gestión del cambio ha requerido liderazgo transformacional, resiliencia institucional y evaluación constante. Como señala Fullan (2002), el cambio educativo sostenible no depende de iniciativas aisladas, sino de líderes que generen condiciones para que el cambio eche raíces.

Propuesta de acciones prácticas para el fortalecimiento de Habilidades Directivas

La consolidación de una gestión escolar transformadora en los Institutos Tecnológicos requiere no sólo de documentos rectores o modelos educativos innovadores, sino también del fortalecimiento continuo de las capacidades directivas de quienes lideran los procesos institucionales. En este marco, las Habilidades Directivas no deben entenderse como atributos personales aislados, sino como competencias que pueden desarrollarse, evaluarse y reforzarse sistemáticamente mediante procesos de formación, planificación, evaluación y participación organizacional.

La siguiente propuesta integra estrategias estructuradas en cuatro ejes complementarios que buscan impulsar una gestión directiva con sentido humanista, ético, innovador y territorialmente comprometido.

Formación continua de cuadros directivos con enfoque humanista

El primer paso hacia una gestión más competente y ética es la actualización permanente de los equipos directivos. Se recomienda establecer un Programa Institucional de Formación Directiva, con contenidos orientados a:

- Liderazgo transformacional y ético.
- Comunicación efectiva y manejo del conflicto.
- Planeación participativa y toma de decisiones basada en evidencia.
- Gestión del cambio organizacional.
- Enfoques de justicia social y equidad educativa.

Este programa puede ofrecerse mediante diplomados, talleres, seminarios virtuales y estancias de intercambio entre Institutos del TecNM, priorizando el aprendizaje entre pares y las buenas prácticas institucionales (Bolívar, 2006; Fullan, 2002).

Rediseño institucional centrado en las personas

El fortalecimiento de Habilidades Directivas debe reflejarse en los instrumentos rectores de la Gestión Institucional. Se propone revisar y actualizar los siguientes documentos:

- Plan de Desarrollo Institucional (PDI) con metas vinculadas al desarrollo de competencias directivas y liderazgo colaborativo.
- Programa Educativo Institucional (PEI) que incorpore explícitamente los ejes del Modelo Educativo del TecNM como criterios de gestión.
- Manual de funciones y procedimientos donde se especifiquen responsabilidades asociadas a habilidades como la comunicación, la evaluación formativa, la gestión del cambio y la vinculación con el entorno.

Este rediseño debe incluir indicadores orientados a la mejora continua y ser acompañado por procesos reflexivos con los actores institucionales (Murillo, 2011).

Diseño e implementación de un sistema de evaluación integral de Habilidades Directivas

Es fundamental contar con herramientas que permitan monitorear, valorar y retroalimentar el desarrollo de Habilidades Directivas. Se sugiere crear un Sistema Institucional de Evaluación de la Gestión Directiva, el cual contemple:

- Autoevaluaciones y coevaluaciones entre pares.
- Indicadores cualitativos y cuantitativos asociados al desempeño.
- Encuestas de percepción de liderazgo entre personal docente y administrativo.
- Revisión de evidencias de impacto organizacional (mejora en indicadores de inclusión, vinculación, clima organizacional, innovación, etc.).

Este sistema puede incluir un portafolio institucional de buenas prácticas y resultados por parte de cada responsable de área, bajo un enfoque formativo y no punitivo (Villa & Poblete, 2007).

Fomento de una cultura institucional participativa y colaborativa

El desarrollo de Habilidades Directivas debe producir un efecto multiplicador en la cultura organizacional. Se recomienda:

- Establecer comités colegiados y redes internas de aprendizaje que permitan compartir experiencias, innovaciones y dificultades.
- Fomentar espacios de diálogo y rendición de cuentas con estudiantes, personal académico y administrativo.
- Impulsar proyectos interdepartamentales para resolver problemas comunes desde una lógica interdisciplinaria y colaborativa.
- Crear observatorios internos de justicia social, inclusión educativa y desarrollo territorial vinculados con las funciones directivas.

Estas acciones permitirán que la gestión deje de ser vertical y fragmentada, para convertirse en una práctica colectiva que potencia la inteligencia institucional y el compromiso social (Torres, 2001; Díaz Barriga, 2003).

Instrumento operativo para la planificación y seguimiento del desarrollo de Habilidades Directivas

Para traducir las propuestas estratégicas en acciones concretas dentro del contexto institucional, es útil contar con herramientas operativas que faciliten

su implementación y seguimiento. A continuación, se presenta una tabla que ejemplifica cómo puede estructurarse un plan de fortalecimiento de habilidades directivas a través de acciones específicas, indicadores medibles y responsables definidos. Este tipo de instrumento permite integrar la planeación, el monitoreo y la mejora continua en torno a competencias clave de liderazgo institucional, asegurando su articulación con los ejes del Modelo Educativo del TecNM.

La tabla sirve como guía para la toma de decisiones en los Institutos Tecnológicos y puede adaptarse a las condiciones y prioridades particulares de cada plantel.

Tabla 1. Acciones estratégicas para el fortalecimiento institucional de habilidades directivas en el contexto de los Institutos Tecnológicos

Habilidad Direc-tiva	Acción Estratégica	Indicador Propuesto	Responsable Principal
Liderazgo ético	Diplomado en liderazgo con justicia social	% de directivos capa-citados	Dirección / Subdirec-ción de Planeación y Vinculación
Comunicación institucional	Implementación de boleti-nes y foros abiertos	Nivel de satisfacción comunicacional	Subdirección Acadé-mica
Toma de decisio-nes con datos	Uso de tablero de indicado-res institucional	Frecuencia de reunio-nes de revisión	Jefaturas de Departamento
Trabajo colabo-rativo	Proyectos interdeparta-mentales integradores	Número de proyectos interdisciplinarios	Jefaturas de Departamento
Gestión del cambio	Talleres de sensibilización docente	Asistencia y retroali-mentación positiva	Departamento de De-sarrollo Académico

Fuente: elaboración propia

Esta propuesta permite avanzar hacia un modelo de Gestión Escolar donde las Habilidades Directivas no se asuman como talento individual, sino como una responsabilidad institucional compartida, evaluable y en constante mejora. Formar líderes éticos, estratégicos y comprometidos con su comunidad es el camino para hacer realidad el Modelo Educativo del TecNM desde las prácticas cotidianas de la gestión.

Conclusiones

El desarrollo de Habilidades Directivas representa hoy una condición indispensable para alcanzar una Gestión Escolar capaz de responder a los desafíos del siglo XXI. Lejos de reducirse a una dimensión operativa o técnica, la

Gestión Escolar en los Institutos Tecnológicos del TecNM debe entenderse como un proceso estratégico, ético y profundamente humano, que articula principios institucionales con acciones concretas en beneficio de la comunidad educativa y del entorno social.

Este capítulo ha mostrado que el Modelo Educativo Humanismo para la Justicia Social del TecNM no puede implementarse de forma efectiva sin una dirección consciente, reflexiva y orientada al cambio. Habilidades como el liderazgo ético, la comunicación efectiva, la toma de decisiones basadas en evidencia, el trabajo colaborativo y la gestión del cambio se presentan no sólo como competencias deseables, sino como pilares imprescindibles para traducir los ejes del Modelo Educativo en prácticas institucionales sostenibles.

Las experiencias del Instituto Tecnológico de Minatitlán ilustran cómo estas habilidades pueden aplicarse de manera contextualizada para promover la inclusión, fomentar la innovación, fortalecer la vinculación territorial y transformar la cultura organizacional. Estas prácticas evidencian que una gestión centrada en las personas tiene la capacidad de generar impactos reales en la trayectoria de los estudiantes, en el desempeño docente y en el compromiso social de las instituciones.

Asimismo, las propuestas de acción desarrolladas a lo largo del capítulo demuestran que el fortalecimiento de las Habilidades Directivas no es un proceso individual, sino una responsabilidad colectiva que debe estar respaldada por programas de formación, rediseños institucionales, sistemas de evaluación integrales y mecanismos de participación horizontal.

En suma, avanzar hacia una gestión escolar transformadora implica revalorizar el rol de las autoridades educativas no como meros administradores, sino como líderes con vocación de servicio, visión crítica y compromiso con la justicia educativa. Es precisamente en el ejercicio de estas habilidades donde se construye día a día el modelo de educación tecnológica que el país necesita: una educación con sentido, con raíz territorial y con mirada humanista.

Discusión

El análisis desarrollado en este capítulo evidencia que el desarrollo de Habilidades Directivas no es una meta secundaria en la Gestión Escolar de los Institutos Tecnológicos, sino una condición estructural para la implementación efectiva de modelos educativos con enfoque humanista. En el caso del TecNM, el tránsito hacia el Modelo Educativo Humanismo para la Justicia Social implica un cambio de paradigma que requiere liderazgo consciente, toma de decisiones éticas y compromiso institucional profundo.

Los hallazgos planteados coinciden con la literatura especializada en Gestión Educativa (Bolívar, 2006; Fullan, 2002), que subraya la centralidad del liderazgo transformacional en contextos de cambio. Sin embargo, este capítulo también aporta una dimensión contextual que a menudo está ausente en estudios generalistas: la importancia de adaptar las habilidades directivas a entornos institucionales específicos como los del sur de México, donde las brechas sociales, la diversidad cultural y las dinámicas territoriales condicionan fuertemente las prácticas de gestión.

En este sentido, el Instituto Tecnológico de Minatitlán se presenta como un caso representativo de gestión situada, en el que la dirección ha sabido articular capacidades técnicas y principios éticos para responder a los retos del entorno. La discusión no debe centrarse únicamente en qué habilidades son necesarias, sino en cómo se cultivan, en qué condiciones institucionales florecen y qué políticas sistémicas las hacen sostenibles.

Además, es necesario reconocer que, aunque las propuestas aquí planteadas han mostrado resultados positivos, existen desafíos persistentes. Entre ellos destacan: la alta rotación de mandos medios, la escasa formalización de procesos de evaluación directiva, la limitada articulación entre gestión y formación docente, y la necesidad de institucionalizar los espacios de participación.

Por ello, se hace indispensable diseñar estrategias transversales y sistémicas que aseguren la continuidad de los procesos más allá de las personas o los ciclos administrativos. También se requieren más investigaciones que documenten experiencias en otros planteles del TecNM, generando conocimiento comparado que permita enriquecer el enfoque propuesto y adaptarlo a diversos contextos.

Finalmente, la discusión invita a mirar la gestión escolar no como un mecanismo administrativo, sino como una práctica educativa en sí misma, cargada de sentido político, ético y pedagógico. Apostar por el desarrollo de habilidades directivas es, en última instancia, apostar por la construcción de instituciones más justas, humanas y transformadoras.

Referencias

- Bolívar, A. (2006). *Liderazgo educativo y cambio en las instituciones escolares*. Graó.
- Díaz Barriga, A. (2003). *Gestión educativa: una aproximación desde la innovación institucional*. Paidós.
- Fullan, M. (2002). *The new meaning of educational change*. Teachers College Press.
- Murillo, F. J. (2011). *La mejora de la escuela: una visión centrada en el aprendizaje y la equidad*. Organización de Estados Iberoamericanos (OEI).

- Tecnológico Nacional de México (TecNM). (2024). *Modelo Educativo del TecNM: Humanismo para la Justicia Social*.
- Torres, R. M. (2001). *Educación y gestión educativa: un enfoque de transformación institucional*. UNESCO-OREALC. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000121141>
- Villa, A., & Poblete, M. (2007). *Competence-based learning: A proposal for the assessment of generic competences*. *Revista de Educación*, (344), 15–38.

Managerial Skills for School Management with a Humanistic Approach in Technological Institutes

Habilidades gerenciais para a gestão escolar com uma abordagem humanística em institutos de tecnologia

Gilberto Rodríguez Montufar

Instituto Tecnológico de Minatitlán | Minatitlán | Veracruz | México

<https://orcid.org/0009-0003-5078-2303>

gilberto.rm@minatitlan.tecnm.mx

gilolla4@hotmail.com

Doctorado en Dirección e Innovación de Instituciones, Profesor de Carrera de Tiempo Completo (E.S.) y Subdirector Académico en el Instituto Tecnológico de Minatitlán, perteneciente al Tecnológico Nacional de México (TecNM).

Abstract

The chapter explores Management Skills as a central axis to strengthen school management in the TecNM Technological Institutes, aligned with the Humanism for Social Justice Educational Model. It approaches educational management from a strategic, ethical and humanistic approach, highlighting five key skills: ethical leadership, effective communication, evidence-based decision making, collaborative work and change management. These are exemplified with practical cases of the Instituto Tecnológico de Minatitlán (ITM), linking them to processes such as planning, inclusion and interdisciplinary linkage. It also proposes operational strategies for their development, such as continuous training, institutional redesign and evaluation of management performance. Aimed at managers, teachers and researchers, the text seeks to demonstrate how these skills can drive educational transformation under principles of social justice and organizational participation.

Keywords: Managerial Skills; School Management; Humanistic Approach; Social Justice.

Resumo

O capítulo explora as Habilidades de Gestão como um eixo central para o fortalecimento da gestão escolar nos Institutos de Tecnologia TecNM, alinhado com o Modelo Educacional Humanismo para a Justiça Social. Ele aborda a gestão educacional a partir de um enfoque estratégico, ético e humanístico, destacando cinco habilidades-chave: liderança ética, comunicação eficaz, tomada de decisões baseada em evidências, trabalho colaborativo e gestão de mudanças. Essas habilidades são exemplificadas com estudos de caso do Instituto Tecnológico de Minatitlán (ITM), vinculando-as a processos como planejamento, inclusão e vínculo interdisciplinar. Também propõe estratégias operacionais para seu desenvolvimento, como treinamento contínuo, redesenho institucional e avaliação do desempenho gerencial. Destinado a gestores, professores e pesquisadores, o texto procura demonstrar como essas habilidades podem impulsionar a transformação educacional sob princípios de justiça social e participação organizacional.

Palavras-chave: Habilidades Gerenciais; Gestão Escolar; Abordagem Humanística; Justiça Social.

Millones Orrego de Gastelo, G. V. (2025). Liderazgo estratégico y resiliencia emprendedora en contextos de alta inseguridad: desafíos y estrategias en América Latina. En M. Díaz Fernández (Coord). *Gestión Efectiva. Enfoques Diversos y Retos de la Administración en el Siglo XXI (Volumen II)*. (pp. 60-67). Religación Press. <http://doi.org/10.46652/religacionpress.293.c512>



Capítulo 3

Liderazgo estratégico y resiliencia emprendedora en contextos de alta inseguridad: desafíos y estrategias en América Latina

Giuliana Vilma Millones Orrego de Gastelo

Resumen

En el contexto actual de América Latina, la inseguridad ciudadana se ha convertido en un factor crítico que afecta la sostenibilidad de los emprendimientos, en zonas urbanas y periféricas de países como el Perú. Se analiza el impacto de la violencia estructural incluyendo extorsiones, amenazas y delitos organizados sobre los negocios emergentes, resaltando cómo los emprendedores desarrollan capacidades de resiliencia, liderazgo estratégico e innovación para adaptarse a entornos hostiles. Se abordan los desafíos que enfrentan los gestores empresariales en economías emergentes, tales como la informalidad, el acceso limitado al financiamiento y la debilidad institucional, sumados a una creciente percepción de inseguridad. Asimismo, se proponen estrategias orientadas a la sostenibilidad organizacional, la construcción de redes colaborativas, la protección del capital humano y el fortalecimiento de la inteligencia emocional del líder emprendedor. Finalmente, se plantea repensar los modelos de gestión ante los riesgos contemporáneos y fortalecer un ecosistema emprendedor resiliente y consciente.

Palabras clave:

Liderazgo estratégico; Resiliencia empresarial; Emprendimiento; Inseguridad; América Latina.

Introducción

El emprendimiento se ha consolidado como una de las principales vías para fomentar el desarrollo económico y reducir la pobreza en América Latina. No obstante, este impulso se enfrenta a un enemigo silencioso y creciente como la inseguridad ciudadana. El fenómeno de la criminalidad, particularmente en forma de extorsión, secuestros y violencia organizada, ha limitado las oportunidades en el mundo de los negocios, afectando a emprendedores que, con entusiasmo, desean iniciar sus actividades económicas y financieras, pero que lamentablemente deben afrontar este tipo de problemas, los cuales los llevan a asumir riesgos no solo en sus negocios, sino también en su entorno personal, ya que se ve amenazada la tranquilidad de sus familiares. Además, los empresarios que trabajan en áreas con mucha violencia tienden a modificar la forma en que gestionan sus negocios para protegerse y evitar verse gravemente afectados. En este contexto, los pequeños empresarios, por miedo o necesidad, deciden seguir operando de manera informal, o incluso dejan de cumplir con las reglas y se vuelven informales después de haberla alcanzado, lo cual perjudica el crecimiento y desarrollo de sus negocios, dado que la informalidad limita las oportunidades de expansión y estabilidad (Pinazo, 2021).

En países Latam como el Perú, el sector privado está conformado principalmente por micro y pequeñas empresas (Mypes) donde la informalidad económica supera el 70 % (ComexPerú, 2022), donde los efectos de la inseguridad son especialmente devastadores (Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2023). Este capítulo analiza cómo el liderazgo estratégico y la resiliencia organizacional permiten a los emprendedores adaptarse a contextos altamente riesgosos, desarrollar estrategias de supervivencia y contribuir, a pesar de los obstáculos, al dinamismo económico de sus comunidades.

Panorama de la inseguridad en América Latina y su impacto en el emprendimiento

América Latina es considerada una de las regiones más peligrosas del mundo (Global Initiative, 2022), donde fenómenos como el crimen organizado, el narcotráfico y la corrupción estructural afectan seriamente la gobernabilidad (BID, 2024). La violencia no solo limita la movilidad y la inversión, sino que afecta directamente la actividad económica, así como limita el deseo y motivación que tiene los emprendedores de una marcha continua en sus empresas. Según el BID (Banco Interamericano de Desarrollo, 2024), el costo económico de la violencia en América Latina oscila entre el 3 % y el 5 % del PIB de los países.

En Perú, informes recientes revelan que la extorsión a emprendedores ha aumentado en más de un 300 % en zonas como Lambayeque, Piura y

Lima norte, afectando en distintos tipos de negocios desde ferreterías hasta farmacias y servicios de transporte, inclusive en los últimos meses ha afectado significativamente a los centros educativos y eventos de música (Radio Programa del Peru (RPP), 2025). Muchos empresarios deben pagar “cuotas de seguridad” a bandas criminales para operar, o de lo contrario enfrentan amenazas de muerte, ataques a sus negocios o daño a sus familias.

El miedo y la falta de protección por parte del gobierno generan un fenómeno de infra inversión, ya que aborda la idea de que la inversión se vuelve inferior a lo que se espera o se necesita, por ello muchos emprendedores prefieren operar en la informalidad, reducir sus niveles de exposición o inclusive abandonar totalmente sus iniciativas productivas, generando una gran preocupación a nivel nacional, lo que conlleva a disminuir la expansión de la base tributaria y reduce el empleo formal, llevándonos a un ciclo de pobreza y violencia.

Liderazgo estratégico en escenarios de incertidumbre

El liderazgo estratégico implica la capacidad que tienen las personas como gestores de anticiparse a los cambios en el mejor escenario, o incluso adaptarse a escenarios que puedan resultar inciertos y aun así logran tomar decisiones alineadas con los objetivos organizacionales de largo plazo. Ahora cuando vivimos en un entorno o ambiente violento, este tipo de liderazgo no solo debe planificar, sino también proteger y cuidar la vida e integridad del equipo humano.

Por otro lado, Aurelio Villa menciona que el liderazgo en ambientes adversos debe ser ético, resiliente, visionario y con capacidad de generar confianza (2020) . Así mismo el líder estratégico combina análisis racional con intuición, conocimiento técnico con inteligencia emocional. En situaciones donde la amenaza es constante, los líderes deben elaborar planes de contingencia y protocolos de seguridad; cambiar sus rutas logísticas para traslado de mercaderías o prestación de servicios, mantener una comunicación constante con sus colaboradores y establecer alianzas con gremios o redes de apoyo.

En el contexto peruano, se observan emprendedores que optan por trasladar sus negocios a plataformas digitales, limitando los puntos de atención presencial, todo como parte de una estrategia para mitigar riesgos.

La resiliencia organizacional: Fundamentos y dimensiones clave

La resiliencia organizacional se refiere a la habilidad de una empresa para absorber impactos negativos y reorganizarse sin perder su identidad o propósito. Las empresas deben ser capaces de adaptarse y resistir a situaciones imprevistas

o difíciles, como crisis o problemas inesperados, además necesitan tener la habilidad de enfrentar estos retos de manera efectiva y, en lugar de verlos solo como amenazas, aprovecharlos como oportunidades para crecer o mejorar. La resiliencia, entonces, es clave para que las empresas sigan funcionando incluso en momentos complicados (Lengnick-Hall et al., 2011, como se cita en Gestión y economía de la salud, 2023). En entornos inseguros, esta resiliencia implica asumir que las crisis no son excepcionales, sino parte del contexto cotidiano.

Las organizaciones resilientes se distinguen principalmente por:

- Adoptar una actitud positiva al enfrentar los cambios y adaptarse a ellos.
- Tener la capacidad de aprender de los fracasos, crear diferentes escenarios posibles y establecer estrategias que ayuden a manejar la incertidumbre.
- Contar con redes de apoyo, como colaboraciones con otros o formar alianzas estratégicas.
- Superar las dificultades utilizando los recursos disponibles.
- Crear un sistema de roles dentro de los equipos que garantice su funcionamiento, incluso si falta algún miembro. (Pacheco et al., 2020)

Los emprendedores que desarrollan estas dimensiones pueden operar en zonas críticas, reducir el impacto de las amenazas y mantener la motivación de sus equipos, incluso con recursos limitados.

Casos y estrategias de gestión empresarial en entornos de inseguridad

Despliegue de tecnologías de protección

Algunos emprendedores en ciudades como Trujillo, Chiclayo y San Juan de Lurigancho han incorporado sistemas de videovigilancia, botones de pánico, apps de rastreo de entregas y grupos de WhatsApp comunitarios para reforzar la seguridad, debido a que la violencia en Trujillo se da desde hace más de 30 años, cuando empezaron a notarse los primeros indicios de que el crimen organizado comenzaba a tomar fuerza en la ciudad. Hoy en día, Trujillo se ha convertido en el centro principal de la delincuencia, tanto local como extranjera. Estas herramientas, si bien no detienen a las bandas organizadas, generan una percepción de control y una mayor capacidad de reacción (Diario La Republica, 2024).

El temor a la pérdida de sus negocios y la sensación de desprotección que experimentan los emprendedores pueden paralizar iniciativas y sofocar el

espíritu innovador. En este contexto desafiante, resulta para algunas personas necesario dirigir la mirada hacia experiencias de autogestión comunitaria, demostrando ser resilientes y efectivas en la mitigación de la inseguridad. Un ejemplo paradigmático lo constituyen las Rondas Campesinas del Perú, las cuales surgieron a partir del año 1970 en el caserío de Cuyumalca Chota-Cajamarca (Ttito, 2020), representando una manifestación de liderazgo colectivo ante la adversidad, actores clave en la seguridad comunitaria, la administración de justicia a nivel local.

La experiencia de las Rondas Campesinas ofrece varias lecciones valiosas para el liderazgo emprendedor que opera en entornos de incertidumbre generada por la inseguridad, ya que resalta la importancia de la acción colectiva, ante la sensación de vulnerabilidad individual, la unión de los esfuerzos y la construcción de redes de apoyo generan una fuerza protectora mucho mayor. Así mismo, destacan el poder de la autogestión y la autonomía, al tomar la iniciativa de resolver sus propios problemas de seguridad ante la ausencia o insuficiencia de las estructuras estatales, demostrando una capacidad de liderazgo proactivo y una profunda comprensión de sus propias realidades. Además, se basan en su arraigo comunitario y su enfoque en el bienestar colectivo.

Innovación y transformación digital

La digitalización de negocios ha sido una respuesta innovadora a la inseguridad. La venta por delivery, el uso de tiendas virtuales, redes sociales y pagos electrónicos permite a muchos emprendedores reducir su exposición física. Esto también ha ampliado su alcance de clientes y permitido nuevas formas de fidelización.

Formalización y estrategias legales

Aunque la informalidad puede parecer una forma de “bajo perfil”, diversos programas han mostrado que la formalización cuando se acompaña de capacitación y acceso a servicios fortalece a los negocios frente al delito. Ser parte de una asociación o gremio, contar con RUC, emitir boletas electrónicas y tener acceso al sistema financiero son formas de reducir vulnerabilidades (Sunat, 2025).

Propuestas para un ecosistema emprendedor resiliente

Para fortalecer el tejido empresarial en contextos de alta inseguridad se requieren acciones integrales. Algunas recomendaciones incluyen:

- **Desde el Estado:** programas de protección a víctimas de extorsión, incentivos fiscales a negocios afectados por violencia, inversión en corredores seguros para emprendedores.
- **Desde la academia:** formación en gestión del riesgo, liderazgo adaptativo y cultura de resiliencia desde pregrado.
- **Desde la sociedad civil:** redes de microcréditos solidarios, asociaciones de defensa del emprendedor, campañas de visibilización de víctimas.

Conclusión

En un entorno tan adverso como el que viven muchos países latinoamericanos, la figura del emprendedor se transforma en la de un agente de resistencia. Lejos de ser simplemente un generador de riqueza, el emprendedor resiliente representa la capacidad de adaptación, la visión estratégica y la voluntad de sostener una economía local en medio del caos.

Este capítulo ha presentado una mirada integradora entre el liderazgo estratégico y la resiliencia empresarial como claves para sobrevivir y crecer en contextos de inseguridad. Superar estos desafíos requiere más que coraje, ya que exige sistemas de apoyo, conocimiento gerencial, innovación, redes comunitarias y políticas públicas alineadas. Solo así será posible construir un ecosistema emprendedor robusto, sostenible y justo en América Latina.

Referencias

- Banco Interamericano de Desarrollo. (2024). *Los Costos del Crimen y la Violencia*.
- BID. (2024). Seguridad Ciudadana en América Latina y el Caribe. https://n9.cl/seguridad_latam
- ComexPerú. (2022). Menú ComexPerú. <https://www.comexperu.org.pe/>
- Diario La República. (2024, 01 de abril). Las 5 bandas más peligrosas que golpean La Libertad. <https://n9.cl/ufjqr>
- Gestión y economía de la salud. (2023, 14 de mayo). Resiliencia organizacional: una conceptualización basada en la capacidad. <https://n9.cl/vsdq3>
- Global Initiative. (2022, 29 de abril). En una encrucijada del crimen. <https://n9.cl/9g22m>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2023). Estadísticas de Seguridad Ciudadana. <https://n9.cl/bhf94>

- Pacheco-Mangas, J., Palma-García, M. de las O., & Hombrados-Mendieta, I. (2020). Resiliencia y cultura organizacional de los servicios sociales en la era de la digitalización. *Revista Prisma Social*, (29), 123–137.
- Pinazo, P. (2021). Los Efectos de la Inseguridad Ciudadana sobre el Emprendimiento: Un Freno al Desarrollo de Latinoamérica. *Estudios de economía aplicada*, 39(3), 7. <http://dx.doi.org/10.25115/eea.v39i2.3876>
- Radio Programa del Peru (RPP). (2025, 21 de febrero). Lambayeque: casos de extorsión se incrementaron en un 10% en comparación al 2024, según PNP. <https://n9.cl/7vd16>
- Sunat. (2025, 11 de marzo). La factura electrónica y nota electrónica vinculada a aquella se enviará, en la fecha de emisión consignada en esos documentos o, incluso, hasta un plazo máximo de TRES (3) DIAS CALENDARIOS siguiente a esa fecha. <https://n9.cl/6nhgj>
- Ttito, V. C. (2020). *Las rondas campesinas del Perú una alternativa de justicia en las zonas rurales alto andinas, el caso de Ocongate un distrito rural del departamento del Cusco* [Tesis de maestría, Pontifica Universidad Católica del Perú].
- Villa, A. (2020). Liderazgo resiliente pertinente para una sociedad cambiante. *Foro educacional*, (34), 77-103.

Strategic leadership and entrepreneurial resilience in contexts of high insecurity: Challenges and strategies in Latin America

Liderança estratégica e resiliência empresarial em contextos de alta insegurança: desafios e estratégias na América Latina

Giuliana Vilma Millones Orrego de Gastelo

Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo | Chiclayo | Perú

<https://orcid.org/0000-0001-8051-8157>

gmilloneso@unprg.edu.pe

consultoriagastelo-millones@hotmail.com

Contadora, magister en gerencia empresarial, doctora en administración de la UNPRG, magister en dirección y gestión financiera de la UNIR. Docente Universitario, auditora independiente, con experiencia en tributación, finanzas, comercio internacional e investigación científica.

Abstract

In the current context of Latin America, citizen insecurity has become a critical factor affecting the sustainability of entrepreneurial ventures, particularly in urban and peripheral areas of countries such as Peru. This chapter analyzes the impact of structural violence—including extortion, threats, and organized crime—on emerging businesses, highlighting how entrepreneurs develop resilience, strategic leadership, and innovation capabilities to adapt to hostile environments. It addresses the challenges faced by business managers in emerging economies, such as informality, limited access to financing, and institutional weakness, along with a growing perception of insecurity. Moreover, it proposes strategies aimed at organizational sustainability, the development of collaborative networks, the protection of human capital, and the strengthening of entrepreneurial leaders' emotional intelligence. Finally, it calls for rethinking management models in light of contemporary risks and for strengthening a resilient and socially conscious entrepreneurial ecosystem.

Keywords: Strategic leadership; Business resilience; Entrepreneurship; Insecurity; Latin America.

Resumo

No contexto atual da América Latina, a insegurança do cidadão tornou-se um fator crítico que afeta a sustentabilidade do empreendedorismo em áreas urbanas e periféricas de países como o Peru. O impacto da violência estrutural, incluindo extorsão, ameaças e crime organizado em empresas emergentes, é analisado, destacando como os empreendedores desenvolvem capacidades de resiliência, liderança estratégica e inovação para se adaptarem a ambientes hostis. Ele aborda os desafios enfrentados pelos gerentes de negócios em economias emergentes, como a informalidade, o acesso limitado ao financiamento e as deficiências institucionais, juntamente com uma crescente percepção de insegurança. Também propõe estratégias voltadas para a sustentabilidade organizacional, a criação de redes de colaboração, a proteção do capital humano e o fortalecimento da inteligência emocional do líder empresarial. Por fim, propõe repensar os modelos de gestão diante dos riscos contemporâneos e fortalecer um ecossistema empresarial resiliente e consciente.

Palavras-chave: Liderança estratégica; Resiliência empresarial; Empreendedorismo; Insegurança; América Latina.



Capítulo 4

La innovación y creatividad como eje de la gestión empresarial en el siglo XXI

Giuliana Vilma Millones Orrego de Gastelo

Resumen

El capítulo trata de cómo la innovación y la creatividad se han vuelto cruciales para las empresas en este siglo XXI, donde todo cambia muy rápido y nunca sabemos qué va a pasar en el entorno creando mucha incertidumbre. Desde un enfoque práctico de emprendimiento y docencia, quiero contarte por qué es vital que las empresas fomenten un ambiente donde la gente se anime a pensar diferente, acepte los cambios sin drama y no tenga miedo de equivocarse. ¡Porque ahí es donde nacen las soluciones que realmente funcionan y duran! También veremos lo que está sucediendo con el ecosistema emprendedor, aquellas incubadoras, aceleradoras y centros de innovación que son como semilleros de ideas, donde los mentores son clave, ya que son los que guían a los futuros líderes innovadores. Además, presentaré herramientas como el Design Thinking y el Lean Startup, que son súper útiles para probar ideas antes de dar por hecho que esto funcionara, ayudando a reducir riesgos y hacer que los proyectos avancen de la mejor manera posible. A lo largo de estas páginas, se verá cómo una buena gestión de la innovación les da una ventaja enorme a las empresas, las hace más fuertes y les permite crecer, con ideas concretas para que puedan crear y mantener una cultura de innovación que impulse a los emprendedores y transforme su empresa.

Palabras clave:

Innovación empresarial; Cultura organizacional; Emprendimiento; Gestión de proyectos; Creatividad.

Introducción

En el agitado siglo XXI, ¿te has dado cuenta de que la innovación y la creatividad son el corazón de la supervivencia y el éxito empresarial? La tecnología avanza sin parar, el mundo es un mercado gigante y la economía nos mantiene alerta. Los modelos de gestión de antes ya no son suficientes; necesitamos nuevas formas de pensar y actuar en nuestros negocios. En este contexto, innovar no es una opción, sino una jugada maestra para quienes buscan no solo sobrevivir, sino liderar en sus sectores.

Como líderes y emprendedores de hoy, nuestra misión es crear empresas donde el cambio se abraza, los errores sean lecciones y el aprendizaje sea constante. La creatividad es la fuente de las ideas frescas, y la innovación es la que las transforma en soluciones valiosas para nuestros clientes, fortaleciendo nuestra posición en el mercado.

Este capítulo explora cómo, desde la experiencia práctica en emprendimiento y formación de nuevos líderes, podamos descubrir cómo construir esos entornos que impulsan la innovación y la creatividad de forma organizada. Exploraremos juntos el papel crucial de los ecosistemas emprendedores, las incubadoras y metodologías ágiles como el Design Thinking y el Lean Startup, herramientas clave para convertir tus proyectos en historias de éxito.

El propósito de este capítulo es brindar a emprendedores, docentes y gestores empresariales una guía que te permita integrar la innovación y la creatividad como los pilares de tu gestión. Así podrás desarrollar organizaciones más fuertes, sostenibles y preparadas para los retos que nos presenta el siglo XXI.”

Fundamentos de la innovación y la creatividad en la gestión empresarial

Hoy en día, si estás al frente de un proyecto, seguro te has dado cuenta de que la innovación y la creatividad son como el pan de cada día y aunque a menudo las mencionamos juntas, son como dos caras de la misma moneda, que, aunque están estrechamente relacionados, poseen naturalezas distintas y complementarias.

La creatividad puede entenderse como la habilidad de generar ideas nuevas, originales y valiosas (Snyder & Lopez, 2020). Piénsalo así: la creatividad es esa chispa, esa habilidad que tenemos para que se nos ocurran ideas frescas, originales y que realmente valgan la pena. Es como cuando se te prende el foco con una idea que te emociona tanto que quieres hacerla realidad a como dé lugar. La creatividad no es solo para artistas; también sirve para resolver problemas en la oficina, diseñar procesos más ágiles o crear empresas que se preocupen por el planeta, y mucho más.

Por otro lado, la innovación implica la capacidad de llevar esas ideas creativas a la práctica, convirtiéndolas en productos, servicios, procesos o modelos de negocio que generen valor real (Tidd, 2023), logrando que esa idea creativa sea aterrizada y la conviertes en algo tangible, como un producto nuevo, un servicio genial, una forma de trabajar mejor o incluso un modelo de negocio diferente que realmente aporta valor. Innovar es pasar de la inspiración a la acción, es crear un impacto real, adaptándote a lo que la gente necesita e incluso adelantándote a lo que querrán en el futuro.

En el mundo de los negocios actual, la innovación puede clasificarse de diversas maneras: innovación de producto (algo nuevo que vendes), de proceso (cómo haces las cosas de manera más eficiente), de modelo de negocio (cómo ganas dinero de una forma distinta) o de marketing (cómo vendes tus ideas de forma original), entre otras (OECD/Eurostat, 2018). Cada persona responde a lo que cada empresa necesita, pero todas tienen algo en común, que ayudan a que la empresa crezca, se destaque del resto y dure a largo plazo.

Así que, crear un ambiente donde la creatividad pueda volar libremente y donde la innovación tenga una estructura y una estrategia clara, no solo ayuda a que las empresas sean diferentes y llamen la atención, va mucho más allá, ya que les da la capacidad de adaptarse a los cambios del mercado, de encontrar soluciones ingeniosas a los problemas que surgen y, en última instancia, de construir un futuro más sólido y prometedor.

Ecosistema emprendedor y cultura de innovación

Para que las ideas de negocio y la innovación realmente despeguen, necesitan un ambiente movido donde mucha gente y organizaciones se conecten, como son las universidades llenas de talento, incubadoras y aceleradoras que dan alas a los proyectos, centros de innovación donde se cuecen las ideas, personas o empresas que financien y mentores que guían el camino (Isenberg, 2010). A este proceso colaborativo se le conoce como ecosistema emprendedor.

Un buen ecosistema emprendedor no es solo tener edificios bonitos o dinero fácil, va más allá, ya que se trata de crear una mentalidad donde la gente se anime a probar cosas nuevas, aprenda de los errores sin venirse abajo y se adapte a los cambios como un camaleón. Las incubadoras y aceleradoras, por ejemplo, son clave porque acompañan a los emprendedores cuando más lo necesitan, dándoles consejos técnicos, enseñándoles cómo funciona el negocio y brindando acceso a redes de contactos estratégicos (Cohen, 2013).

Dentro de este ecosistema, la cultura de innovación ocupa un lugar central. Según Schein (2010, como se cita en Pedraza, 2015), la cultura de innovación se

compone de valores, normas y prácticas que favorecen la generación y aplicación de ideas nuevas. Para desarrollar una verdadera cultura innovadora, es necesario fomentar la apertura al cambio, la colaboración activa, la curiosidad intelectual y, especialmente, la tolerancia al error como parte inherente del proceso de aprendizaje.

En este sentido, iniciativas como tienen las incubadoras universitarias, los parques tecnológicos y los programas de mentoría no solo impulsan proyectos individuales, sino que también fortalecen el tejido innovador de toda una región, además que busca que sea multidisciplinario, ya que un proyecto se lleva a cabo a su profundidad con múltiples conocimientos. Como se ha evidenciado en programas de formación para mentores en emprendimiento, como el impulsado por la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo (UNPRG, 2025), el apoyo sistemático al talento emprendedor es esencial para construir un entorno donde la creatividad y la innovación puedan prosperar. Así, el ecosistema emprendedor y la cultura de innovación se convierten en dos pilares interdependientes que alimentan el desarrollo de proyectos viables, sostenibles y de alto impacto en el siglo XXI.

Fomentar una cultura organizacional innovadora

Fomentar una cultura organizacional innovadora es uno de los mayores desafíos y a la vez, una de las principales oportunidades para las organizaciones que desean adaptarse y prosperar en el entorno actual. La innovación sostenible no se logra únicamente a través de inversiones tecnológicas o cambios estructurales, su verdadero motor reside en las personas y en las creencias que comparten dentro de una organización.

Desde la experiencia práctica como emprendedora y docente, he visto que la innovación nace desde arriba, con los líderes. Ellos son los que realmente marcan la pauta cultural con su ejemplo, las decisiones que toman y cómo manejan los cambios, están comunicando constantemente qué es lo que realmente importa en la empresa. Un líder que valora la curiosidad, que aplaude que la gente lo intente, aunque no salga bien a la primera, y que siempre anima a aprender cosas nuevas, está plantando la semilla para que la creatividad crezca fuerte y sana (Schein, 2010).

Una forma genial de construir esa cultura innovadora es crear lugares donde la gente se sienta segura de decir lo que piensa, sin miedo a que se burlen de ellos o a que haya consecuencias negativas por dar una idea, por loca que parezca (Edmondson, 2018). La innovación, por naturaleza, implica un riesgo, ya que toda nueva idea conlleva la posibilidad de fracasar, y si las personas no se sienten seguras para asumir ese riesgo, el potencial creativo de la organización se ve seriamente limitado, por ello es recomendable dejar que la idea florezca.

Además, algo importante para resaltar es tener gente diversa pensando junta. Cuando reúnes a personas con distintas experiencias, estudios, edades, si son hombres o mujeres, y de diferentes culturas, la magia sucede, ya que tienden a encontrar soluciones mucho más originales y sólidas cuando se enfrentan a problemas complicados (Scott, 2007).

Finalmente, es importante reconocer que la cultura innovadora se sostiene en el tiempo mediante sistemas de incentivos y reconocimiento. No basta con pedir innovación; es necesario recompensarla, visibilizarla y celebrarla. Reconocer públicamente los esfuerzos innovadores tanto los éxitos como los aprendizajes obtenidos del error.

Por lo tanto, construir una cultura organizacional innovadora, no es tarea de un solo momento ni de un único líder. Es un proceso continuo de construcción colectiva, basado en la confianza, el respeto por las diferencias, la apertura al aprendizaje y el compromiso con la transformación.

Metodologías para impulsar la innovación: Design Thinking y Lean Startup

Para transformar la creatividad en resultados tangibles, las organizaciones necesitan metodologías como el Design Thinking y el Lean Startup se han consolidado como dos enfoques estratégicos fundamentales en la gestión de proyectos innovadores del siglo XXI.

Design Thinking es una metodología centrada en el ser humano, diseñada para resolver problemas complejos mediante un proceso iterativo que tiene cinco pasos como son la Empatía, lo cual es el trabajo que se realiza para entender a los usuarios dentro del contexto del cual se está diseñando; Definir, el cual significa crear una declaración de problema viable y significativo que será guía para enfocarse de la mejor manera a un usuario en particular; Idear, en esta etapa se conciben una gran cantidad de alternativas de donde elegir como posibles soluciones; Prototipar, lo cual es la generación de elementos informativos como dibujos, artefactos y objetos con la intención de responder preguntas que nos acerquen a la solución final, y por ultimo Evaluar, siendo la oportunidad para refinar las soluciones y poder mejorarlas (Institute of Design at Stanford, s.f.).

Su enfoque parte de comprender profundamente las necesidades de los usuarios o clientes, reconociendo que las mejores soluciones no surgen de suposiciones internas, sino de una conexión genuina con quienes experimentarán el producto o servicio.

Desde la práctica docente y emprendedora, aplicar Design Thinking es mucho más que una técnica. Se trata de enseñar y fomentar habilidades clave

como escuchar de verdad a la gente, animar a ver los problemas desde muchísimos ángulos diferentes, y entender que equivocarse no es el fin del mundo, sino parte normal del camino para encontrar soluciones que realmente funcionen. Esta forma de trabajar hace que equipos de gente muy diferente colaboren de forma creativa, valorando tanto el momento de la lluvia de ideas, donde todas valen, como el momento de enfocarse y elegir las ideas que tienen más potencial.

Por otro lado, el Lean Startup, propuesto por Eric Ries (2011), es como una hoja de ruta ágil para crear productos o negocios nuevos. Su lema es “construir-medir-aprender”. Esta metodología nos dice a los emprendedores y a los que gestionan empresas que lo ideal es empezar con una versión súper sencilla de lo que queremos ofrecer (un Producto Mínimo Viable o MVP). Así podemos mostrarlo rápido a la gente y ver qué opinan de verdad, sin tener que gastar mucho dinero al principio en algo que quizás no funcione. El enfoque Lean rompe con la idea de solo planificar y luego ejecutar sin parar. En cambio, nos propone un ciclo continuo de probar cosas y aprender de lo que pasa, en lugar de dar por hecho que nuestra idea inicial es perfecta, Lean nos enseña a validarla de forma rápida y monetariamente barata, y a cambiar el rumbo si los resultados no son los esperados. Nos dice que es mejor sacar un MVP sencillo para probar nuestras ideas y corregir errores antes de invertir a lo grande. No basta con lanzar algo; hay que medir lo que realmente pasa (con métricas importantes como cuánta gente lo usa o cuántos terminan comprando) y ajustar nuestro negocio según esos datos reales, no según lo que nos imaginamos. ¡Fallar pronto y aprender rápido es parte del éxito! y cambiar de dirección según lo que nos dice la gente (pivotar) es algo normal y necesario para que nuestros proyectos se adapten y triunfen.

La combinación del Design Thinking y el Lean Startup es como tener un equipo de superhéroes para los emprendedores y las empresas. Mientras que el Design Thinking nos ayuda a entender a fondo a las personas y a crear soluciones pensando en lo que realmente necesitan, el Lean Startup nos da el camino para probar esas soluciones en el mundo real de la manera más inteligente.

En resumen, el Design Thinking y el Lean Startup son dos herramientas estratégicas que no pueden faltar para quienes quieren innovar con un objetivo claro, reduciendo riesgos y creando cosas valiosas para los usuarios en un mundo que cambia cada vez más rápido y donde la competencia es feroz.

El liderazgo innovador y el rol de los mentores

La innovación en una empresa no es como una planta que crece sola; necesita un jardinero, ¡y ese es el liderazgo! Un líder innovador es alguien que sabe cómo inspirar a su equipo, cómo motivarlo a generar ideas frescas y cómo hacer que esas ideas se conviertan en resultados reales que importan. No se trata de dar órdenes

sin más, sino de crear un ambiente de confianza donde la gente se sienta cómoda aprendiendo, donde los cambios no den miedo y donde todos se animen a probar cosas nuevas (Mumford et al., 2002).

En este siglo XXI, los líderes empresariales tienen que ser como facilitadores de la innovación. Su trabajo es hacer que los demás se sientan seguros de proponer ideas, de arriesgarse un poco y de aprender cuando algo no sale como esperaban. Un buen líder innovador tiene visión para saber hacia dónde ir, se adapta a los cambios sin problema, entiende a su gente, sabe cómo compartir el conocimiento y, sobre todo, sabe cómo comunicar un propósito que motive a todos a dar lo mejor de sí.

Además, en este mundo del emprendimiento y la innovación, los mentores se han vuelto súper importantes. Un buen mentor no solo te cuenta sus tics o te da contactos; también te guía para que desarrolles esas habilidades blandas que son clave, como pensar de forma crítica, no rendirte fácilmente, usar la creatividad para resolver problemas y mantener la calma cuando las cosas se ponen difíciles.

Desde la práctica en programas de formación de mentores en emprendimiento, como los impulsados por diversas universidades latinoamericanas, se ha evidenciado que un mentor que realmente funciona potencia la innovación de varias maneras:

- Brinda Feedback sincero y a tiempo, ayudándote a ver cosas que quizás se te escapan.
- Ofrece apoyo moral y te anima a seguir adelante, sobre todo cuando las cosas se complican.
- Conecta con gente importante y recursos útiles, ampliando tu red de contactos.

Tanto el liderazgo innovador como la mentoría efectiva se basan en lo mismo: escuchar antes de decir qué hacer, acompañar en lugar de imponer, y aprender juntos en el camino. Cuando las empresas tienen líderes y mentores con esta mentalidad innovadora, no solo se adaptan mejor a los cambios, sino que también están sembrando las bases para crecer de forma sostenible, incluyendo a todos y siendo más fuertes.

Así que, en un mundo que cada vez nos pide soluciones más creativas para problemas complejos, formar líderes que piensen diferente y construir redes de mentores se convierte en una estrategia fundamental para que el emprendimiento avance y las empresas del siglo XXI se fortalezcan.

Conclusión

En este siglo XXI que va a toda velocidad, con un mundo cada vez más conectado, pero también más incierto, la innovación y la creatividad, son el motor para sobrevivir y crecer. Las organizaciones que realmente apuestan por estas ideas en su día a día consiguen una ventaja que dura, se hacen más fuertes ante los problemas y lideran el camino en sus respectivos campos.

A lo largo de este capítulo, hemos visto que crear una cultura empresarial que respire innovación, apoyar a los emprendedores con ecosistemas sólidos, usar herramientas ágiles como el Design Thinking y el Lean Startup, y formar líderes y mentores con mentalidad de “mente abierta” son acciones que van de la mano y fortalecen la gestión empresarial de hoy.

Fomentar lugares donde la creatividad sea valorada y la innovación se gestione de forma organizada no es solo cuestión de usar herramientas, sino también de cultivar valores como ser abiertos a nuevas ideas, ser curiosos, trabajar en equipo y no tener miedo de equivocarse. Además, entender la importancia de tener redes de apoyo (como las incubadoras, aceleradoras y programas de mentoría) multiplica el impacto de los emprendimientos y de las estrategias empresariales.

Mirando hacia el futuro, las empresas van a tener que seguir aprendiendo a innovar no solo en lo que venden, sino también en cómo trabajan por dentro, en cómo lideran sus equipos y en cómo se relacionan con la sociedad. El reto es grande, sí, pero también es una oportunidad increíble para aquellas empresas que pongan la innovación y la creatividad en el centro de todo lo que hacen. Ellas serán las que estén mejor preparadas para construir no solo negocios exitosos, sino también un mundo más sostenible, justo y humano.

Innovar es como imaginar cómo será el futuro y tener la valentía de construirlo con nuestras propias manos. Esta invitación a la acción es, hoy más que nunca, una responsabilidad que compartimos todos, los emprendedores, líderes, mentores y toda la comunidad empresarial del siglo XXI.

Referencias

- Cohen, S. (2013). What do accelerators do? Insights from incubators and angels. *Innovations Technology Governance Globalization* 8(3), 19-25. https://doi.org/10.1162/inov_a_00184
- Edmondson, A. C. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley.

- Institute of Design at Stanford. (s.f.). *Mini guía: una introducción al Design Thinking*. Hasso Plattner.
- Isenberg, D. (2010). The big idea: How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard Business Review*. <https://n9.cl/eeg19>
- Mumford, M., Ginamarie, M., y Strange, M. (2002). Liderando personas creativas: Orquestando la experiencia y las relaciones. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 705-750. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00158-3](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00158-3)
- OECD/Eurostat. (2018). Oslo Manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- Pedraza, A. L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. *CLIO América*, 9(17), 17-25.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*.
- Scott, E. (2007). *The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies*. Princeton University Press.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Snyder, C., & Lopez, S. J. (2020). *The Oxford handbook of positive psychology*. Oxford University Press.
- Tidd, J. (2023). *Managing innovation*. IEEE Technology and Engineering Management Society Body of Knowledge.
- UNPRG. (2025). Programa de Formación en Emprendimiento e Innovación para mentores UNPRG. <https://n9.cl/e77jc>

The Innovation and creativity as axis of business management in the 21st century

Inovação e criatividade no centro da gestão de negócios no século XXI

Giuliana Vilma Millones Orrego de Gastelo

Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo | Chiclayo | Perú

<https://orcid.org/0000-0001-8051-8157>

gmilloneso@unprg.edu.pe

consultoriagastelo-millones@hotmail.com

Contadora, magister en gerencia empresarial, doctora en administración de la UNPRG, magister en dirección y gestión financiera de la UNIR. Docente Universitario, auditora independiente, con experiencia en tributación, finanzas, comercio internacional e investigación científica.

Abstract

This chapter discusses how innovation and creativity have become crucial for businesses in the 21st century, where everything changes so quickly and we never know what will happen in the environment, creating a lot of uncertainty. From a practical perspective on entrepreneurship and teaching, I want to tell you why it's vital for businesses to foster an environment where people are encouraged to think differently, accept change without drama, and aren't afraid of making mistakes. Because that's where solutions that truly work and last are born! We'll also look at what's happening with the entrepreneurial ecosystem, those incubators, accelerators, and innovation centers that are like breeding grounds for ideas, where mentors are key, as they are the ones who guide future innovative leaders. I'll also introduce tools like Design Thinking and Lean Startup, which are incredibly useful for testing ideas before assuming they'll work, helping to reduce risks and ensure projects move forward as smoothly as possible. Throughout these pages, you'll see how good innovation management gives companies a huge advantage, makes them stronger, and allows them to grow. You'll also find concrete ideas for creating and maintaining a culture of innovation that empowers entrepreneurs and transforms your business.

Keywords: Business innovation; organizational culture; entrepreneurship; project management; creativity.

Resumo

O capítulo trata de como a inovação e a criatividade se tornaram cruciais para as empresas neste século XXI, em que tudo muda muito rapidamente e nunca sabemos o que vai acontecer no ambiente, criando muita incerteza. A partir de uma abordagem prática do empreendedorismo e do ensino, quero dizer a você por que é vital que as empresas promovam um ambiente em que as pessoas sejam incentivadas a pensar de forma diferente, aceitem as mudanças sem drama e não tenham medo de cometer erros, porque é aí que nascem as soluções que realmente funcionam e duram! Também veremos o que está acontecendo com o ecossistema empresarial, as incubadoras, aceleradoras e centros de inovação que são como focos de ideias, onde os mentores são fundamentais, pois são eles que orientam os futuros líderes inovadores. Além disso, apresentarei ferramentas como Design Thinking e Lean Startup, que são muito úteis para testar ideias antes de dar como certo que elas funcionarão, ajudando a reduzir os

riscos e a levar os projetos adiante da melhor maneira possível. Ao longo destas páginas, você verá como uma boa gestão da inovação dá às empresas uma enorme vantagem, torna-as mais fortes e permite que elas cresçam, com ideias concretas para que possam criar e manter uma cultura de inovação que impulse os empreendedores e transforme sua empresa.

Palavras-chave: Inovação empresarial; Cultura organizacional; Empreendedorismo; Gestão de projetos; Criatividade.



Capítulo 5

Gestión Efectiva del Talento Humano en las PYMES Agrícolas

Inés Elizabeth Tenelema Jiménez, Dominga Ernestina Rodríguez Angulo, Karina Alexandra Plua Panta, Gina del Pilar Rendon Guerra

Resumen

El presente estudio se basa en analizar la importancia de la gestión del talento humano en el sector agrícola abordando diversos enfoques para la atracción, retención, formación, evaluación del rendimiento y el bienestar institucional. Por lo tanto, el objetivo es determinar el impacto de estos enfoques en la sostenibilidad y competitividad de las PYMES agrícolas. Mediante el protocolo PRISMA se logró identificar y analizar 26 estudios de las 45 iniciales y los resultados generan la idea de que la aplicación exitosa de la gestión del talento humano, no solo influye en la satisfacción y el compromiso, sino también optimiza en desempeño organizacional, la innovación y el empleo de perspectivas inclusivas. De tal forma, que la gestión acertada del talento humano en las PYMES agrícolas, representa un componente de aplicación estratégica importante debido a su influencia exitosa de los desafíos del mundo laboral. Por lo tanto, debería abordarse no solo para sentirse mejor en el trabajo, sino para establecer una influencia positiva en el desarrollo sostenible. En el mismo sentido, el impacto de una buena gestión del talento humano permite optimizar la situación descrita y apoyar a las organizaciones competidoras en el mercado de las PYMES agrícolas, en todas las áreas de producción y comercialización. Se pudo observar una contradicción para implementar estos procesos, debido al escaso presupuesto para algunos empleadores a fin de establecer los cambios descritos.

Palabras clave:

Gestión del talento humano; sostenibilidad; competitividad; evaluación del desempeño; bienestar laboral.

Introducción¹

La gestión de talento humano ha surgido como un pilar estratégico en las organizaciones modernas y PYMES. En un contexto definido por la globalización, la apropiación del conocimiento y el cambio, la competencia de una empresa para dirigir a su gente de manera eficaz puede convertirse en el primer factor de éxito o fracaso (Collins, 2021). Los activos de talento humano, un recurso balanceado que sustenta en sus esfuerzos años de aprendizaje y experiencia, entre otras nociones, es un activo intangible que bien gestionado se convierte en fuente de ventaja competitiva sostenible. Es un enfoque que contempla a la gente no en tanto recursos, sino como fuente creativa e innovadora con la cual debe contarse para enfrentar los desafíos del mercado laboral (Leyva et al., 2024).

En este contexto, la gestión del talento humano en el ámbito agrícola enfrenta serios problemas en Latinoamérica, en especial en lo referente a las pequeñas y medianas empresas. Donde, la mayor problemática es la falta de conocimiento acerca de las facetas estratégicas del trabajo humano. Lo que se ve muy representado en el sector agrícola, sobre todo porque dentro de él todavía se percibe una informalidad laboral considerable (Almeida et al., 2021).

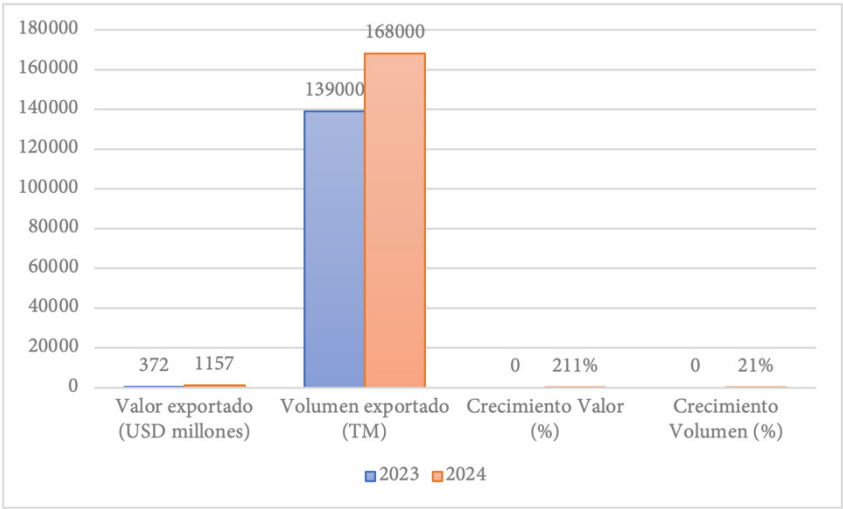
La informalidad empresarial no es un fenómeno menor en Latinoamérica, donde el 51% de las empresas agrícolas lo son, y en ese porcentaje asciende a 49%. En cuanto a la informalidad laboral, la constatación es mucho más alarmante: 94% en Latinoamérica. De esta forma, para la mayoría de las Pymes comprometidas con la producción agropecuaria, una de las consecuencias directas y objetivas es la mala aplicación de técnicas de la gestión de talento humano (Almeida et al., 2021).

En Ecuador, el sector agrícola, específicamente en el área del cultivo de cacao se caracteriza por la coexistencia de dos tipos principales: el cacao tipo Nacional y clon CCN 51, que coexisten en numerosas fincas agrícolas. El cacao Nacional es reconocido por su calidad sensorial a nivel mundial, por lo que los granos representan un alto valor en los mercados internacionales. Este tipo de cacao generalmente es producido por pequeños agricultores, que trabajan en sistemas agroforestales, aunque también existen numerosas fincas con más de 120 hectáreas que lo producen. El clon CCN 51 es un clon desarrollado con alta productividad, por lo que competiría contra la malformación y ganaría, aunque su calidad sensorial sería inferior. Generalmente, este cacao es producido en monocultivo y a pleno sol, junto con una alta cantidad de insumos químicos del

1 Publicado previamente en: Tenelema Jiménez, I. E., Plua Panta, K. A., Rendon Guerra, G. de P., & Rodríguez Angulo, D. E. (2025). Gestión Efectiva del Talento Humano en las PYMES Agrícolas. Religación, 10(45), e2501440. <https://doi.org/10.46652/rgn.v10i45.1440>

programa fitosanitario y un alto nivel de tecnología, lo que lo hace un tipo de cultivo atractivo para los propietarios para maximizar la utilidad de sus tierras (García et al., 2021). La Figura 1 describe los niveles de exportaciones de cacao de Ecuador entre los años 2023-2024.

Figura 1. Exportaciones de cacao



Fuente: información adaptada de Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (2024). Nota. Exportaciones de cacao.

La Figura 1 muestra las exportaciones de cacao en Ecuador, la cual muestra un aumento en términos de valor exportado, se observa un crecimiento del 211%, pasando de 372 millones de USD en 2023 a 1.157 millones de USD en 2024, lo que refleja una importante mejora en los precios internacionales del cacao, lo que ha impulsado el ingreso por exportaciones a pesar de las fluctuaciones en los volúmenes de producción.

En cuanto al volumen exportado, también se reporta un crecimiento del 21%, aumentando de 139.000 toneladas métricas en 2023 a 168.000 toneladas métricas en 2024. Este aumento en el volumen exportado respalda la capacidad de Ecuador para satisfacer la creciente demanda internacional del cacao, especialmente en mercados clave como la Unión Europea y Asia. Sin embargo, el incremento porcentual del valor exportado es considerablemente mayor que el del volumen, lo que sugiere un cambio favorable en los términos de intercambio debido a precios más altos en los mercados internacionales. Esto subraya la competitividad del cacao ecuatoriano como un producto premium en el mercado global.

La gestión de talento humano en este sector abarca diversos procesos como atracción, selección, preparación, estímulo y sujeción de colaboradores. Separarlos entre sí no tiene sentido; son todos parte de un sistema único que se relaciona (Carnevale & Hatak, 2020). En cambio, coordinarlos implica asegurar en cada área a la gente adecuada para cada etapa del proceso requerida en consideración. Así, este proceso ha evolucionado y transcurrido en el tiempo: desde un conocimiento centrado en la capacitación para asumir un abordaje más estratégico y sistemático. De esta manera, es relevante considerar la importancia que reviste la forma de liderazgo y la satisfacción laboral (Andrade et al., 2022).

En un mundo en el que la globalización y la revolución tecnológica han desencadenado una carrera por la innovación y la expansión, el término de gestión del talento humano ha ganado prominencia, que se debe a la necesidad de las empresas de adaptar sus modelos de gestión y responder a las cambiantes demandas del mercado (Stone et al., 2023). Por lo tanto, la función de recursos humanos ha ido ocupando un lugar más estratégico en el organigrama de la empresa, al participar en la planificación estratégica de la misma (Gutiérrez, 2024).

Dos de los principales elementos que han marcado esta evolución han sido la gestión por competencias y de rendimiento, en los que el énfasis se ha puesto en la identificación y desarrollo de aquellas competencias específicas que aportan al logro del éxito en un contexto organizacional (Abdussamad et al., 2022). Posteriormente, la creciente competencia en un mercado global ha motivado el surgimiento de prácticas más sofisticadas, que van desde la creación de planes de carrera y la implementación de programas de formación continua hasta la introducción de sistemas de rendimiento (Vivar et al., 2020).

La transformación digital también ha tenido un impacto significativo en su campo, optimizando muchas tareas administrativas y permitiendo la recopilación y análisis de datos en tiempo real, facilitando una toma de decisiones más informada y oportuna (Vrchota et al., 2020). A su vez, la generación de jóvenes plantea expectativas sobre su desarrollo profesional y su satisfacción personal, lo que ha impulsado la creación de políticas de trabajo más flexibles y centradas en el bienestar. Lo enunciado anteriormente han contribuido al fortalecimiento de una frase denominada “marca del empleador” de las PYMES de los sectores agrícolas (Río et al., 2022).

Existen elementos que fomentan un clima de trabajo positivo, productivo y favorable para el crecimiento como son: la atracción, la motivación y la retención del personal, la formación y el desarrollo profesional, la evaluación y la gestión del rendimiento, y el bienestar en el trabajo (Ammirato et al., 2023). En los sectores agrícolas por estar inmersos en la exportación de sus productos, la atracción, motivación y retención del talento humano es un desafío. Debido a que estos

factores son altamente importantes, el desarrollo de la marca empleadora juega un papel muy importante (Ramírez, 2023).

Las políticas para establecer estas mejoras requieren de una combinación de esfuerzos de reclutamiento y la socialización de propuestas que transmitan oportunidades de crecimiento y mejoras en el clima organizacional. La capacitación continua es necesaria en un ambiente laboral donde las habilidades cotidianas se vuelven obsoletas en poco tiempo (Azizi et al., 2021). Las empresas a nivel nacional han establecido procesos de aprendizaje continuo como un método para adquirir competencias y para mantenerse al día con las últimas tendencias tecnológicas y metodológicas. Las mismas aumentan la capacidad del personal para realizar su trabajo y además garantizan una mayor lealtad o compromiso en vista que se les brinda la oportunidad de mejorar (Salas, 2020).

Los procesos de evaluación del desempeño indica a las organizaciones la oportunidad de medir los aportes de los empleados y verifican si sus competencias y sus habilidades cumplen con los objetivos planteados por la empresa. Es importante considerar que posterior a una evaluación se identifican las áreas de mejora y se proporciona a los empleados una retroalimentación que les contribuye a su desarrollo y mejora profesional (Molina et al., 2021). Los sistemas de gestión de desempeño profesional frecuentemente combinan las evaluaciones desarrolladas con el planteamiento de nuevas metas acordes a los avances de la organización, de tal manera que los empleados puedan adaptar sus capacidades de ser necesario (Quinapanta & Junco, 2024).

La satisfacción y bienestar de los empleados presenta una importancia crucial para la productividad organizacional y la disminución de rotación laboral. Las organizaciones deben proveer a vinculación segura, saludable y motivador que responda a las necesidades físicas y emocionales de su personal (Vera et al., 2021). Entre las iniciativas que promueven el bienestar se destacan la flexibilidad laboral, programas de apoyo psicológico, políticas de conciliación de vida laboral y personal y la promoción de la diversidad e inclusión. Establecer un entorno que priorice el bienestar contribuye a la creación de una fuerza laboral dedicada y productiva que se identifica con los valores organizacionales y está dispuesta a contribuir al éxito de la empresa (Osorio et al., 2024).

La gestión del talento humano como se realiza en las PYMES ecuatorianas cumple un papel determinante en la generación de empleo formal, ya que un número significativo de los puestos formales registrados en el país son generados por estas empresas. Sin embargo, al no contar con una estructura como departamento especializado dificultan los procesos, o impiden que estos se realicen de forma efectiva. Es así como actividades como el reclutamiento, la selección y la retención de personal resultan difíciles y poco exitosas, lo cual debilita su productividad y sostenibilidad en el mercado formal (Tenelema et al.,

2024). Por ello, la gestión del talento en las PYMES ecuatorianas necesita mejor estructura y orden para mejorar su capacidad en función del mercado, al igual que el de las empresas del sector agrícola.

Metodología

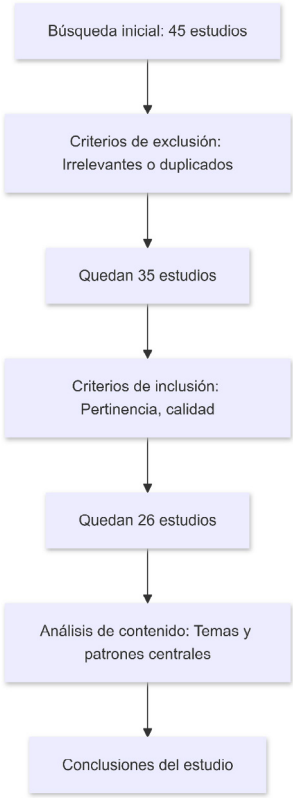
En cuanto al método, la metodología utilizada en este estudio es la revisión sistemática con la metodología PRISMA. Este tipo de enfoque se elige por su nivel de rigurosidad y capacidad de proporcionar una evaluación integral de la literatura científica reciente y relevante, permitiendo identificar, seleccionar y sintetizar información relevante de manera en que sea objetiva y estructurada (Ciapponi, 2021). Para la aplicación del método PRISMA, se procedió a realizar una amplia búsqueda que permitió detectar 45 estudios en diversas bases de datos, tales como SciELO, Latindex, Scopus y Redalyc.

Posteriormente se aplicaron los criterios de inclusión y exclusión a los niveles necesarios, en el ámbito de pertinencia y de disponibilidad total de la información, llegando al nivel del estudio. El conjunto inicial de estudios fue, de esta manera, reducido a 26. Se trata de un conjunto de estudios que permite afrontar los objetivos planteados, ya que responden a las expectativas de calidad y de relevancia de la información. Por lo tanto, el análisis previsto, se llevará a cabo en un marco en que solo estarán contemplados los aspectos fundamentales de la gestión del talento humano.

Se eligieron solo los artículos que añaden valor significativo a la comprensión de la gestión del talento humano y sus prácticas de una manera generalizable, excluyendo a los que no cumplían con los requerimientos establecidos o que no investigaban de manera profunda el tema. Este procedimiento sistemático incluye una primera búsqueda que arroja un número elevado de estudios, los cuales se filtran y analizan mediante un análisis de contenido para encontrar los temas y patrones centrales recurrentes, proporcionando la base necesaria para realizar las conclusiones del estudio (Morales, 2022).

Los datos recopilados se analizan principalmente organizando los artículos por temas, que proporciona una visión global y específica de los enfoques y hallazgos centrales de cada categoría. También, el uso de la metodología PRISMA garantiza la transparencia del proceso, lo que permite que otros investigadores puedan replicar esta revisión sistemática en investigaciones futuras. El proceso en mención se describe en la Figura 2.

Figura 2. Elección de artículos



Fuente: elaboración propia

La Figura 2, basada en la metodología PRISMA, muestra el proceso sistemático de selección de estudios en una revisión. De una búsqueda inicial de 45 estudios, se excluyeron los irrelevantes o duplicados, quedando 35. Posteriormente, se aplicaron criterios de inclusión basados en la pertinencia y calidad, reduciendo la muestra a 26 estudios.

Resultados

La gestión del talento humano es el primer pilar estratégico fundamental en la empresa moderna del siglo XXI, ya que influye directamente en la productividad, innovación y capacidad de adaptación organizativa. El centro empresarial actual destaca por los cambios permanentes, donde la era de la tecnología, la innovación,

la globalización y la transformación del mercado laboral son una constante, por lo que la capacidad de los recursos humanos de atraer, formar y retener talento humano constituye el elemento de la ventaja competitiva sostenible. Los elementos principales de la gestión del talento humano, que influyen en el logro de los objetivos de la compañía, incluyen la atraktividad y retención del talento, la construcción y formación del personal, la gestión del desempeño y la formulación de políticas de bienestar y satisfacción laboral (Iturralde et al., 2020).

La atraktividad y retención del talento es la prioridad de la organización, cuya ambición es ser la mejor oportunidad en el mercado laboral competitivo. Atracción es no sólo sobre la compra de los empleados de alta calidad, sino también sobre la posibilidad de la empresa para cumplir con la gran marca emblema que convertirá a los solicitantes en los candidatos exitosos que quieren ser parte de la empresa, como se evidencia en la Tabla 1.

Tabla 1. Estrategias de atracción y retención

Estrategia de Atracción y Retención	Descripción	Impacto
Marca empleadora	Construcción de una reputación atractiva para captar y retener talento	Alta
Planes de carrera	Ofrecimiento de trayectorias de desarrollo profesional a largo plazo	Media
Beneficios laborales competitivos	Remuneración y prestaciones alineadas con el mercado y las expectativas de los empleados	Alta
Políticas de flexibilidad laboral	Implementación de mejoras en horarios y modalidades de trabajo	Alta
Cultura organizacional inclusiva	Fomento de un ambiente de trabajo inclusivo y diverso que apoya el desarrollo individual	Alta

Fuente: elaboración propia

En la tabla anterior se indica que la gestión del talento humano necesita de una serie de estrategias de innovación dirigidas al personal con propuestas de valores definidas que transmitan oportunidades y beneficios laborales a los empleados. Los planes de carrera son ofrecimientos de trayectorias laborales

a largo plazo que refuerzan la estabilidad laboral. Por su parte los beneficios laborales competitivos demuestran un alto impacto puesto que cumplen con las expectativas del mercado, siendo un factor crítico en la elección de los empleados. De igual manera, la flexibilidad laboral se trata de una estrategia de alto impacto que satisface las demandas de los empleados brindando equilibrio entre su vida personal y laboral lo que contribuye a su nivel de satisfacción. Finalmente, se logra un alto impacto por medio de la cultura inclusiva puesto que genera un ambiente de motivación y compromiso (Jiménez et al., 2023).

Los mecanismos de retención laboral son importantes debido a la alta rotación que existe en las empresas del sector agrícola, en caso de no implementarse correctamente pueden generar pérdidas por el tiempo y recursos invertidos durante el entrenamiento del personal. Las organizaciones o empresas brindan a sus empleados mejoras en sus horarios, bonos e incentivos que fomentan la lealtad y el compromiso de los empleados (Omrane et al., 2023).

Las políticas de capacitación continua son necesarias para garantizar el desarrollo personal y profesional de los empleados con la finalidad que adquieran nuevas habilidades a fin de que puedan adaptarse a las nuevas tendencias tecnológicas del mercado. En el sector agrícola hoy en día, se utiliza maquinaria y tecnología sofisticada que supera a los conocimientos del empleado promedio. Por ejemplo, se utilizan métodos automáticos de siembra u cosecha, drones para fumigación y fertilización entre otros. Las empresas agrícolas al encontrarse inmersas en estos campos tecnológicos deben capacitar a sus empleados. A continuación, la Tabla 2 muestra varios elementos que se deben considerar para el tipo de capacitación que planifique la organización.

Tabla 2. Tipos de capacitación

Tipo de Capacitación	Descripción	Objetivo
Habilidades técnicas	Capacitación en competencias específicas necesarias para el puesto	Mejorar desempeño individual
Habilidades de liderazgo	Formación para preparar a empleados para roles de liderazgo	Desarrollo de futuros líderes
Habilidades digitales	Capacitación en herramientas y plataformas digitales	Incrementar eficiencia y adaptabilidad
Habilidades interpersonales	Desarrollo de comunicación, trabajo en equipo y empatía	Fortalecer el ambiente de colaboración

Tipo de Capacitación	Descripción	Objetivo
Innovación y creatividad	Fomento de habilidades para la resolución de problemas y la innovación	Impulsar la innovación

Fuente: elaboración propia

La tabla presentada describe los diferentes tipos de capacitación orientadas para la gestión de talento humano en las PYMES agrícolas y al desarrollo integral, desde necesidades operativas hasta estratégicas, que se detallarán a continuación: En primer lugar, la capacitación orientada a habilidades técnicas tiene como propósito incrementar en el individuo ciertas competencias particulares necesarias para el puesto ocupado, lo que a su vez impacta en el desempeño individual, y con ello, en la productividad y eficiencia organizacional.

Este tipo de capacitación es aplicable en roles técnicos y operativos. En segundo lugar, se encuentra la capacitación en habilidades de liderazgo, la cual busca formar a los empleados para ser potenciales roles estratégicos. Esta capacitación es crítica para el correcto funcionamiento del plan de sucesión y fortalecimiento de la estructura de la organización, ya que fomenta la movilidad laboral y retención de talento.

De manera complementaria, se propone la capacitación en habilidades digitales, producto de la revolución digital actual. Mediante la enseñanza de plataformas y herramientas digitales, esta capacitación incrementa la eficiencia y adaptabilidad laboral, lo cual es necesario para mantener la competitividad en mercados cambiantes. El cuarto tipo de capacitación, habilidades interpersonales, se propone para fortalecer la comunicación, trabajo en equipo y la empatía entre los empleados. Es ideal para ambientes altamente colaborativos y de constante interacción entre equipos. Finalmente, la capacitación en innovación y creatividad se enfoca en la resolución de problemas y creación de soluciones innovadoras. Este tipo de capacitación incrementa la agilidad orgánica y capacidad para plantear propuestas de valor. Juntas, estas capacitaciones reflejan la gestión integral del talento humano.

Es necesario considerar que, para las PYMES del sector agrícola los programas de capacitación varían según las necesidades de la organización y los tipos de habilidades requeridas para los diferentes roles laborales. Los tipos de formación más utilizados incluyen cursos técnicos, centrados en el desarrollo de habilidades relacionadas con el puesto de trabajo, formación en habilidades de liderazgo, desarrollada para preparar a los empleados para roles de mayor responsabilidad, y formación en habilidades digitales, cada vez más relevantes en el entorno laboral digitalizado. Estos programas de desarrollo ayudan a promover

una cultura de aprendizaje continuo dentro de la empresa, lo cual es crucial para fomentar tanto la innovación como la flexibilidad organizacional (Zhang & Chen, 2024).

Por otro lado, la evaluación del desempeño es una práctica esencial que permite a las organizaciones medir objetivamente la contribución de cada empleado para lograr las metas organizacionales. Hoy en día, los sistemas actuales de evaluación del desempeño incorporan una amplia gama de métricas que no se limitan a la productividad y otros indicadores cuantitativos del desempeño. El cultivo innovador, la colaboración y la alineación de valores se vuelven primordiales

Tabla 3. Método de evaluación

Método de Evaluación	Descripción	Beneficio
Retroalimentación 360°	Evaluación que recoge opiniones de superiores, compañeros y subordinados	Integral
Fijación de objetivos (OKR)	Establecimiento de metas específicas y medibles entre empleado y supervisor	Claridad
Retroalimentación continua	Provisión de comentarios frecuentes sobre el desempeño del empleado	Mejora continua
Evaluación basada en valores	Valoración del alineamiento del empleado con los valores y cultura de la empresa	Cohesión
Evaluación de competencias	Evaluación de las habilidades clave necesarias para el éxito en el rol específico	Específico

Fuente: elaboración propia

En la tabla 3, se observa que algunos de los métodos más populares son la retroalimentación 360° que permite escuchar opiniones de diferentes niveles jerárquicos y departamentos y obtener una visión holística del desempeño de un empleado. Otra estrategia típica es el establecimiento de objetivos, donde los empleados y un supervisor establecen metas específicas y claras que facilitan el seguimiento del progreso y el ajuste de la estrategia. Además, la retroalimentación continua permite a los empleados participar en sesiones periódicas de seguimiento en las que brindan retroalimentación más o menos frecuente, lo que facilita el desarrollo continuo y la mejora de las competencias (Lima & Galleli, 2021).

Por ende, en las PYMES agrícolas en Ecuador, la evaluación del desempeño tiene notable influencia, mayormente en un país cuyo Producto Interno Bruto depende en gran proporción de la exportación de alimentos como cacao, banano, café y rosas. La evaluación de dicho trabajo permite identificar las fortalezas y

oportunidades en los procesos productivos, logísticos y de comercio con el fin de optar por la calidad de los productos hacia mercados internacionales altamente exigentes. En el caso del cacao, por ejemplo, la evaluación de la producción agronómica permitirá tener un perfil de calidad para acceder a lugar de consumo premium.

De la misma forma, en el caso del banano y las rosas, cultivos con alta competencia global, la evaluación constante permitirá aún mejorar la sostenibilidad, trazabilidad y el compromiso con los fitosanitarios internacionales, aspectos determinantes de la preferencia del consumidor y de los comerciantes. Es por ello que, para el caso de Ecuador, las PYMES agrícolas que se evalúan de manera sistemática no solo mejoran sus condiciones de competir frente a los mercados internacionales, también posicionan a Ecuador como un socio comercial confiable y de alto perfil (Plua et al., 2022).

Bienestar y Satisfacción Laboral

El bienestar laboral y la satisfacción de los empleados son elementos cruciales relacionado con la gestión de talento humano, ya que incide directamente en la retención, la productividad y el compromiso del personal. Las organizaciones que ponen el bienestar laboral en la primera prioridad sólo siguen el desarrollo de grupos de empleados leales y motivados. Eso implica no solo la atención a la salud física, sino también a la salud emocional y psicológica, estableciendo la flexibilidad laboral y programas de conciliación entre la vida personal y profesional, que puede ser aplicada en las PYMES del sector agrícola del país. De tal forma la Tabla 4 presenta los diferentes programas de bienestar.

Tabla 4. Programas de bienestar

Programa de Bienestar	Descripción	Impacto en Satisfacción
Flexibilidad horaria	Permite a los empleados ajustar sus horarios de trabajo	Alta
Conciliación vida personal y laboral	Fomenta un equilibrio entre las responsabilidades laborales y personales	Alta
Apoyo psicológico	Brinda asesoramiento emocional y psicológico a los empleados	Media
Programas de actividad física	Ofrece oportunidades para mejorar la salud física (gimnasio, clases, etc.)	Media
Inclusión y diversidad	Promueve la equidad y la diversidad en el lugar de trabajo	Alta

Fuente: elaboración propia

En la tabla 4, la flexibilidad horaria está directamente relacionada con la comodidad de los empleados y su satisfacción laboral, ya que permite a la mayor parte del personal encontrar una armonía entre el trabajo y su vida (da Silva et al., 2022). Además, los programas de bienestar emocional, como apoyo psicológico o coaching, están muy valorados en el mundo laboral actual, en el que el estrés y la tensión son elementos comunes. Finalmente, los programas de diversidad agregan cohesión y a menudo son valorados tanto por los propietarios, como por los empleados.

En el ámbito de implementación, los programas de bienestar para el sector agrícola deben ser abordados de manera adaptada a sus características y desafíos, como el clima extremo, jornadas laborales largas y demandas físicas del trabajo, los cuales afectarán directamente la satisfacción y productividad derivadas de las acciones implementadas. Lo anterior visto se describe en los siguientes ítems.

Flexibilidad de horario: la flexibilidad de horario a nivel agrícola es una de las áreas con mayor potencial, dada su interdependencia con las condiciones climáticas. Un ejemplo de ello es el cultivo de banano en la región de Los Ríos, donde las operaciones de campo se ven afectadas y retrasadas en situaciones de lluvias intensas. De esta forma, es requerido integrar la flexibilidad de horario para acelerar las labores en tiempos soleados y relajarlas en tiempos de lluvia. Este enfoque permite reducir el estrés en el trabajador y focalizar los esfuerzos en áreas claves, como la cosecha o el tratamiento fitosanitario, lo cual solo mejora los resultados óptimos. La región bananera ha sido pionera en aprobar esquemas de horario flexible en la práctica, aumentando la productividad de sus plantaciones como resultado.

Conciliación vida laboral y familiar: la necesidad de conciliar vida laboral y familiar propicia un ambiente más productivo, en particular cuando trabaja con actividades intensivas en las que la situación personal del operador es de gran importancia. En el sector de la rosa cortada, desde la provincia Pichincha, se encuentra la mayoría de negocios que han rotado trabajadores por un promedio de 12 horas – afectando significativamente su bienestar en épocas de alta producción. Algunas empresas han comenzado a rotar el turno y a dar facilidades para la atención de sus responsabilidades familiares, reduciendo la presión y el stress y aumentando la satisfacción general del trabajador, disminuyendo así la rotación.

Apoyo emocional: en el sector del cultivo de cacao, en la provincia de Esmeraldas, debido a la carga de labor tanto climática y de mercado, Impactar emocionalmente a su operador tiene un fuerte impacto en la retención del mismo. En este sector se han implementado desde hace años grupos de apoyo emocional con psicólogos a cargo, reduciendo así la presión sobre el empleado. A pesar de ser un área menor, contra la satisfacción general, permite tener trabajo estable sin el componente perspectiva de nuevo trabajo asociado.

Actividad física: en el cultivo de café desde la provincia de Loja, la actividad física de los operadores puede ser muy demandante, habiéndose recorridos de 15 kms diarios en su jornada laboral. Por ello, desde el sector primero se implementaron cursos enfocados en la ergonomía y los trabajadores haciendo pausas activas, la empresa, así, no añade presión a sus tareas diarias incrementales y asegura la larga vida de sus empleados sin perder mano de obra por talas grandes de carga física.

Cultura Organizacional y Diversidad e Inclusión

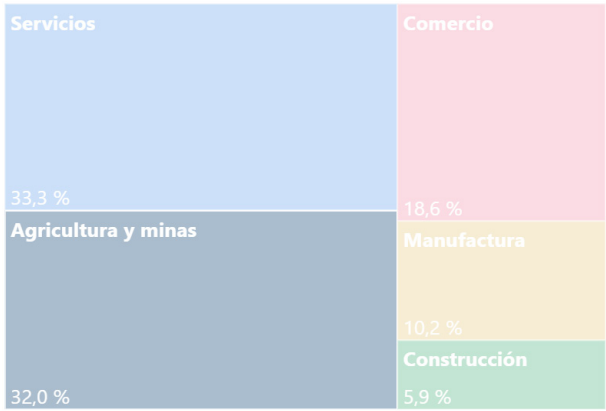
La cultura organizacional es el conjunto de principios y reglas que rigen el comportamiento entre los miembros de la empresa. Un sistema sólido de valores compartidos y objetivos comunes ayuda mantener el grado adecuado de compromiso del personal y ayudar crear un ambiente positivo en la empresa. Además, la cultura organizacional afecta a la atracción y la retención del personal. De esta forma, en el entorno en el que el trabajo del empleado está alineado con sus valores y metas personales, él o ella va a ser comprometido en alto grado.

La diversidad e inclusión son parte de la cultura organizacional en las empresas del sector agrícola y los diferentes sectores económicos que aportan en la economía ecuatoriana. La promoción de la diversidad permite a la empresa no solo implementar un ambiente confortable para los empleados, que proceden de diferentes orígenes, sino también perfilar la toma de decisiones de diferentes perspectivas. La inclusión, en su turno, garantiza que cada miembro del personal es valorado, independientemente de sus datos personales, e incluido en todas las formas en el trabajo organizativo, creando una cohesión entre los miembros de la empresa.

PYMES del sector agrícola

Las PYMES en el sector agrícola son importantes en muchas economías, así especialmente en regiones en que las actividades agrícolas y de la extracción de recursos naturales son su principal fuente productiva. Por un lado, el empleo agrícola ésta fuertemente relacionado con, la estabilidad económica, por la cantidad de empleo que genera tanto en localidades rurales, como también en zonas de desarrollo agrícola intensivo. Por otro lado, el sector agrícola, presenta además desafíos en materia de empleo, como la estacionalidad en las ofertas de trabajo, la variabilidad de la demanda por razones climáticas, y su utilización de mano de obra intensiva. De tal modo, la Figura 2. presenta la participación del sector de agricultura en la generación de empleo.

Figura 3. Datos de empleo por sectores



Fuente: INEC (2024).

La Figura 2, expone la distribución del empleo, por diferentes sectores económicos. Se advierte que el sector de “Agricultura y minas” ocupa un 32.0% del empleo total, destacando únicamente respecto al sector “Servicios” 33.3%, lo que no deja de ser relevante respecto a los problemas del sector. De tal forma, a pesar de los problemas el sector no habría dejado de ser importante en las economías. Además, el hecho de que más de un tercio constituya la población agrícola del empleo total expresa la gran proporción de importancia que este sector agrícola constituye en la estructura económica.

a. Importancia del empleo en el sector agrícola: el empleo agrícola es vital porque no solo sirve como fuente de producción de alimentos y materias primas sino porque también es el único sector que puede absorber mano de obra en áreas donde no hay oportunidades de empleo. Para muchas comunidades rurales, la agricultura proporciona la base económica y sin esta, la población rural que depende de la actividad agropecuaria no tendría otra fuente de ingreso.

Además, el empleo en el sector agrícola es importante de manera indirecta porque fomenta la demanda de servicios de transporte, manufactura y maquinaria agrícola, semillas, fertilizantes de cultivos y otros bienes producidos. En términos sociales, el empleo agrícola es importante también porque contribuye a aliviar la pobreza y garantizar la seguridad alimentaria para la población local. Cuando hay empleo estable se puede reducir la migración de la población rural a la ciudad, lo cual es un factor fundamental para lograr un desarrollo regional balanceado.

b. Problemas con el empleo agrícola: aunque es importante son varios los problemas que enfrenta empleo en el sector agrícola. Uno de los más significativos es la estacionalidad ya que muchos trabajos agrícolas dependen de las siembras y cosechas y por tanto, alguno solo son requeridos una o dos veces al año, mientras que el resto del tiempo no hay trabajo. En casos más graves, la oferta de empleo no se condice con la demanda y los trabajadores agrícolas se quedan sin empleo intermitentemente luego de la cosecha de un cultivo hasta que se está listo para sembrar la siguiente.

Otro desafío con respecto al empleo agrícola es la mecanización y el desarrollo de tecnologías, aunque aumentan la productividad, pero también disminuyen la demanda de mano de obra para algunas actividades. Por lo tanto, podría haber menos empleo en actividades principales que requieren mucho trabajo, como la cosecha de algunos tipos de cultivos. Por otro lado, la tecnología puede crear nuevas oportunidades de empleo para tareas más especializadas, como la operación de maquinaria avanzada y la gestión de tecnologías de precisión en la agricultura. Además, las condiciones de trabajo en la agricultura son difíciles, como largas horas, exposición a condiciones climáticas extremas y trabajo manual duro. Por lo tanto, es difícil atraer y retener el talento que puede trabajar en el sector, especialmente los jóvenes que prefieren trabajar en otros sectores por mejores condiciones laborales. Algunas estrategias para mejorar el empleo en el sector agrícola y hacer que el empleo sea más atractivo son las siguientes:

- **Mejora de las condiciones de trabajo:** para mejorar la calidad del empleo en el sector, se necesita mejorar la seguridad y la salud de los trabajadores agrícolas, que incluye proporcionar equipo de protección personal adecuado, garantizar el acceso a los servicios de salud y proporcionar condiciones laborales seguras y con derechos.
- **Capacitación y educación continua:** la capacitación en técnicas agrícolas modernas y el uso de maquinaria y tecnología de precisión avanzadas pueden mejorar las oportunidades de empleo en la agricultura. A través del aprendizaje, los trabajadores en la agricultura pueden adquirir nuevas habilidades que aumenten su empleabilidad y mejor capacitarlos para adaptarse a los cambios tecnológicos.
- **Promoción de la Diversificación de Cultivos:** la diversificación de actividades agrícolas y aplicación de prácticas de agricultura sostenible podrían reducir la estacionalidad del empleo, creando empleo agrícola más estable a lo largo del año.
- **Incentivos para Jóvenes:** fomentar la participación de jóvenes en el sector agrícola por medio de incentivos y programas de apoyo al desempeño puede ser, también, una estrategia de rejuvenecimiento de la fuerza laboral agrícola y fomento de innovación en el sector.

Los resultados de este estudio destacan que las prácticas efectivas en la gestión del talento humano de las empresas del sector agrícola que se encuentra entre los sectores con mayor empleabilidad, como la atracción y retención de personal cualificado, el desarrollo profesional continuo, la evaluación del desempeño y la promoción del bienestar laboral, tienen un impacto positivo en la productividad y competitividad de las organizaciones. La revisión de los estudios seleccionados revela que estas prácticas no solo mejoran la satisfacción y el compromiso de los empleados, sino que también fortalecen la cohesión organizacional y fomentan un ambiente de innovación.

Conclusiones

En la presente investigación se determinó que, mediante una adecuada gestión del talento humano en las PYMES del sector agrícola, se obtiene un impacto favorable en la mejora de las organizaciones incrementando su competitividad. Adicionalmente, la implementación de prácticas tales como la atracción y retención de talento, capacitación continua del personal, evaluaciones de desempeño, fomentan el bienestar de los trabajadores.

En el Ecuador particularmente existe un entorno altamente competitivo, donde la eficiencia en la gestión del talento humano es fundamental para el incremento en la sostenibilidad y competitividad de la organización agrícola. Las empresas que se enmarcan en el desarrollo de su capital humano y la creación de un clima laboral satisfactorio mejoran la satisfacción y el compromiso, elevando sus niveles de desempeño y competitividad en general.

Analizando la importancia de los procesos de atracción y retención de talento humano en las empresas agrícolas ecuatorianas, se puede determinar que aparte de la compensación económica como un factor de motivación, también existen propuestas que fortalecen los valores basados en prácticas inclusivas, oportunidades de crecimiento profesional y mejores condiciones laborales para los empleados.

En los sectores dedicados al cultivo de cacao o banano, caracterizados por una alta rotación de trabajadores, la creación de una marca empleadora sólida y la implementación de planes de carrera son prácticas fundamentales para evitar la desertión de los trabajadores. Existen casos de asociaciones de pequeños productores de banano y cacao que se han organizado brindando charlas y certificaciones que fomentan el sentido de pertenencia, mejorando la productividad de los empleados.

Para superar los desafíos en el uso de nuevas tecnologías, la capacitación del personal es un factor importante puesto que en la actualidad existen cambios en

los procesos de siembra, tratamiento y cosecha de los cultivos; los mismos ahora se realizan mediante el uso de maquinaria y software específico. Si los empleados no disponen de herramientas para afrontar los cambios tecnológicos, pierden competitividad por lo tanto es importante establecer políticas de gestión en el ámbito de la capacitación.

En relación a las herramientas de gestión estratégicas existe la evaluación del desempeño del personal, misma que facilita la alineación de los objetivos institucionales con los de cada empleado. Es importante que se complemente la evaluación con una retroalimentación de los procesos especialmente en sectores de cultivos en rosas o banano puesto que, al inmersos en las exportaciones, sus productos deben estar alineados a los estándares internacionales. La gestión del talento humano en este aspecto debería considerar una inclusión del conjunto de trabajadores a la misión y visión de la empresa.

En las PYMES agrícolas también es importante la implementación de políticas de mejora de horarios, programas de orientación y apoyo psicológico además de mantener programas de enfoque a prevención de accidentes, puesto que mejoran la calidad de vida laboral y aumentan la productividad. Es importante considerar que estas políticas aumentan el sentido de pertenencia e impactan positivamente en el desempeño laboral incrementando la competitividad.

En el presente estudio se tiene limitaciones respecto a la metodología implementada puesto que una revisión sistémica no incluye análisis de experimentos de campo, lo que disminuye la comprensión de la práctica de implementación de las políticas de gestión que se han planteado. Por lo tanto, se recomienda que con base a este estudio se utilice la información obtenida para implementarla en futuras investigaciones a las PYMES del sector agrícola del país.

Referencias

- Abdussamad, Z., Tweneboah Agyei, I., Sipahi Döngül, E., Abdussamad, J., Raj, R., & Effendy, F. (2022). Impact of Internet of Things (IOT) on Human Resource Management: A review. *Materials Today: Proceedings*, 56, 3534–3543. <https://doi.org/10.1016/J.MATPR.2021.11.247>
- Almeida, J. H., Bravo, J. S., & García, K. M. (2021). Análisis de las estrategias de inducción del talento humano en las PYMES de Quindé periodo 2020–2021. *Journal of Economic and Social Science Research*, 1(2). <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v1/n2/29>
- Ammirato, S., Felicetti, A. M., Linzalone, R., Corvello, V., & Kumar, S. (2023). Still our most important asset: A systematic review on human resource management in the midst of the fourth industrial revolution. *Journal of Innovation and Knowledge*, 8(3). <https://doi.org/10.1016/J.JIK.2023.100403>

- Andrade, P. P., Ledesma, G. D., Parrales, V. M., & Aguirre, M. (2022). Gestión de talento humano para la eficiencia laboral en las haciendas bananeras de la provincia de Los Ríos. *Journal of Science and Research: Revista Ciencia e Investigación*, 7(1), 1–29.
- Azizi, M. R., Atlasi, R., Ziapour, A., Abbas, J., & Naemi, R. (2021). Innovative human resource management strategies during the COVID-19 pandemic: A systematic narrative review approach. *Heliyon*, 7(6). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07233>
- Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183–187. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2020.05.037>
- Ciapponi, A. (2021). La declaración PRISMA 2020: una guía actualizada para reportar revisiones sistemáticas. *Evidencia–Actualización En La Práctica Ambulatoria*, 24(3). <https://doi.org/10.51987/EVIDENCIA.V24I4.6960>
- Collins, C. J. (2021). Expanding the resource based view model of strategic human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 331–358. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1711442>
- da Silva, L. B. P., Soltovski, R., Pontes, J., Treinta, F. T., Leitão, P., Mosconi, E., de Resende, L. M. M., & Yoshino, R. T. (2022). Human resources management 4.0: Literature review and trends. *Computers & Industrial Engineering*, 168. <https://doi.org/10.1016/J.CIE.2022.108111>
- García, A. R., Pico, B. F., & Jaimez, R. (2021). La cadena de producción del Cacao en Ecuador: Resiliencia en los diferentes actores de la producción. *Revista Digital Novasinerгия*, 4(2), 152–172. <https://doi.org/10.37135/NS.01.08.10>
- Gutiérrez, J. M. S. (2024). La gestión del talento humano como dispositivo gerencial. *Economía & Negocios*, 5(2), 142–159. <https://doi.org/10.33326/27086062.2023.2.1700>
- Iturralde, K., Paltan, J., Ollague, J., & Pacheco, A. (2020). La Gestión del Talento Humano como factor determinante del éxito competitivo de las medianas empresas Machaleñas. 593 *Digital Publisher CEIT*, 5(6–1), 342–359. <https://doi.org/10.33386/593DP.2020.6-1.433>
- Jiménez, L. M. O., Jiménez, M. A. O., López, F. C., & Trigoso, J. A. C. (2023). Perspectivas de la gestión del talento humano en el sector público de Perú. *Revista de Ciencias Sociales*, 29(1), 277–288. <https://doi.org/10.31876/RCS.V29I1.39752>
- Leyva, K. S., Jacobo Hernández, C. A., & Flores López, J. G. (2024). El efecto de la gestión del talento humano en el desempeño laboral. *Interciencia: Revista de Ciencia y Tecnología de América*, 49(2), 132–137.
- Lima, L., & Galleli, B. (2021). Human resources management and corporate governance: Integration perspectives and future directions. *European Management Journal*, 39(6), 731–744. <https://doi.org/10.1016/J.EMJ.2021.02.004>

- Molina-Azorin, J. F., López-Gamero, M. D., Tarí, J. J., Pereira-Moliner, J., & Pertusa-Ortega, E. M. (2021). Environmental Management, Human Resource Management and Green Human Resource Management: A Literature Review. *Administrative Sciences*, 11(2), 48. <https://doi.org/10.3390/ADMSCI11020048>
- Morales, W. G. B. (2022). Analisis de Prisma como Metodología para Revisión Sistemática: una Aproximación General. *Saúde Em Redes*, 8(1), 339–360. <https://doi.org/10.18310/2446-4813.2022V8NSUP1P339-360>
- Omrane, A., Akbari, M., & Patra, G. (2023). *How to Digitize the Human Resource Management in the Era of Industry 4.0?* 1–18. https://doi.org/10.1007/978-3-031-24101-7_1
- Osorio, G. P. M., Aguilar, T. E. L., Pérez, M. A. P., & Ramírez-Arellano, M. A. (2024). Responsabilidad social municipal y gestión del talento humano en gobiernos locales de Tarma, Perú. *Gaceta Científica*, 10(1), 29–38. <https://doi.org/10.46794/GACIEN.10.1.2136>
- Plua K., León I., Reyes M., & Álvarez P. (2022). Sostenibilidad empresarial su aplicación en las pymes agrícolas corporate sustainability and its application in agricultural smes. *Studies in Engineering and Exact Sciences*, 3(1), 171–192. <https://doi.org/10.54021/seesv3n1-015>
- Quinapanta, C. A., & Junco, V. H. (2024). Modelos de Gestión de Talento Humano. Análisis Crítico. *Revista científica ecociencia*, 11(1), 1–17. <https://doi.org/10.21855/ECOCIENCIA.111.847>
- Ramírez, W. E. (2023). Análisis de la gestión del talento humano en el contexto empresarial actual: una revisión bibliográfica. *INNOVA Research Journal*, 8(2), 83–106.
- Río, J. L. Del, Acosta, R. E., Santis, M. A., & Machado, J. (2022). El efecto mediador de la innovación entre la gestión del talento humano y el desempeño organizacional. *Información Tecnológica*, 33(2), 13–20.
- Salas, F. (2020). Gestión del Conocimiento a través del modelo de Socialización, Exteriorización, Combinación e Interiorización (SECI): En las bibliotecas de la Universidad Nacional Abierta Centro Local Falcón. *Revista Pensamiento Académico*, 3(1), 41–60. <https://doi.org/10.33264/RPA.202001-04>
- Stone, R. J., Cox, A., Gavin, M., & Carpini, J. (2023). *Human resource management, print and interactive E-text*. John Wiley & Sons.
- Tenelema, I., Plua, K., Estrada, J., & Cusme, C. (2024). Gestión del talento humano en las Pymes. *Religación*, 9(41). <https://doi.org/10.46652/RGN.V9I41.1201>
- Vera, F., Camacho, J., Jaya, I., & Sánchez, L. (2021). Validez de contenidos por expertos en gestión del talento humano: Estrategias frente a la pandemia. 593 *Digital Publisher CEIT*, 6(6), 380–390.

- Vivar, K. V. C., Altamirano, K. A. L., & Álvarez, J. C. E. (2020). Gestión de talento humano para la mejora laboral en el banco solidario. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales*, 22(1), 184–203. <https://doi.org/10.36390/TELOS221.13>
- Vrchota, J., Maříková, M., Řehoř, P., Rolínek, L., & Toušek, R. (2020). Human resources readiness for industry 4.0. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(1). <https://doi.org/10.3390/JOITMC6010003>
- Zhang, J., & Chen, Z. (2024). Exploring Human Resource Management Digital Transformation in the Digital Age. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(1), 1482–1498. <https://doi.org/10.1007/S13132-023-01214-Y/METRICS>

Effective Management of Human Talent in Agricultural SMEs

Gerenciamento eficaz do talento humano em PME agrícola

Inés Elizabeth Tenelema Jiménez

Universidad Técnica Estatal de Quevedo | Quevedo | Ecuador

<https://orcid.org/0009-0007-0836-7965>

itenelemaj@uteq.edu.ec

itenelemaj@hotmail.com

Master en Dirección de Talento Humano, Docente de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo.

Dominga Ernestina Rodríguez Angulo

Universidad Técnica Estatal de Quevedo | Quevedo | Ecuador

<https://orcid.org/0000-0001-8022-2428>

droriguez@uteq.edu.ec

Ingeniera en Administración de Empresas Agropecuarias de profesión, y Magister en alta Dirección, Magister en Contabilidad y Auditoría y Magister en Educación a Distancia y Abierta. Labora en la Universidad Técnica Estatal de Quevedo en áreas Administrativas de Coordinación de Carrera, directora de Unidad de Estudios a Distancia, actualmente es Coordinadora de la Carrera de Gestión del Talento Humano.

Karina Alexandra Plua Panta

Universidad Técnica Estatal de Quevedo | Quevedo | Ecuador

<https://orcid.org/0000-0003-3738-3749>

kplua@uteq.edu.ec

karinaplupanta@yahoo.es

Ingeniera en Administración de empresas Agropecuarias; Magister en Educación Abierta y a Distancia; Dr. Sc. Económicas, docente titular Agregado Nivel 2 de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo.

Gina de Pilar Rendon Guerra

Universidad Técnica Estatal de Quevedo | Quevedo | Ecuador

<https://orcid.org/0000-0002-7197-4764>

grendon@uteq.edu.ec

ginarendon.grn@gmail.com

Ingeniera en Administración de Empresas Agropecuarias de profesión y Magister en Gestión Empresarial, Títulos obtenidos en la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, PhD, en Dirección de proyectos, grado obtenido en la Universidad de Benito Juárez de México.

Abstract

The study is based on analyzing the importance of human talent management in the agricultural sector by addressing various approaches for attraction, retention, training, performance evaluation and well-being. Therefore, the main task is to determine the impact of these approaches on sustainability and competitiveness. The use of research through the PRISMA protocol allows us to identify and analyze 26 studies of the initial 45 and the results generate the idea that the successful application of human talent management not only influences satisfaction and commitment but also optimizes performance. organizational, innovation and the use of inclusive perspectives. In this way, the fact that human talent management in agricultural SMEs represents a

component of strategic application because the successful influence of the challenges of the world of work should be addressed and not only to feel better but to work allow establishing a positive influence on sustainable development. In the same sense, the impact of good human talent management allows optimizing the situation described and supporting competing organizations in the agricultural SME market, in all areas of production and marketing. The contradiction can be seen in how and how complicated it is for some works to establish the changes described.

Keywords: human talent management; sustainability; competitiveness; performance evaluation; labor welfare.

Resumo

O presente estudo baseia -se na análise da importância do gerenciamento de talentos humanos no setor agrícola, abordando várias abordagens de atração, retenção, treinamento, avaliação de desempenho e bem -estar institucional. Portanto, o objetivo é determinar o impacto dessas abordagens na sustentabilidade e competitividade das PME agrícolas. Por meio do protocolo do Prism, foi possível identificar e analisar 26 estudos dos 45 iniciais e os resultados gerarem a idéia de que a aplicação bem -sucedida do gerenciamento de talentos humanos, não apenas influencia a satisfação e o comprometimento, mas também otimiza o desempenho organizacional, a inovação e o uso de perspectivas inclusivas. Assim, o gerenciamento bem -sucedido do talento humano nas PME agrícolas representa um importante componente de aplicação estratégica devido à sua influência bem -sucedida dos desafios do mundo do trabalho. Portanto, deve ser abordado não apenas para se sentir melhor no trabalho, mas para estabelecer uma influência positiva no desenvolvimento sustentável. No mesmo sentido, o impacto do bom gerenciamento de talentos humanos permite otimizar a situação descrita e apoiar os concorrentes no mercado de PMEs agrícolas, em todas as áreas de produção e marketing. Pode -se observar uma contradição para implementar esses processos, devido ao baixo orçamento para alguns empregadores, a fim de estabelecer as alterações descritas.

Palavras -chave: gerenciamento de talentos humanos; sustentabilidade; Competitividade; avaliação de desempenho; funcionar bem -estar.

Pérez Mayo, A. R., Roque Nieto, N., y Guerrero Sánchez, P. (2025). Un análisis metateórico del Estado actual de los Estudios Organizacionales. En M. Díaz Fernández (Coord). *Gestión Efectiva. Enfoques Diversos y Retos de la Administración en el Siglo XXI (Volumen II)*. (pp. 105-129). Religación Press. <http://doi.org/10.46652/religacionpress.293.c515>



Capítulo 6

Un análisis metateórico del Estado actual de los Estudios Organizacionales

Augusto Renato Pérez Mayo, Nohemí Roque Nieto, Pablo Guerrero Sánchez

Resumen

Se revisan cuatro modelos de análisis para la evaluación de la producción científica en el campo de los Estudios Organizacionales en México, el modelo de análisis de Lakatos, la Matriz Disciplinar de Kuhn, el modelo de análisis de Ritzer, y el modelo de análisis de Bourdieu. Estos nos permiten acercarnos a la revisión de la producción de un grupo muy grande en México que se reúnen a la luz de la actividad más importante de los Estudios Organizacionales como es el CIAO organizado por la REMINEO. Toda disciplina, o enfoques teóricos tienen tres momentos o etapas de madurez a como lo plantea Kuhn (1993) (Fase pre-paradigmática, Ciencia normal, Anomalías y crisis) los estudios organizacionales no han alcanzado la etapa de la ciencia normal. Se revisaron 876 ponencias desde la teoría, metodología y su objeto o fenómeno de estudio con las que fue-ron construidas y se encontraron que solo 10% hace uso de marcos teóricos aplicados a la construcción de objetos y metodologías del campo de los EO. 3% para el área de estudio teorizable y analíticamente separable, 10% con características de intervención organizacional con las características del campo de los EO. El 98% de los objetos o fenómenos de estudios son de la disciplina de la Administración y de la Teoría Organizacional. Los niveles de metateorización encontrados (Mu) solo alcanzaron el .003%. Lo que implica que no se está haciendo Estudios organizacionales de los Estudios Organizacionales, Sociología de la Sociología, epistemología de la epistemología, falta la fricción teórica.

Keywords: Metateorización, Programa de investigación, Estudios Organizacionales.

Introducción¹

Presenta resultados de evaluación de producción sobre estudios organizacionales en México, utilizando cuatro miradas teóricas de análisis de la producción científica que se genera en el área de los Estudios Organizacionales en México, es decir, la mirada metodológica de programas de investigación de Lakatos, la Matriz Disciplinar de Kuhn, las tres órdenes de observación y la metateorización de Ritzer, y la triada sociológica del nacimiento, la invención, el reconocimiento de un campo de Bourdieu (Bourdieu, 1991). Encontramos entonces que los llamados Estudios Organizacionales se pueden clasificar en tres subcampos según Ritzer (1991),

El modelo de análisis y estudio que propone Ritzer se caracteriza por ser transdisciplinar, es decir, que se puede aplicar para estudiar cualquier objeto de estudio, porque se constituye en un tercer orden de análisis, es decir, es una epistemología de la epistemología, una sociología de la sociología de la ciencia, ya que consiste en estudiar profundamente todo conocimiento que se produce o se crea en el ámbito de la ciencia y que han logrado constituirse en el llamado segundo orden de análisis y construcción de conceptual, categorial y premisas teóricas, y que en se segundo orden donde se crean las teorías explicativas y/o comprensivas del mundo real y concreto.

Y en el primer orden de análisis, es donde se lleva a cabo toda la investigación científica, en el llamado mundo real, con investigaciones chicas o grandes.

A como lo plantea Toledo-Nickles, U. (2008), la metateoría, estudia todos los productos que generan los investigadores, desde su configuración de los datos, objetos, hechos o fenómenos, métodos, conceptos, y examina las relaciones que realizan las disciplinas de estos elementos junto a las triangulaciones interdisciplinarias que se hayan producido; todo ello de acuerdo con criterios de criticidad que evalúan el aporte al conocimiento: Avanza o se estancan.

Una de las actividades que se realiza para poder acercarse o lograr estos objetivos:

- Que los investigadores practiquen la fricción. Es decir, sometan a un riguroso análisis de su lógica interna creencias, valores y métodos (Kuhn, 1962)
- La ética de los investigadores que afecta la imparcialidad, validez y confiabilidad de su trabajo, estará en mejores condiciones para vigilar esas amenazas y controlarlas (Ritzer, 2002).

1 Pérez Mayo, A. R., & Roque Nieto, N. (2025). Programa de la ciencia unificada, el caso de los estudios organizacionales. *Religación*, 10(45), e2501410 <https://doi.org/10.46652/rgn.v10i45.1410>

- Reflexionar del cómo se está o está haciendo ciencia.

Por ello el uso de la metateorización, el uso de la sociología de la sociología es muy importante tenerlo presente.

Y que, para efecto de facilitar los análisis concretos, lo esquematizamos de esta forma:

- El primero: Subcampo científico, en donde se desarrollan la producción de conocimiento teórico aplicado, investigación, construcción de objetos, metodologías y teorías).
- Subcampo educativo (reproducción de conocimiento y enseñanza universitaria)
- Subcampo profesional (aplicación de conocimiento vinculado al mercado laboral)

El ser impactado los Estudios Organizacionales con características interdisciplinarias, multidisciplinarias y transdisciplinarias en donde de manera natural construye puentes de relaciones teóricas y metodológicas con otras disciplinas, y a que su objeto de estudio amerita el uso de estos puentes, y ello permite el nacimiento posible de ciencia integradoras a través de un lenguaje unificador (Pérez Mayo y Roque Nieto, 2025), se convierten en potenciales modelos de análisis o programas de investigación muy poderosos.

Y esto ha permitido generar más productos teóricos y prácticos, que otros modelos teóricos limitados o de orden disciplinar. Y así se progresa más que otros, debido a la amplia capacidad heurística como lo hace los Estudios Organizacionales.

De manera concreta y entrando al análisis, iniciamos con la primera etapa:

1. La revisión de todo lo que se produce en América latina, y que se hace en la reunión más importante de los Estudios Organizacionales como son los Congresos Internacionales de Análisis Organizacional (CIAO) organizado por la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales (REMINEO). En esta etapa se revisaron 876 ponencias.
2. Se examina las teorías y metodologías usadas y su relación con el campo de los Estudios Organizacionales o de la Administración o de a Teoría Organizacional o de otras disciplinas.
3. Se examina su articulación con el objeto o aspectos de los Estudios Organizacionales.

Lo anterior, para poder determinar qué tanto se está discutiendo del nacimiento, la invención, el reconocimiento o el descubrimiento de este campo.

Desarrollo

Los marcos explicativos o núcleos de inteligibilidad suelen pasar por varias etapas de desarrollo o evolución, es por ello por lo que se cita a Gonzales-Miranda (2020) cuando menciona la intervención de Robert Chia en el 31° Congreso de *European Group of Organization Studies* (EGOS) 2015, donde hace menciona a Wittgenstein, en lo que tiene que ver con el *Tractatus Lógico-Philosophicus* a las Investigaciones filosóficas en donde describió gramaticalmente una etapa del desarrollo de las disciplinas o campos y que refiere al concepto de fricción:

como un paso del terreno helado de la lógica a un terreno áspero de los usos contextuales de las palabras y las expresiones del lenguaje natural: “Vamos a parar a terreno helado en donde falta la fricción y, así, las condiciones son en cierto sentido ideales, pero también por eso mismo no podemos avanzar. Queremos avanzar; por ello necesitamos la fricción. ¡Vuelta a terreno áspero! (Wittgenstein, 1988, p. 107)

Aunque se refiere a las paradojas, a los enredos lingüísticos, como pruebas de que los problemas filosóficos surgen cuando el lenguaje hace fiesta, a la diferencia entre días hábiles y festivos, se refiere a la metáfora de la diferencia entre la gramática superficial y profunda, pero que se utiliza al igual que Gonzales-Miranda (2020) en esta investigación, es decir, a la invitación o provocación para iniciar la discusión en todos los terrenos en donde se desarrollan los llamados Estudios Organizacionales. Si seguimos en el mismo camino sin definir su identidad epistemológica, las confusiones seguirán a como se demuestra en la revisión de 876 ponencias presentadas en el foro más importante en América Latina como lo es el Congreso Internacional de Análisis Organizacional (CIAO) organizado y administrado por la REMINEO.

La ausencia de debate crítico y argumentado de las teorías y metodologías plasmadas en las ponencias no abona mucho al desarrollo del campo. La ausencia de *fricción* evita el diálogo y la confrontación. Esto exige un conocimiento profundo de las partes para poder sostener los argumentos propios y, también, una capacidad de escucha importante para ser capaz de dialogar con el interlocutor. Fruto de ese enfrentamiento, pudiera emerger un conocimiento nuevo, el cual ha de ofrecer nuevas perspectivas en el estudio de las organizaciones y vitalizar la propuesta misma de los EO.

Siguiendo con Gonzales-Miranda (2020), por un lado, invita a todos aquellos estudiosos de las organizaciones a no dejarse llevar por la inercia y la comodidad de un camino construido, en donde es más fácil deslizarse, pero también es más

difícil avanzar y seguir confundiendo proyectos de la Teoría Organizacional (TO) con los Estudios Organizacionales (EO). Dar por hecho una serie de presupuestos sobre los EO, sin haber ahondado en una discusión que esclarezca el campo para la realidad concreta de México o Latinoamérica, es caer en el riesgo de desnaturalizar la misma razón de ser de los EO, en cuanto su espíritu crítico. Es, también, caer en un facilismo que dicta por supuesto que los EO *operan* adecuadamente y se distinguen de otras opciones de análisis organizacional, evitando con ello avanzar en su desarrollo, como si este estuviese acabado y resuelto, es decir, ya como un programa maduro y consolidado.

Es importante ya iniciar esta fase, en el entendido de que en México y Latinoamérica se está aún en un proceso de maduración del campo, en donde las diferencias, preguntas, dudas y cierto desconocimiento forman parte todavía de su constitución e identidad. Como lo expresan Gonzales-Miranda y Ramírez (2017), Clegg, Hardy, Lawrence, y Nord, (2006), Miguel Caldas, Roberto Fachin y Tânia Fisher (1999), Clegg, Hardy, y Nord, (1996), Gonzales-Miranda y Ramírez, (2017) plantean que la heterogeneidad está referida a comprender que el conocimiento organizacional “no lleva a un lugar común, sino que vislumbra un sinnúmero de aproximaciones que implican diversas concepciones de su significado, de sus alcances y posibilidades para el análisis de las organizaciones, así como de su relación con la administración” (p. 26). Al respecto, Montaña Hirose (2020) menciona que:

se parte de la idea de que históricamente han existido diferencias significativas entre los Estudios Organizacionales (EO) y la teoría de la organización (TO) que, con el transcurrir del tiempo, han provocado distanciamientos, proximidades, y agregaríamos que también confusiones y fragmentaciones. Ambos son de naturaleza multidisciplinaria y (nosotros decimos transdisciplinarias y transmodernas) y han ejercido a la vez una fuerte influencia en otras disciplinas; oscilan en la actualidad entre ser considerados como un curso avanzado de Administración o bien una especialidad de la Sociología (nosotros diríamos Sociología de las Organizaciones, Sociología de la Ciencia); entre estas opciones, los EO tratan de forjarse una identidad propia. Esta problemática representa, en mi opinión, la principal encrucijada de los EO.

Esta discusión no es nueva, ya Pérez Mayo y Guzmán (2015), en su artículo *Los estudios organizacionales como programa de investigación* en donde argumentan la particularidad epistémica de los estudios organizacionales, mencionan que los EO cuentan con un objeto de estudio propio, una metodología de investigación y teoría desarrollada, así como la peculiaridad de la interdisciplinariedad y transdisciplinariedad que los caracterizan, cuando se trata de conocer,

comprender e intervenir en la organización, que es su objeto de estudio, y Pérez Mayo y Roque Nieto, en el artículo denominado *La transmodernidad y la matriz disciplinar como propiedades emergentes en la construcción de la identidad epistémica de los estudios organizacionales* (2020), donde la mayor argumentación está en dos conceptos importantes: La Transmodernidad y la Matriz disciplinar como propiedades emergentes en la construcción de la identidad epistémica de los Estudios Organizacionales, para conciliar epistémica y metodológicamente la producción de conocimiento, prácticas y saberes en torno a la realidad en las organizaciones.

Las fragmentaciones comentadas en líneas atrás explican la gran cantidad de temas, intereses y líneas de investigación que se vienen planteando en el campo de lo que se podría denominar EO en México y en Latinoamérica, mostrando la amplitud y alcance que tienen los EO para el análisis de las sociedades a través de las organizaciones. En otro texto, en donde también se analiza el desarrollo de los EO en Latinoamérica, Gonzales-Miranda, Ocampo-Salazar y Gentilin (2018), a partir de una revisión documental, encontraron que en la región hay una preponderancia por realizar estudios de corte funcional-positivista, ligados básicamente a temas inscritos en la Teoría Administrativa. A como nosotros lo demostramos en esta investigación documental a partir de la metodología propuesta en este documento.

Ahora bien, los EO cobran cada vez más importancia, ya que optan por abordar los problemas organizacionales de forma crítica. Sin embargo, los autores son claros al afirmar que “no se quiere propiciar una posición epistemológica caracterizada por una polaridad irreconciliable de perspectivas, la funcional positivista, por un lado, y la comprensiva por el otro; ni tampoco estigmatizar valorativamente alguna de ellas” (p. 104). Por el contrario, los resultados de la investigación muestran que no hay una postura única en cuanto a la elección de alguna perspectiva teórica, sino que estas se complementan y coexisten en el arenal organizacional de México y Latinoamérica. En efecto, es indudable que el camino transitado en la región ha permitido construir una historia que ha limado asperezas y prejuicios contra posturas y aproximaciones contrarias a los EO. A la vez, se ha logrado un reconocimiento regional y mundial, pero muchas veces la falta de confrontación y reflexividad termina por caer en la comodidad. Este texto es una provocación al debate, a la discusión del campo.

Es cierto a como plantea Montaña (2020), que la Teoría de las Organizaciones (TO) concurren planteamientos provenientes, entre otros, de la economía neoclásica, la psicología conductista, la sociología estructural funcionalista, entre otras; y su orientación es de corte funcionalista y el cambio, una de sus motivaciones. Pero también es de corte funcional estructural y al final es positivista su cuna epistémica y gnoseológica.

Los orígenes de los Estudios Organizacionales (OE), están en el Reino Unido, trasladándose rápidamente hacia el espacio europeo. Es una alternativa ideológica, axiológica, teórica, política, filosófica y metodológica a la Teoría Organizacional (TO) y Administrativa (TA). Por todos es bien sabido que su centro teórico se ancla firmemente en la sociología, principalmente en dos autores europeos relevantes Max Weber (Clegg y Lounsbury, 2009) y Pierre Bourdieu (Friedland, 2009; Emirbayer y Johnson, 2008), el puente con las humanidades (Ciencias ideográficas) es rápidamente construido. Su inclinación original hacia las teorías constructivistas, desde la sociología del conocimiento (Berger y Lukmann, 1993) y de la organización (Silverman, 1975), el construccionismo de Gergen (2010) por ejemplo, impregnarán de elementos fenomenológicos el devenir de los EO. Por tanto, a como lo mencionan Sanabria, Castillo y Sánchez (2020), los estudios organizacionales (EO) surgen como una mirada crítica sobre las perspectivas tradicionales de la administración y plantean formas divergentes de acercarse a las organizaciones (De la Rosa y Contreras, 2007).

Como hemos visto en la discusión anterior, tenemos dos grandes cunas en donde se encuentran los paradigmas responsables de los estudios de las organizaciones. Por un lado, la cuna epistemológica Galileana y por otro la cuna epistemológica Aristotélica, en donde inicia toda la construcción del conocimiento. Veamos la explicación en la tabla 1, en donde se vincula, a manera de síntesis, el aspecto epistemológico con el trazado teórico y metodológico de los modelos o grandes paradigmas organizacionales.

Tabla 1. Cunas epistémicas de la Teoría de las Organizaciones y los Estudios Organizacionales

Categoría	Modelo Idealista	Modelo Mecanicista	Modelo Dialéctico
Parte predominante	El Sujeto cognoscente quien considera que puede obtener el conocimiento e influir en la realidad objetiva a través de las ideas existentes.	La parte activa la desarrolla el objeto. El sujeto es una especie de espejo que capta todas las imágenes procedentes del mundo externo.	Propugna la interacción entre el sujeto y objeto a fin de alcanzar conocimiento más profundo de las leyes que rigen la realidad objetiva y poder utilizarlo en la transformación de esta.
Perspectiva filosófica	Culturalismo: Son más relevantes los aspectos ideales, subjetivos los valores de la sociedad para su interpretación y comprensión.	Positivismo: que hace hincapié en los elementos externos, medibles y cuantificables de los hechos sociales, susceptibles de ser representados mediante modelos estadísticos.	El Materialismo: la realidad es cambiante y contradictorio.

Categoría	Modelo Idealista	Modelo Mecanicista	Modelo Dialéctico
Método	El Método Comprensivo: Que establece como aspecto central el estudio de las intenciones subjetivas y valorativas que los individuos expresan en toda acción -sea ésta individual o social-, intenciones que puede ser comprendidas mediante el análisis documental, estadístico, histórico y comparativo.	El Empirismo: Método que se apoya en la descripción cuantitativa de los hechos y recurre para tal fin a los procedimientos estadísticos, interpretación esquemática, acrítica y ahistórica de la problemática social.	El Método Holístico: El cual busca destacar tanto el sentido objetivo como el subjetivo de los fenómenos sociales, su sentido cuantitativo y cualitativo y la necesidad de abordar el estudio de la realidad social desde un enfoque de totalidad, historicidad y crítica.
Perspectiva político-ideológica	El Conservadurismo: Corriente que concibe la realidad social como un orden establecido, inmutable e invariable y defiende las interpretaciones donde se justifica la desigualdad social.	El Liberalismo: Corriente que pone especial énfasis en la crítica de ciertas situaciones sociales se opone a movimientos radicales o revolucionarios.	El Pensamiento Crítico: Corriente que se identifica con los principios políticos de crítica permanente a la realidad social.
Explicación causalidad	Galileana. Explicación causal.	Galileana. Explicación causal.	Aristotélica. Explicación teleológica.
Axiología: rol de los valores	No sujeta a valores.	Tiene en cuenta los valores. Éstos influyen en la solución del problema, de la teoría, el método y el análisis.	Marcada por los valores. Crítica de la ideología.
Organización	Teoría Positiva Organizacional		Teoría Crítica de la organización

Categoría	Modelo Idealista	Modelo Mecanicista	Modelo Dialéctico
Teóricos	Taylor, Mayo, Roethlisberger, Dickson, Follet, Barnard, Weber, Merton, Crozier, Simón, Smithburg, Thompson, March y Simon, Cyert, March, Woodward, Perrow, Child, Hall, Pugh, Thompson, Lawrence, Lorsch, Blau, Emery, Trist, Chandler, Heydebrand, Bennis, McGregor, Argyris, Pfeffer, Mintzberg, Perrow, Williamson, Ouchi, Parson, Hickson, Stogdill, Donaldson, Popper, Lakatos, Nosnik, Otros.		Alvesson, Deetz, Burrell, Morgan, Clark, Clegg, Ibarra, Czarniawska, Gonzales, Westwood, Wicks, Freeman, Montaña, Barba, Lounsbury, Reed, Gibson, Hassard, Maanen, Bourdieu, Friedland, Emirbayer, Johnson, Alexandre Reis Rosa, Álvaro Espejo Carlos J. Fernández Rodríguez, Pedro Emilio Sanabria Rangel, Augusto Renato Pérez Mayo, Carmen Alejandra Ocampo Salazar, Diego René Gonzales Miranda, Ernesto R. Gantman, Fábio Vizeu Ferreira, Gregorio Pérez Arrau, Juan Pablo Toro, Marcela Mandiola Cotroneo, Mariano Gentilin, Mónica López Santamaría, Nicolás Alejandro Ríos González, Paula Ascorra, Guillermo Rivera Aguilera, Otros.
Valores	Empresa, Eficiencia, Producción, Capital, Capacidad emprendedora, Capacidad de administrador y gerente, Capacidad de liderazgo visionario institucional.		Ser Humano, Emancipación, Actor, Significaciones, Interpretaciones, Simbolismos
Administración/ TO/Estudios Organizacionales	Regulativa, Normativa		Teoría y Estudios Críticos de las Organizaciones
Principios	Nomotética		Ideográfica

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión documental de los modelos.

La sociología de la sociología, de la epistemología de la epistemología, de los Estudios Organizacionales de los Estudios Organizacionales

Pérez Mayo et al. (2015), proponen que es necesario continuar creando fricción, seguir haciendo filosofía de la ciencia de los Estudios Organizacionales, mirarlos desde la teoría gnoseológica, desde la epistemología, seguir abonando a la identidad epistémica. Y convertirlo en un programa de investigación para los Estudios Organizacionales. (Pérez Mayo y Guzmán Cáceres, 2015)

En el 2020, se publica el artículo: “La Transmodernidad y la Matriz disciplinar como propiedades emergentes en la construcción de la identidad epistémica de los Estudios Organizacionales”², para conciliar epistémica y metodológicamente la producción de conocimiento, prácticas y saberes en torno a la realidad en las organizaciones.

Son muy pocos los investigadores de los Estudios Organizacionales que realizan la búsqueda de núcleos teóricos metateóricos o la búsqueda de la identidad epistemológica de su mirada. Lo que podemos decir que lo anterior se debe a que, en los Estudios Organizacionales no existe la exigencia de la denominada sociología de la sociología o epistemología de la epistemología o de los Estudios Organizacionales de los Estudios Organizacionales.

Acertadamente Montaña Hirose (2020) Plantea que la TO y los EO, ambos, son de “naturaleza multidisciplinaria y han ejercido a la vez una fuerte influencia en otras disciplinas” y “oscilan en la actualidad entre ser considerados como un curso avanzado de Administración o bien una especialidad de la Sociología”. Sociólogos como Bourdieu y Luhmann ya lo explicaban de esta misma forma (Bourdieu y Wacquant, 1995, p.46; Luhmann, 1987, p.8; Luhmann, 2007, p.5).

Y caracterizaron desde una perspectiva metateórica, la semejanza entre las categorías de análisis de “observación de segundo nivel/observación de segundo orden” de Luhmann y la “observación del observador” en la obra de Bourdieu. Ambos autores comparten un gusto que para algunos teóricos pareciera ser una tautología, pero que no lo es, ya que refieren a diferentes niveles de realidad. Sin duda esa interpretación es producto de la visión unilateral del observador olvidándose que esta visión de Luhmann y Bourdieu es completamente diferente y creíble bajo la mirada del segundo observador o del segundo orden, si no fuera así, no podríamos encontrar los nuevos horizontes teóricos y metodológicos que puedan explicar o interpretar las nuevas emergencias en lo social. Aquí es donde

2 Revisar: Pérez-Mayo, Augusto Renato & Roque-Nieto, Nohemí. La transmodernidad y la matriz disciplinar como propiedades emergentes en la construcción de la identidad epistémica de los estudios organizacionales. Revista de Sociología Contemporánea. 2020. 7-23:30-45.

estos dos sociólogos tienen la mirada y no al revés. Justamente a este nivel es lo que se pretende desarrollar a continuación (Pérez Mayo y Guzmán Cáceres; 2015).

Hoy en día, existe una característica en las ciencias que es la constante evolución de sus objetos y la flexibilidad migratoria entre las fronteras de las disciplinas, lo que promueve la superación de los límites entre especialidades (Pérez Mayo & Roque Nieto 2021, Pérez Mayo & Guzmán Cáceres, 2015; Vasallo De Lopes, 2001) que es donde se da una ruptura epistemológica que impacta a los intelectuales de los Estudios Organizacionales, dado que su existencia se supedita a la relación de complementariedad con y entre las demás disciplinas sociales, naturales y exactas y no por una relación horizontal que diferencia su práctica.

Para llegar a dicha reflexión, se parte de la revisión de algunas características del Programa de Investigación Científica de Lakatos, la teoría de campo (Bourdieu), la matriz disciplinar (Kuhn) y los Tres niveles de metateorización de Ritzer. Comencemos la aventura.

Los estudios organizacionales y su interpretación

Los estudios organizacionales en este momento se interpretan como el punto de encuentro de varias disciplinas ideográficas y nomotéticas, que permiten acercarnos al estudio comprensivo o interpretativo de los fenómenos que se dan en las organizaciones. Ya no el ojo único de la ciencia aplicado a los problemas administrativos o financieros, sino el uso del mosaico teórico y metodológico de ojos múltiples que permiten adentrarnos a la parte interna, subjetividad e intersubjetividad de los seres humanos en organización, emanados de las transdisciplinas y que son el resultado de las redes de relaciones que se entablan entre los diversos miembros que las conforman y que afectan en las organizaciones.

Kuhn y los análisis

Son tres componentes estratégicos para construir conocimiento y resolver problemas que plantea Kuhn (2011):

- Primero: Sus nociones o modelos teóricos llamados ejemplares, que son soluciones a problemas concretos y que todo un grupo de científicos lo usan y legitiman siempre y cuando no pierdan su capacidad heurística. Ejemplos: informes, artículos, experimentos, etc., es parte de la formación y de la preparación del científico. Es la primera etapa de formación de un científico.

- Segundo: Las grandes matrices disciplinares o paradigmas, es decir, generalizaciones simbólicas, compromisos compartidos de creencias en modelos concretos, valores y ejemplares compartidos por una comunidad científica o grupo. Para Kuhn, el científico logra hacerse (formarse) con una matriz disciplinar a partir del estudio de ejemplares, y éstos determinan en buena medida dicha matriz (Kuhn, 1962). El contexto intelectual, la practicidad de la teoría y la técnica, hacen posible el tipo de aprendizaje y adiestramiento;
- Tercero, que permite madurar (el stock) al científico es cuando se logra dar la modelación de un aparato cognitivo que está inserto en todos los miembros de una comunidad científica y esto permite mantener el mismo stock de ejemplares o de producción, y si nos vamos más allá, esto permite también se modelen la aplicación de generalizaciones teóricas, técnicas de investigación a otros fenómenos de forma esencialmente igual.

Ya sabemos entonces que lo más importante que define a un grupo de investigación científica es la posesión común de una matriz disciplinar, la cual se adquiere mediante el dominio del stock de ejemplares compartido por la comunidad científica y del arte de modelar, aceptablemente sobre los ejemplares.

Kuhn (2011), plantea que cuando una comunidad científica surge por vez primera en torno a una matriz disciplinar, el stock de ejemplares puede ser relativamente pequeño. Los estudiosos de las organizaciones presentan cada año cientos de trabajos³ que tienen la característica de revisión y presentación de ejemplares y no se argumentan en las matrices disciplinares existentes, pareciera que solo resuelven problemas técnicos-prácticos de las organizaciones y eso los aleja de poder caracterizar la identidad de los Estudios Organizacionales.

La característica principales entonces, la que conduce a la reflexión de que estamos ante un mundo epistemológicamente invertido en relación a las nociones recibidas en la materia...donde la conciliación y desaparición de las fronteras de las cunas epistémicas para hacer ciencia están en camino (Dussel, 1985; Ghisi, 1999; Pérez Mayo y Guzmán Cáceres, 2015; Valenzuela, 2017).

Esta nueva mirada de ciencia han sido prestadas de la hermenéutica, la fenomenología, el estructuralismo y el posestructuralismo, así como de los distintos neomarxismos, Ghisi (1999) y Dussel (1985). Los nuevos planteamientos tienden a ser más receptivos a la incorporación de elementos teóricos que tienen su origen en distintas disciplinas, tendiendo puentes inclusive con la lingüística, las humanidades y las reflexiones de carácter estético. De esta forma, el discurso de los Estudios Organizacionales se abre a la integración y la síntesis teórica-

metodológica, por lo que algunos autores como Montaña (1994), Jiménez Bandala (2015) Moreno (2007) entre otros, hablan incluso de una ciencia Transmoderna para el análisis de las organizaciones.

Caracterización hoy de los Estudios Organizacionales

Son dos categorías conceptuales que nos permiten definir hoy este campo de estudio, por un lado la *hibridación* y por el otro el concepto de *amalgama* retomado de Giménez (2004), Pérez Mayo y Guzmán Cáceres (2015), la practicidad en los Estudios Organizacionales han llegado a la pluralización y fragmentación de una forma muy rápida que ha tenido como vías principales la especialización y la hibridación o amalgama. La especialización supone la segmentación del objeto de estudio de una disciplina según diferentes criterios: escala, instituciones específicas, hechos sociales particulares.

Por ejemplo, a partir de los años 80 y 90 las investigaciones donde se aplican los Estudios Organizacionales crecen espectacularmente, pero este crecimiento viene acompañado de una hibridación o amalgama que consiste en la fusión, recombinación o cruzamiento de especialidades o fragmentos de disciplinas vecinas que prevalece hasta nuestros días, y que tiene como base la pluralidad intelectual mencionada en párrafos anteriores, y que sin duda prueba de ello es la constitución de la REMINEO (Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales) como Asociación Civil desde el año 2006, en donde se muestran, en cada Congreso Internacional que organizan, investigaciones de todo tipo, que no abarcan disciplinas completas (Matrices disciplinares), sino sólo sectores o partes de las mismas (ejemplares). Pasa lo mismo en lo que se publica en Revista Análisis Organizacional y en el The Sage Handbook of Organization Studies (2006) editados por la misma REMINEO y SAGE.

Autores como Dogan (2000), sostienen que por lo menos en las dos últimas décadas, la mayor parte de las innovaciones en el campo de las ciencias sociales han provenido no de la pluridisciplinaridad, sino de la amalgama, esto es, de trabajos realizados por pequeños equipos de investigadores en las fronteras entre disciplinas, en los puntos de cruce entre especialidades.

El concepto de amalgamas fue creado por Giménez (2004), y utilizado por Pérez Mayo y Guzmán Cáceres (2015), que consiste en la práctica la circulación de conceptos, categorías científicas, premisas teóricas fundamentales, teorías, métodos y técnicas de investigación propias de diferentes disciplinas.

Los Estudios Organizacionales constituyen un campo que emergió de la administración y de la teoría de las organizaciones, pero que intenta modelar un nuevo programa de investigación/matriz disciplinar con las teorías que conforman el núcleo central o heurística positiva y las hipótesis auxiliares que alimentan el cinturón protector (Lakatos, 1999. p. 76). Pero también es cierto que

los Estudios Organizacionales son un programa de investigación en desarrollo, al que hay que tratar con benevolencia, pues no ofrece una racionalidad instantánea (Pérez Mayo et al., 2015)

Entonces ya es posible darse cuenta que, la distinción más importante que han tenido qué hacer con relación a la disciplina administrativa y a la sociología, y que está plasmado en la evolución de los Estudios Organizacionales y que podemos señalar con la mirada de Lakatos:

Algunos de los programas de investigación más importantes de la historia de la ciencia estaban injertados en programas más antiguos con relación a los cuales eran claramente inconsistentes... Conforme crece el joven programa injertado, termina la coexistencia pacífica, la simbiosis se hace competitiva y los defensores del nuevo programa tratan de sustituir completamente al antiguo. (Lakatos, 1999, p. 77)

Aunque muchos no lo quieren aceptar, así se encuentra en este momento los llamados Estudios Organizacionales, en donde tratan de demostrar su independencia epistémica y teórica de las ciencias que lo apoyan (sociología, psicología, administración), y en tal lucha, se da lo que Lakatos considera como dos posiciones extremas e igualmente irracionales respecto a los programas *injertados*: conservadora y anarquista.

La posición conservadora consiste en frenar el nuevo programa hasta que se solucione de algún modo la inconsistencia básica con relación al programa antiguo, lo que Lakatos critica aludiendo a que es irracional trabajar sobre fundamentos inconsistentes, lo que descubrimos es que la mayoría de las veces es que no se ha comprendido el carácter de los Estudios Organizacionales, es decir, por desconocimiento se practican los Estudios Organizacionales. Los *conservadores* concentrarán sus esfuerzos en la eliminación de la inconsistencia mediante una explicación (aproximada) de los postulados del nuevo programa en términos del programa antiguo (Pero lo siguen practicando), dado que entienden que “es irracional continuar con el programa nuevo sin una reducción exitosa de la clase mencionada” (Lakatos, 1999, p. 80).

Por el otro lado encontramos la mirada anarquista respecto a los programas injertados consiste en “exaltar la anarquía de los fundamentos como una virtud y en considerar la inconsistencia (débil) como una propiedad básica de la naturaleza o como una limitación última del conocimiento humano” (Lakatos, 1999, p. 80).

Sin embargo, hay una nueva alternativa, por encima de estas dos posturas, está la posición racional con respecto a los programas injertados, la cual busca explotar su poder heurístico, sin resignarse al caos fundamental sobre el que se

está construyendo. Esta postura es la que asumen los estudios organizacionales, luchando entre un mar de anomalías, para convertirse en un programa de investigación reconocido y autónomo. Pérez Mayo (2015)

La metodología de los programas de investigación de Lakatos permite definir ontológicamente a los Estudios Organizacionales como un espacio disciplinario posmoderno que tiene un objeto de estudio también posmoderno que colabora con diversas disciplinas a través de la inter y transdisciplinariedad, cuyo traslape abarca tanto las ciencias naturales como las ciencias sociales, con quienes comparte objetos de estudio, metodología, teorías y otros aspectos de la investigación. Pérez Mayo (2015).

Bourdieu y su triada teórica. La teoría de Campo

Lo anterior, permite bajo la mirada de Bourdieu, hablar, en términos sociológicos, del nacimiento, la invención, el reconocimiento o el descubrimiento de un campo (Bourdieu, 1991) de los Estudios Organizacionales constituido de tres subcampos:

- Subcampo científico (prácticas de producción de conocimiento teórico aplicado, investigación, construcción de objetos, metodologías y teorías);
- Subcampo educativo (reproducción de conocimiento y enseñanza universitaria);
- Subcampo profesional (aplicación de conocimiento vinculado al mercado laboral) (Vasallo De Lopes, 2001, 2003); cuyo sostén se basa en:
 1. Área de estudio teorizable y analíticamente separable;
 2. Disputa por la apropiación de capital cognitivo;
 3. Reconocimiento de objetos de estudio y
 4. Comunidad interesada en conceptualizarlos (Sánchez Ruiz, 2002; Torrico Villanueva, 2004, 2007, 2011, 2012).

Cada subcampo implica ciertas actividades que el científico organizacional realiza y que se miran de forma concreta en los artículos, libros, docencia o ponencias en congresos. En algunos casos en menor proporción en un subcampo que en otros. De forma ejemplificativa, la teoría de campo nos permite realizar un análisis y acercamiento al estado actual de campos disciplinares que nacen o que están en etapas de reconocimiento o de madurez. Lo mismo sucede con la propuesta o modelo de análisis de Ritzer.

La Metateorización de Ritzer

El tipo de observación que se requiere para lograr una metateorización, se tiene que definir bajo el siguiente continuo: Los tres órdenes de observación y la metateorización de Ritzer, o por lo menos algo parecido.

Primer orden. Constituye la investigación científica como tal, mediante la observación de las acciones sociales en el plano microsocial o el funcionamiento de las estructuras en el nivel macrosocial.

Segundo orden. Se ocupa de examinar críticamente los corpus de conocimiento que los científicos organizacionales han logrado articular. Es el locus de donde se generan las teorías explicativas y/o comprensivas del mundo fáctico.

Tercer orden. Se ocupa de examinar críticamente los corpus de conocimiento que los científicos organizacionales han logrado articular en el segundo orden de análisis.

De allí, surge el proceso de Metateorización, es decir, un estudio profundo de las teorías que generan poder heurístico que eventualmente se traduciría en el surgimiento de nuevas teorías y, de ese modo, la metateoría contribuye al progreso del conocimiento científico. Como podemos darnos cuenta, este modelo de análisis también nos ayuda a entender la evolución y el estado actual de los EO en México y en cualquier parte del mundo.

Veamos ahora los ejemplares y/o matrices disciplinares logradas en las ponencias del CIAO.

Resultados de la revisión documental y teórica

La revisión de 6 Congresos Internacionales del CIAO, 876 ponencias mercadas en diferentes mesas de trabajo. Veamos la distribución de cada ponencia desde la perspectiva de Kuhn, Ritzer, Bourdieu y Lakatos:

Tabla 2. Resultados

Total, de Ponencias revisadas: 876	TO	498
	ADM	278
	EO	100
	Otras disciplinas	
	Subcampo científico (prácticas de producción de conocimiento teórico aplicado, investigación, construcción de objetos, metodologías y teorías)	Solo 100 ponencias tienen características de los EO
	Subcampo educativo (reproducción de conocimiento y enseñanza universitaria);	En 100 Ponencias se caracteriza este requisito
	Subcampo profesional (aplicación de conocimiento vinculado al mercado laboral);	No

Fuente: Elaboración propia con base en la revisión de las Memorias del CIAO

Bajo la mirada de Bourdieu, es importante decir que en algunas ponencias pareciera que hay confusión en el uso de la TO y los EO.

- Subcampo científico (prácticas de producción de conocimiento teórico aplicado, investigación, construcción de objetos, metodologías y teorías) se encontraron 100 ponencias que hacen uso de marcos teóricos aplicados a la construcción de objetos y metodologías del campo de los EO.
- Subcampo educativo (reproducción de conocimiento y enseñanza universitaria); se encontraron 100 ponencias que se reproducen en las aulas, conferencias y coloquios y programas de estudios.
- Subcampo profesional (aplicación de conocimiento vinculado al mercado laboral) se encontraron:

1. Área de estudio teorizable y analíticamente separable; 100 ponencias con características de intervención organizacional, con las características del campo de los EO.
2. Disputa por la apropiación de capital cognitivo; 17 ponencias donde se llega al conflicto, al debate teórico.
3. Reconocimiento de objetos de estudio y en 100 ponencias se reconoce el objeto o aspecto de estudio de los EO.
4. Comunidad interesada en conceptualizarlos: se encontró una comunidad muy reducida interesada en el desarrollo teórico del campo de los EO: 17 ponentes.

Como se puede observar, es importante rediseñar el evento para abonar más al desarrollo del campo de los llamados Estudios Organizacionales.

Veamos bajo la mirada de Ritzer.

Tres niveles de metateorización de la propuesta de George Ritzer

Aunque la propuesta de metateorización de Ritzer se ejemplifica con las teorías sociológicas, también es posible utilizarla desde un punto de vista metodológico para analizar los modelos teóricos usados en los Estudios Organizacionales y hacer una metateorización. A partir de la propuesta ritzeriana se elaboró el siguiente esquema teórico y metodológico de metateorización denominada los tres órdenes de observación y la metateorización de Ritzer, que dice:

- *La metateorización como medio para obtener una comprensión más profunda de la teoría existente (Mu).* Se ocupa del estudio de las teorías, de los teóricos y las comunidades de teóricos, así como de los contextos sociales e intelectuales en que se producen las teorías y se desenvuelven las comunidades científicas. Busca identificar las principales escuelas de pensamiento, así como utilizar herramientas conceptuales de otras disciplinas para estimular nuevos desarrollos teóricos.

Subtipos:

Mu1. Interno intelectual. Se centra en las cuestiones intelectuales o cognitivas internas a las teorías. Solo en 3 ponencias existen características intelectuales que asemejan al Mu1 (.003%).

Mu2. Interno social. Mira hacia el interior de las teorías, centrándose en los factores sociales en lugar de los cognitivos. 100 ponencias impactan el Mu2.

Mu3. Externo intelectual. Busca en otras disciplinas académicas ideas, herramientas, conceptos y teorías que pueden utilizarse para el análisis de las teorías. Solo 2 (.002%) hace alusión al Mu3.

Mu4. Externo social. Asciende a un nivel macro para analizar las teorías en su conjunto. Solo 3 ponencias logran el Mu4.

- Bajo estas características, la metateorización de Ritzer, entendida como preludio al desarrollo de la teoría (Mp). Implica el estudio de las teorías existentes para producir una teoría nueva, buscando elementos que contribuyan a generar desarrollos teóricos inéditos. Para este principio solo 1 ponencia lo logra (.001%).
- La metateorización como fuente de las perspectivas que sostiene toda la teoría sociológica (Mo). Implica el estudio de la teoría, orientado hacia la meta de producir una perspectiva holística o macroparadigma que permita visualizar todas las teorías que comparten el mismo objeto de estudio, partiendo del supuesto de que las teorías son mensurables, comparables y evaluables y que, utilizando criterios comunes de análisis, es posible integrarlas en un cuerpo metateórico unificado que facilite su comprensión. Solo 1 (.001%) ponencia lo logra. Es decir, no se está haciendo Estudios Organizacionales de los Estudios Organizacionales.

Conclusiones

¿Qué se tiene que hacer?

Se generan dos exigencias importantes:

- Primera. Incorporar al análisis los procesos de constitución de sistemas transmodernos de organizaciones humanizadas, en este caso del todo social.
- Segunda, No se puede construir una ciencia del hombre aislada del mismo hombre o mujer que la concibe y en consecuencia, aislada de los aspectos sociales, éticos, políticos (Monge, Morin, y Piattelli-Palmarini, 1983, p. 211), humanos.

Ibarra y Montaña (1987) Montaña (2020) advierten que hasta ahora diversos fenómenos organizacionales han estado dispersos y fragmentados disciplinariamente, disminuyendo su capacidad heurística, lo cual impone la necesidad de la transdisciplinariedad y la transmodernidad para estudiar y comprender la organización en la búsqueda de la identidad epistemológica de los E.O.

Bajo esta perspectiva, se busca una nueva mirada con la cual realizar lecturas en donde no existan las fronteras de lo cualitativo y cuantitativo para estudiar el fenómeno organizacional. O por lo menos se complementen, ya que prevalecen hoy una serie de narrativas locales que denotan los acuerdos que cada comunidad establece a partir de sus propios intereses y de sus modos de entender y operar el conocimiento.

Esta situación reafirma con claridad lo que se ha venido señalando (Pérez Mayo y Guzmán Cáceres, 2015; Pérez Mayo y Roque Nieto, 2021, Pérez Mayo y Roque Nieto, 2025): que los Estudios Organizacionales son un campo de conocimiento plural, diverso y complejo, desde el que se aprecian muy diversas aristas de las estructuras y procesos que constituyen la organización y que las aproximaciones a su objeto de estudio se ubican en algún punto entre los extremos representados por la solución exitosa aunque coyuntural de ciertos problemas locales de organización, y la interpretación de sus consecuencias sociales y los posibles proyectos alternativos que les pudieran dar solución. Su fortaleza estriba precisamente en su pluralidad y complejidad.

Cabe señalar, sin embargo, que cada organización es única y los fenómenos que se estudian dentro de ella tienen características diferentes, y creemos que justamente este es el fenómeno u objeto de estudio por lo que es posible establecer un patrón de excepción o no, es decir, surge la pregunta: ¿seguirán conviviendo los estudios organizacionales con las disciplinas o perspectivas de la Teoría de las Organizaciones, con las otras disciplinas de las Ciencias Sociales o humanísticas? ¿Seguiremos pidiéndoles prestado sus teorías, sus métodos, sus metodologías para describir, estudiar, comprender a las organizaciones?

Se necesita con urgencia de la fricción para integrar y unificar el diálogo más que nunca en todos los ámbitos de los Estudios Organizacionales. Es la fase natural que sigue para el desarrollo del campo, la ausencia de ella hace peligrar la existencia de una matriz disciplinar que pudiera concretarse en un cuerpo de explicación maduro. Es decir, que no se logre y tienda a desaparecer como una alternativa de las visiones positivistas que la anteceden. Todavía no se tiene un núcleo firme y ni un programa para la construcción de cinturones protectores que ayuden.

Referencias

- Bourdieu, P. (1991). Estructuras, habitus, prácticas: *El sentido práctico* (pp. 91–111). Madrid, España: Taurus.
- Bourdieu, P. (1991). *El sentido práctico*. Taurus
- Bourdieu, P. (2008). *Homo academicus*. Siglo XXI

- Bourdieu, P. (2006). *Autoanálisis de un sociólogo*. Anagrama
- Bourdieu, P. y L. Wacquant. [1992] 1995. *Respuestas. Por una antropología reflexiva*. Grijalbo
- Bourdieu, P., and I. Graw. (1996). "Was bin ich? Ein Interview mit Pierre Bourdieu von Isabelle Graw." *The Thing*, abril.
- Dogan, M. (2000). *The moving frontier of the social sciences. The international handbook of sociology* (pp. 35). SAGE.
- Dussel, E. (1985). *Philosophy of Liberation*, trans. Aquilina Martinez and Christine Morkovsky. Orbis Books.
- Dussel, E. (1994). 1492 *El encubrimiento del Otro: Hacia el origen del "mito de la modernidad"*. Plural.
- DREA, (Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española), disponible en www.rae.es Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2001) (Ed. XX).
- Dussel, E. (2008). Philosophy of liberation, the postmodern debate, and Latin American studies. *Coloniality at large: Latin America and the postcolonial debate*, 335–349.
- Dussel, E., & Mendieta, E. (1996). *The Underside of Modernity* Apel, Ricoeur, Rorty, Taylor, and the Philosophy of Liberation.
- Ghisi, M. L. (1999). The transmodern hypothesis: towards a dialogue of cultures. *Futures*, 31(9–10), 971–982.
- Ghisi, M. L. (2001). *Au-Delà De La Modernité, Du Patriarcat Et Du Capitalisme: La société réenchantée?*. Harmattan.
- Ghisi, M. L. (2006). Transmodernity and transmodern tourism. En *Keynote at the 15th Nordic Symposium in Tourism and Hospitality Research: Visions of Modern Transmodern Tourism* (Vol. 19).
- Ghisi, M. L. (2008). *The Knowledge Society: A Breackthrough Toward Genuine Sustainability*. International Advisory Council.
- Giménez, G. (2004). Pluralidad y unidad de las ciencias sociales. *Estudios sociológicos*, 22, 267–282.
- Grosfoguel, R. (2007). Los dilemas de los estudios étnicos estadounidenses: multiculturalismo identitario, colonización disciplinaria y epistemologías decoloniales. *universitas humanística*, 63.
- Gonzales-Miranda, Diego. (2020). Los Estudios Organizacionales En Latinoamérica: ¡Vuelta Al Terreno Áspero!. *Revista de Administração de Empresas*. 60. 104-119. 10.1590/s0034-759020200204.
- Gergen, K. J. & Gergen, M. (2010). *Construccionismo social. Um convite ao diálogo*. Instituto Noos.

- Ibarra Colado, E., & Montaña Hirose, L. (1987). *Mito y poder en las organizaciones: un análisis crítico de la teoría de la organización*. Trillas.
- Jiménez Bandala, C. A. (2015). La transmodernidad en los estudios organizacionales. La metáfora del fractal. *Revista Internacional de Organizaciones*, 14, 77–100.
- Kuhn, S. T. (1962). *Kuhn's Structure of Scientific Revolutions*. Recuperado en septiembre 19, 2018 de <https://www.marxists.org/reference/subject/philosophy/works/us/kuhn.htm>
- Kuhn, S. T. (2011). *La estructura de las revoluciones científicas*. Fondo de cultura económica.
- Kuhn, T. S. (1971). *La estructura de las revoluciones científicas*. Fondo de Cultura Económica. (Traducción de *The Structure of Scientific Revolutions*, Chicago: University of Chicago Press, 1962, 2ª ed., 1970)
- Lakatos, I. (1999). *Escritos filosóficos*. Alianza.
- Luhmann, N. [1984] 1987. *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Luhmann, N. [1991] 1998. *Sistemas sociales: lineamientos para una teoría general*. Anthropos.
- Luhmann, N. [1997] 2007. *La sociedad de la sociedad*. Herder.
- Monge, F., Morin, E., & Piattelli-Palmarini, M. (1983). *El primate y el hombre*. Argos Vergara.
- Montaña Hirose, L. (2020). Encrucijadas y desafíos de los Estudios Organizacionales Una reflexión desde las perspectivas institucionales. *Innovar*, 30(78), 19-34. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n78.90304>
- Montaña Hirose, L. (1994). Modernidad, postmodernismo y organización. Una reflexión acerca de la noción de estructura postburocrática. *Argumentos para un debate sobre la modernidad. Aspectos organizacionales y económicos*, México: UAM-I, 67–91.
- Moreno, P. (2007). El nuevo paradigma transmoderno de la ciencia y la tecnología. *Revista Politeia*, 15 (2), 23–37.
- Patte, H.H. (1989). Simulations, Realizations and Theories of Life. En Langton C. (Ed.) *Artificial Life Sta. Fe Inst. Sci. Complexity*, Vol. VI, Addison-Wesley Pub. Pp. 63-78
- Pérez Mayo, A. R., & Guzmán Cáceres, M. (2015). Los estudios organizacionales como programa de investigación. *Cinta de Moebio*, 53, 104–123. <https://doi.org/10.4067/S0717-554X2015000200001>
- Pérez Mayo, A.R. & Roque Nieto, N. (2021) Transmodernity and the disciplinary matrix as emergent properties in the construction of the epistemic identity of organizational studies. *Revista de Sociología*, 7(23), 30-45 <https://doi.org/10.35429/JOCS.2020.23.7.30.45>

- Pérez Mayo, A. R., & Roque Nieto, N. (2025). Programa de la ciencia unificada, el caso de los estudios organizacionales. *Religación*, 10(45), e2501410. <https://doi.org/10.46652/rgn.v10i45.1410>
- Pfeilstetter, R. (2012) Bourdieu Y Luhmann. Diferencias, similitudes, sinergias. *Revista Internacional de Sociología (RIS)*, 70(3), 489-510
- Ritzer, G. (1991). *Metatheorizing in sociology*. Lexington Books
- Rodríguez Magda, R. M. (1989). La sonrisa de Saturno: *hacia una teoría transmoderna* (Vol. 49). Barcelona, España: Anthropos.
- Rodríguez Magda, R. M. (2001). Transmodernity, neotribalism and postpolitics. *Interlitteraria*, 6, 2-18.
- Rodríguez Magda, R. M. (2004). *Transmodernidad* (Vol. 140). Anthropos.
- Sanabria, P., Castillo, C., Sánchez, J. (2020). Análisis de la publicación académica sobre estudios organizacionales en Latinoamérica (2009-2019). *Rev. Guillermo de Ockham*, 18(2), 205-221. <http://doi.org/10.21500/22563202.4783>
- Sánchez Ruiz, E. E. (2002). La investigación latinoamericana de la comunicación y su entorno social: notas para una agenda. *Diálogos de la Comunicación*, 64, 25-36.
- Toledo-Nickles, U. (2008). El Esquema Metateórico de Ritzer desde la Metodología de los Programas de Investigación. *Cinta Moebio*, 33, 204-218 www.moebio.uchile.cl/33/toledo.html
- Torrico Villanueva, E. R. (2004). *Abordajes y periodos de la teoría de la comunicación*. Norma.
- Torrico Villanueva, E. R. (2007). Acercamiento a la Comunicación como cultura académica ya sus proposiciones teóricas generales. *Punto Cero*, 12, 41-48.
- Torrico Villanueva, E. R. (2011). Mirar a la comunicación desde la crisis. *Revista Comunicación*, 155, 43-46.
- Torrico Villanueva, E. R. (2012). *Las vicisitudes teóricas de la Comunicación*. http://perio.unlp.edu.ar/sites/default/files/programa_erick_torrico.pdf
- Trainor, L. E.H. (1909). Remarks on emergence in physics and biology. En Goodwin, B. y Saunders, P. (Eds) *Theoretical Biology*. Edinburgh University Press.
- Valenzuela, L. I. (2017). Consideraciones Epistemológicas de la Teoría Sociológica y de la Organizacional. *Revista de Ciencias Sociales*, 6(7), 10-10.
- Vasallo De Lopes, M. I., y Fuentes Navarro, R. (2001). *Reflexiones sobre el estatuto disciplinario del campo de la comunicación. Comunicación, campo y objeto de estudio: perspectivas reflexivas latinoamericanas*. ITESO.
- Vasallo De Lopes, M. I. (2003). *Investigación en comunicación: formulación de un modelo metodológico*. Esfinge.

A metatheoretical analysis of the current state of Organizational Studies ***Uma análise metateórica do estado atual dos Estudos Organizacionais***

Augusto Renato Pérez Mayo

Universidad Autónoma del Estado de Morelos | Cuernavaca | Morelos en México

<https://orcid.org/0000-0003-1094-3283>

renato.mayo@uaem.mx

renatomayo@hotmail.com

Profesor Investigador de Tiempo Completo del área de Estudios de las Organizaciones, Sociología de las Organizaciones, Gestión de los Recursos Humanos y Teoría de las Organizaciones FCAel. Epistemólogo de la Ciencia, Maestro en Ciencias en Metodología de la Ciencia, Maestro en Ciencias en Metodología de la Investigación y Maestro en Ciencias Sociales, Doctor en Estudios Organizacionales por la UAM-Iztapalapa, programa inscrito al PNPC del Conacyt. Miembro del Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores (SNII).

Nohemi Roque Nieto

Universidad Autónoma del Estado de Morelos | Cuernavaca | Morelos | México

<https://orcid.org/0000-0002-5433-9478>

nohemi.roque@uaem.mx

Profesora Investigadora de Tiempo Completo de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos. Se ha desempeñado en ámbitos de la investigación-divulgación, docencia, consultoría en empresas. Maestra en Ciencias de la Educación con una especialización en Investigación y Docencia en educación superior. Doctora en Educación. Es miembro del Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores (SNII).

Pablo Guerrero Sánchez

Universidad Autónoma del Estado de Morelos | Cuernavaca | Morelos | México

<https://orcid.org/0000-0003-2701-8393>

pablo.guerrero@uaem.mx

pablodbk@gmail.com

Licenciatura en Psicología por la UAM X México, maestría y Doctorado por la UAM I México, Profesor Investigador de Tiempo Completo de la Facultad de Contaduría Administración e Informática, coordinador de la Maestría en Administración de Organizaciones de la FCAel de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos perteneciente al Sistema nacional de Posgrados del CONAHCYT.

Abstract

Four analysis models for the evaluation of scientific production in the field of Organizational Studies in Mexico are reviewed: the Lakatos analysis model, the Kuhn Disciplinary Matrix, the Ritzer analysis model, and the Bourdieu analysis model. These allow us to approach the review of the production of a very large group in Mexico that meets in the light of the most important activity of Organizational Studies such as the CIAO organized by REMINEO. Every discipline or theoretical approach has three moments or stages of maturity (birth, invention, recognition or discovery) as is the case of Organizational Studies. 876 papers were reviewed from the theory, methodology and their object or phenomenon of study with which they were constructed, and it was found that only 10% make use of theoretical frameworks applied to the construction of objects and methodologies in the field of OE. 3% for the theoretically and analytically

separable area of study, 10% with characteristics of organizational intervention with the characteristics of the field of OE. 98% of the objects or phenomena of studies are from the discipline of Administration and Organizational Theory. The metatheorization levels found (Mu) only reached .003%. Which implies that Organizational Studies are not being done from Organizational Studies, Sociology of Sociology, epistemology of epistemology, theoretical friction is missing.

Keywords: Metatheorizing, Research Program, Organizational Studies.

Resumo

Quatro modelos de análise para a avaliação da produção científica no campo dos Estudos Organizacionais no México são revisados: o modelo de análise de Lakatos, a Matriz Disciplinar de Kuhn, o modelo de análise de Ritzer e o modelo de análise de Bourdieu. Isso nos permite abordar a análise da produção de um grupo muito grande no México que se reúne à luz da atividade mais importante dos Estudos Organizacionais, como o CIAO organizado pela REMINEO. Toda disciplina ou abordagem teórica tem três momentos ou estágios de maturidade (nascimento, invenção, reconhecimento ou descoberta), como é o caso dos Estudos Organizacionais. Foram analisados 876 artigos a partir da teoria, da metodologia e do objeto ou fenômeno de estudo com o qual foram construídos, e constatou-se que apenas 10% fazem uso de marcos teóricos aplicados à construção de objetos e metodologias no campo da EO. 3% para a área de estudo separável teórica e analiticamente, 10% com características de intervenção organizacional com as características do campo da EO. 98% dos objetos ou fenômenos de estudo são da disciplina de Administração e Teoria Organizacional. Os níveis de metateorização encontrados (Mu) atingiram apenas 0,003%. O que implica que os Estudos Organizacionais não estão sendo feitos a partir dos Estudos Organizacionais, da Sociologia da Sociologia, da epistemologia da epistemologia e da falta de atrito teórico.

Palavras-chave: Metateorização, Programa de Pesquisa, Estudos Organizacionais.



Religación
Press
Ideas desde el Sur Global



Religación
Press

ISBN: 978-9942-561-38-1



9 789942 561381