

**DINÁMICA ORGANIZACIONAL. DESAFÍOS EN LA METAMODERNIDAD****ORGANIZATIONAL DYNAMICS. CHALLENGES IN METAMODERNITY**Andrés Aular<sup>1</sup><https://orcid.org/0000-0003-1780-7436>

Recibido: 20-07-2024

Aceptado: 20-11-2024

**RESUMEN**

Este artículo tiene el propósito de reportar un conjunto de reflexiones relacionados con la dinámica organizacional asociado a la metamodernidad. Históricamente, se ha entendido la organización desde diferentes perspectivas de acuerdo con cambios económicos, sociales y científicos que tuvieron un impacto significativo en el ámbito organizacional. Esto ha llevado a que, los modelos de gestión evolucionen en el ámbito de la administración y gestión de organizaciones y, han ido emergiendo diversos paradigmas a lo largo del tiempo que han estado en sintonía con el contexto histórico del momento. La línea argumentativa desarrollada pasa por la revisión de las organizaciones desde una perspectiva conversacional (Echeverría, 2005, Flores, 1994). Se discute luego, la necesidad de entretener las mismas como acción social vigente en los contextos actuales metamodernos (Baciu y Bocos, (2015); Han, 2022) para el bienestar y el florecimiento humano que las desafían. Finalmente se formulan líneas propositivas de acción para desarrollar una dinámica organizacional que permita enfrentar imposiciones de la modernidad y la postmodernidad, de tal manera que deriven en propósitos de bienestar para todos.

**Palabras clave:** dinámica organizacional, metamodernidad, postmodernidad, modernidad, cambio

**ABSTRACT**

The purpose of this article is to report a set of reflections related to the organizational dynamics associated with metamodernity. Historically, the organization has been understood from different perspectives according to economic, social, and scientific changes that had a significant impact on the organizational environment. This has led to the evolution of management models in the field of administration and management, and various paradigms have emerged over time that have been in tune with the historical context of the moment. The line of argument developed involves the review of organizations from a conversational perspective (Echeverría, 2005; Flores, 1994). The need to interweave them as a social action in force in the current metamodern contexts (Baciu & Bocos, (2015); Han, 2022) for the well-being and human flourishing that challenge them is then

<sup>1</sup> Andrés Aular: Doctor en Educación Avanzada e Investigación. Maestro en Administración de Nuevas Tecnologías. Premio Estímulo a la Investigación (PEI) (Ministerio de Ciencia y Tecnología). Miembro Comité Científico en Español (Coloquio Doctoral); aularpro@gmail.com



discussed. Finally, proposed lines of action are formulated to develop an organizational dynamic that allows facing impositions of modernity and postmodernity, in such a way that they derive in purposes of well-being for all.

Keywords: organizational dynamics, metamodernity, postmodernity, modernity, change

## INTRODUCCIÓN

La dinámica organizacional ha discurrido en un cambio de perspectiva hacia estructuras más flexibles y eficientes de gestión y dirección, orientadas a resultados de bienestar y sustentabilidad. Uno de los elementos más significativos que se han producido dentro de las organizaciones es que, desde la década de los 80' del siglo XX, hemos pasado de una forma de hacer negocios globales basada en la competencia (paradigma de la complejidad) a otra basada en la cooperación. Esto implica la necesidad de aprender de forma continua en un entorno global e incierto, contradictorio, disruptivo tecnológico que resulta muy difícil de predecir. Para ello, es necesario tener la capacidad de aprender del entorno y actuar en consecuencia.

Hemos observado que, históricamente se ha entendido la unidad social llamada organización desde diferentes perspectivas de acuerdo con cambios económicos, sociales y científicos que tuvieron un impacto significativo en el ámbito organizacional. Esto ha llevado a que, con el transcurso del tiempo, los modelos de gestión evolucionen en el ámbito de la administración y gestión de organizaciones y, han ido emergiendo diversos paradigmas a lo largo del tiempo que han estado en sintonía con el contexto histórico del momento generalmente impuesto por las relaciones entre los diferentes campos científicos y fuentes de poder social, económico y tecnológico.

En cuanto al contexto temporal en el que nos encontramos, hallamos un conjunto de constructos y conceptos que plantean su inminente surgimiento, como es el caso del modelo denominado metamodernidad. En este ensayo discutimos su comprensión, tratando de hacer aproximaciones teóricas confrontadas con la modernidad y la postmodernidad, para luego insertar el contexto organizacional, así como conocer elementos que las condicionan en la postmodernidad, las líneas retadoras de acción y cómo se desarrollaría la dinámica organizacional en un contexto regido por esta perspectiva.



## DESARROLLO

Vamos a realizar una reflexión de lo que entendemos como ideas ara nuevas ideas, que es el resultado de lo que estamos experimentando y hemos andado en materia organizacional. Comenzando por el principio, nos preguntamos: ¿Qué es eso de la metamodernidad? Porque ese concepto. nos exige una dinámica organizacional inserta en ese proceso. En nuestra opinión, el metamodernismo no es sólo una simple reacción al posmodernismo y no se queda sólo en el conflicto, de negación o cuestionamiento continuo sobre conceptos o teorías. El metamodernismo es esa tendencia que intenta unificar, armonizar y resolver el conflicto entre lo moderno y lo posmoderno apoyando la implicación en la búsqueda de soluciones a los problemas y el posicionamiento deseable frente a las teorías existentes, no sólo combatirlos o cuestionarlos.

En tal sentido, coincidimos con Baciu y Bocos, (2015), quienes plantearon la relación dinámica existente entre modernismo, posmodernismo y metamodernismo como sistemas interpretativos y corrientes filosóficas sucesivas en el tiempo, pero superpuestas. Al proporcionar puntos de referencia para su enfoque sincrónico y diacrónico, apoyamos la idea de que ninguna de estas corrientes excluye a las demás y no niega la contribución específica que hace cada una de ellas.

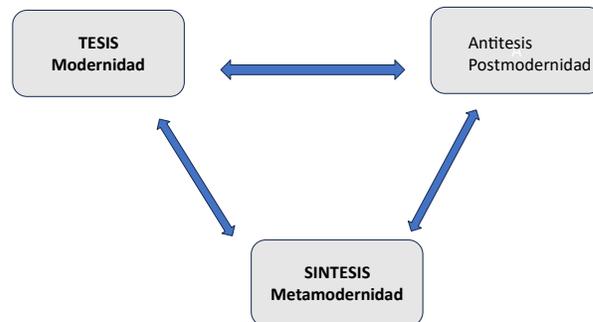
En el concepto de metamodernidad nos preguntamos también por la palabra "meta", la cual antecede a la palabra modernidad y, siempre se dice que, meta, es más allá de lo que existe. Por ejemplo, un metamodelo, lo que va más allá del modelo, por ejemplo. Igualmente, cuando decimos metalenguaje, por ejemplo. Estamos asumiendo "meta" para que sea un poco más congruente con lo que es la metaxis, que es una palabra de origen griego que nos traslada al intermedio en procesos giratorios y oscilatorios; es decir que, ese intermedio o movimiento pendular no se sitúa en un punto específico, sino que está en permanente movimiento. Es decir, que estamos entre, y no estamos posicionado en un punto determinado, sino que estamos en un ir y venir donde coexisten rasgos de ambos pensamientos. El agotamiento de la modernidad trajo consecuencias importantes, así como efectos de la posmodernidad. Por lo tanto, actualmente la modernidad se considera la tesis, la antítesis la postmodernidad, y la síntesis a la metamodernidad. (Fig. 1)

En esa síntesis debemos provocar para que la época metamoderna deslastre las consecuencias de la modernidad, de la posmodernidad y nos dé una opción auténticamente endógena, es decir, enclavado entre lo que somos y lo que somos capaces de hacer en lo personal y en lo colectivo. Si estamos asumiendo eso de oscilación, hemos estado pendulando entre lo social

y la melancolía, oscilando entre la apatía y la empatía, entre la unidad y la polaridad, entre la unidad y la fragmentación. Pero dónde vamos, ¿Qué es lo provocativo? ahí entra la metamodernidad.

**Figura 1.**

Relaciones modernidad-metamodernidad



Fuente: elaboración propia

Sin adentrarnos mucho en el tema filosófico vamos a los hechos concretos. En esta era antropocénica nos ha tocado una inestabilidad ecológica que nunca antes la habíamos visto, también hemos presenciado una desigualdad excesiva donde se desdibuja la pobreza porque se fragmenta y se diluye en el mundo social luego un agotamiento y un estrés que ha llamado el filósofo (Han, 2022) como la sociedad del cansancio, la sociedad del agotamiento porque nos estamos agotando en el poder del mundo digital, en el cual estamos siendo esclavos sin saberlo produciendo un agotamiento físico y cansancio en esta era.

Se requiere entonces, del sintepensar con conciencia para la reciprocidad y, en esta vorágine actual, se nos exige, establecer un florecimiento auténtico, verdadero desde adentro, esto por supuesto, pareciera ser la negación de la negación, de la negación permanentemente, pero no se trata de eso porque conviven y viven, aspectos modernos y aspectos posmodernos. Así, se trata de encontrar una dinámica de cómo nos organizamos para la meta modernidad, que estamos haciendo y que vamos a hacer.

Quiero detenerme en el tema de la Infocracia, desarrollada por el filósofo Han (ob.cit), quien precisa esa categoría, como el poder de la construcción de realidades que no son ciertas,



como la generación de posverdades, que son expresiones del dominio de la economía digital, un poder que se hace invisible, aun cuando está en todas partes. Todo esto ocurre porque los medios digitales no tienen centro, son un rizoma y, justamente estos enjambres digitales no forman colectivos responsables.

En el mundo digital, donde todos estamos inmersos, constituye un poder tan grande, que nos hace esclavos a los productos digitales y a la vorágine de información, lo cual nos mantiene en un agotamiento físico y en un cansancio permanente. Los medios digitales como un rizoma no tienen centro, nos estamos perdiendo en todas esas hojas y no encontramos el centro de la vida. Al respecto, Han (ob.cit.) argumenta que el régimen de la información está acoplado al capitalismo de la información, que hoy deviene en un capitalismo de la vigilancia y que degrada a las personas a las condiciones de datos y gancho consumidor.

Este acoplamiento está relacionado con las sociedades de control que señala Deleuze (1991), que sólo tratan de administrar su agonía y de ocupar a la gente hasta la instalación de las nuevas fuerzas que están golpeando la puerta. En ese sentido, el planteamiento es que la emergencia de las sociedades de control está reemplazando a las sociedades disciplinarias de la primera modernidad, siendo el control lo que se proponía como un futuro próximo. Creemos que esta perspectiva se fundamenta en los pensamientos del filósofo francés M. Foucault. (1976) quien analizó las técnicas de control disciplinario, estableciendo la categoría Disciplina, y la identificó como “un tipo de poder, una modalidad para ejercerla, y que comporta todo un conjunto de instrumentos, de técnicas, de procedimientos, de niveles de aplicación, de blancos. Es una física o una anatomía del poder, una tecnología” (p. 139).

Así, las formas ultrarrápidas de control al aire libre, que reemplazan a las viejas disciplinas que operan en la duración de un sistema cerrado. Los diferentes internados o espacios de encierro por los cuales pasa el individuo son variables independientes, mientras que los diferentes aparatos de control son variaciones inseparables, que forman un sistema de geometría variable cuyo lenguaje es numérico. El texto nos aclara que los encierros son moldes, módulos distintos, pero los controles son modulaciones, como un molde autodeformante que cambiaría continuamente, de un momento al otro, o como un tamiz cuya malla cambiaría de un punto al otro.

Esto lo observamos en las empresas industriales o fábricas, donde la sociedad de control impone los más altos posibles niveles de producción y los salarios los más bajos posibles, produciendo desequilibrios sociales; por lo tanto, la empresa reemplaza a la fábrica sólida. Así

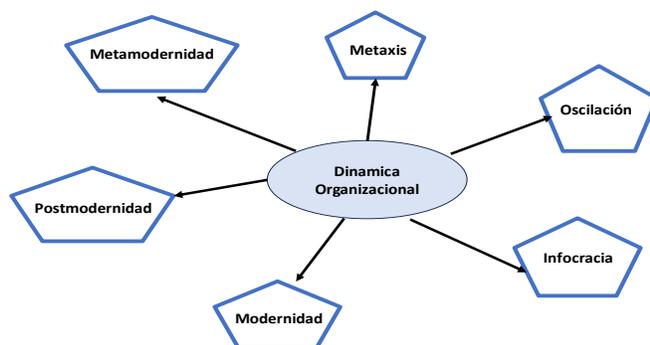
como la empresa reemplaza a la fábrica, la formación permanente tiende a reemplazar a la escuela, y la evaluación continua. Se introduce la visión empresarial en todos los niveles de escolaridad y, se abandonan aspectos básicos de la formación, como el caso del abandono de las investigaciones en la Universidad.

Entonces, Deleuze (ob.cit.) expresa que, el futuro está en la posibilidad de extender, por ejemplo, los cuidados a domicilio en el caso de los hospitales; los talleres y fábricas se están licuando, y hay que dejar de vigilar esos centros. En cuanto a la formación expresa que la escuela y los profesores ya no implica necesariamente la agrupación de las escuelas y podría hacerse absolutamente diferente. El otro tema tiene que ver con la necesidad de aceleración a la información que está frenando las prácticas cognitivas que requieren tiempo y se ha fragmentado tanto el tiempo que el discurso del texto queda fuera. Entonces lo de hoy día, mañana es otra cosa por una locura del tiempo empoderada a los medios digitales. Los procesos cognitivos que requieren reflexión y se pensados, parece que hay una conspiración contra esos procesos. El mundo digital nos impone y nos enajena.

Asimismo, las relaciones digitales no conforman o no hay posibilidad de que se crean tejidos responsables sociales, al contrario, nos está llevando a la irresponsabilidad. En esa infocracia referida, para desconfigurar ese enjambre, surge una dinámica organizacional, reestructurada de tal manera que nos permita el pensar y el saber. (Fig. 2).

**Figura 2.**

Dinámica organizacional y categorías



Fuente: elaboración propia



La dinámica organizacional está vinculada a los propósitos de una unidad social, como lo es una organización, expresados por teorías, actividades y relaciones para la toma de decisiones, en función de las necesidades, demandas que provienen de la armazón construida del ambiente o contextos vigentes. Esa dinámica no es azarosa, sino que deviene del lugar de cada entidad social en el mundo, y, por lo tanto, compromete la gestión para cambiar o transformarse articulada a propósitos organizacionales. Esa gestión compromete y a la vez condiciona un sentipensar hacia lo que se debe hacer, cómo hacer y cuando hacer.

Hoy día se trata de acciones para el cambio en el contexto organizacional, de manera que produzca un florecimiento humano sostenible. Ese florecimiento es básico y no es mágico ni mesiánico, hay que construirlo con implicaciones formativas y de liderazgo colectivo. El mundo digital nos ha llevado a que la formación no sea real, auténtica entre nosotros. Se trata de entender y desarrollar una educación continua y permanente, es decir, para toda la vida y, en cuanto al liderazgo, tener un colectivo que produzca impacto social.

En la posmodernidad se configura el líder individual. En la metamodernidad no existe el liderazgo individual sino, un liderazgo comunal que no es unitario es un liderazgo que nosotros tenemos que construir sustentablemente con una profundización en la toma de decisiones colectiva. El liderazgo debe apuntalar a un fuerte sentido de oportunidad en la comprensión del mundo, lo que constituye la claridad que se tiene de una comunidad, entender que somos una comunidad de destino tal como señaló el filósofo francés Edgar Morin (1993) que no se puede comprender el mundo a través de pequeños nichos y personalidades sino con la comprensión de la comunidad de destino donde estamos viviendo.

Sin embargo, no todo está perdido, afortunadamente tenemos algunos propulsores en la metamodernidad: uno de ellos, se refieren a **cambios en el ser humano**, a las crecientes demandas sociales. Hoy día estamos asistiendo como nunca como las sociedades están reclamando sus derechos están demandando que seamos de otra manera y estar demandando de que hagamos las cosas de otra manera. Hay una exigencia social permanentemente, es decir, todos los días y cotidianamente para su mayor bienestar. Asumiendo la metamodernidad, luego de la pandemia esto se ha acelerado y se va evidenciando la necesidad de valorarnos como seres humanos en términos personales y colectivos que tenemos que cuidarnos, por ejemplo, tenemos que pensar en nuestro sistema humano.



Reflexionamos que, así como los seres humanos se enferman, las organizaciones también presentan virus que las hacen vulnerables, se enferman y se convierten en organizaciones tóxicas. En ese sentido, rescatamos a Savall y Buono (2015) cuando explican el sistema de producción informal, y utilizan la metáfora del virus TFW (el virus Taylorismo-Fayolismo-Weberianismo) refiriéndose a la supervivencia anacrónica de los principios organizacionales de las escuelas clásicas presentadas por Taylor, Fayol y Weber. Agregan en su trabajo que, es lamentable que un siglo después, teóricos, expertos y practicantes sigan propagando tres principios obsoletos: la máxima división del trabajo, la dicotomía entre concepción, decisión y realización de actividades y la despersonalización de trabajos, procesos, métodos y reglas de la organización.

Creemos que, el virus TFW continúa rondando y dificulta el desempeño sustentable de las organizaciones, por cuanto lo hemos experimentado en organizaciones y, precisamos que, los tres teóricos del virus tienen un común un paradigma de sumisión, el cual desarrolla una rigidez en la gestión y aumento del burocratismo con rutinas defensivas de los actores que por supuesto, dificultan el aprendizaje. Todavía, en algunas organizaciones se olfatean y se percibe ese virus. Entonces, así como existe la vacuna para cualquier virus incluyendo el coronavirus tenemos que, fortalecer el sistema inmunológico de una organización cualquiera, cómo hacemos para que no se contamine y que sea saludable.

Concatenado con lo anterior, otro propulsor está referido a los **propósitos organizacionales**. Las organizaciones deben enfocarse en proposiciones más colectivas, éticas y responsables para las exigencias sociales. Esto conlleva a otro propulsor que existen **oportunidades de recursos y potencialidades** que no se habían visualizado antes, que son verdaderamente autóctonas con el talento y la fuerza para la creatividad y la innovación. Y otro impulsor importante se trata de cómo hacer para la **integración de las redes sociales y tecnológicas**, que sean unas auténticas redes de que den posibilidad de construir comunidad, de que recreen e impacten el bienestar social. Esos impulsores comentados están retando cada día más a las organizaciones.

Asumir esos retos, implica establecer prioridades para las organizaciones. En ese sentido apuntamos dos prioridades, primero la interpretación sistémica del contexto, por cuanto nos permite marcar el rumbo para la acción integrando lo biológico y lo cultural dentro de una gestión dialógica dialéctica. El tema de una interpretación del contexto es vital para priorizar organizacionalmente, porque tenemos que apreciar lo que pasa en el mundo, lo que pasa alrededor.



A veces somos despreciativos casi, porque pasamos por alto para no ver lo que está pasando, pero resulta que son señales que no está dando el ambiente que nos están dando el mundo, tenemos que apreciar lo que puede dar vida a nosotros mismos y a las organizaciones.

El otro punto tiene que ver con el tema de la logística fluida y segura que sea capaz de amalgamar procesos y propósitos, construir una cultura organizacional que sea capaz de llevar a cabo procesos sociales sinérgicos. En tal sentido, consideramos algunas líneas de acción para asumir los retos de la metamodernidad en la dinámica organizacional:

a) La primera línea se trata de la comprensión, de qué somos como organización. Es decir, la concepción que se tiene de organización, la manera de hacer las cosas al entretrejado relacionado a la información, métodos de trabajo, entretrejado permanente frente a la infocracia dominante. En cuanto al concepto de organización se han asumido distintos referentes teóricos y pensamientos administrativos desde la organización como máquina y articulaciones de insumo - input y salida -producto, también hemos visualizado las organizaciones como un sistema constituido y estructurado con diferentes subsistemas humanos tecnológicos financieros económicos etcétera, pero nos quedamos con la organización con una gran red de conversaciones, como una red social donde es mediado por el lenguaje donde se producen conversaciones productivas que coordinan acciones y generan acciones, fundamentado en el trabajo no manual. (Echeverría, 2005).

La asunción de ese concepto pone de relieve la dimensión sociocognitiva de las organizaciones como resultado de procesos cognitivos colectivos que llevan a cabo sus miembros en sus interacciones, todo esto trasciende el pensamiento individual que tradicionalmente se ocupa en la posmodernidad y conduce a un conocimiento colectivo. En ese sentido, Sagastizabal y otros, (2006) asumen este pensamiento colectivo como referente orientador de la acción, como elemento fundamental en el proceso de socialización organizacional, entendida esta como interpretación conjunta del entorno. En definitiva, las organizaciones son producto del pensamiento y de la acción de sus miembros.

La acción para el cambio es necesaria, se trata de cambios de pensamiento, hábitos y comportamientos. Estos cambios tienen que ver con el compromiso en la búsqueda de significado y propósito para reconocer un sentipensar auténtico que abrace la complejidad y la contradicción. Por otro lado, reconocer las metanarrativas para valorar lo individual con lo colectivo y las diferencias, así como también afrontar, la atención entre lo global y lo local.



b) Otra acción necesaria en las organizaciones metamodernas es cuestionar las acciones individuales dándole autonomía de gestión a las personas para la acción colectiva.

Por supuesto, esta acción también incorpora elementos afectivos. Por lo tanto, apunta hacia un paradigma que vaya más allá de las deficiencias de la modernidad y la posmodernidad.

c) Otra acción se relaciona con la flexibilidad y aprendizaje, la mejor dupla para desarrollar dinámicas propias que superen modelos impuestos. La flexibilidad y el aprendizaje continuo son fundamentales para adaptarse a los rápidos cambios y la complejidad de la de la meta modernidad. La rigidez ya no es viable y lo que cobra importancia es la capacidad de adaptarse, es decir, la adaptación rápida a nuevas situaciones tecnológicas y demandas. Sagastizabal (ob. cit.) nos aclara que el aprendizaje es un proceso social de la propia naturaleza humana, de la experiencia de la participación en el mundo. En tal sentido, no está separado este proceso de la vida misma en tanto no es algo que hacemos cuando no hacemos otra cosa o que dejamos de hacer para realizar otra tarea.

Por lo tanto, el aprendizaje ya no se limita a la educación formal, sino que es un aprendizaje para toda la vida con nuevas habilidades y conocimientos que produzca y genere ideas nuevas, críticas, y aplicarlas de forma innovadora a partir de desarrollo de estereognosia. Esto constituye una acción clave para entretrejer socialmente.

En definitiva, la metamodernidad exige de individuos y organizaciones que desarrollen flexibilidad, agilidad y capacidad de aprendizaje continuo para prosperar en una sociedad dominada por la infocracia y representa una oportunidad para reinventarse. En eso es vital la formación y la educación como poder para la transformación social.

## **REFLEXIÓN FINAL**

Debemos resignificar la dinámica organizacional actual, es decir, volver a significarlos desde nuestros conocimientos y experiencias, para otorgarles sentido y una propia dimensión a esas teorías, conceptos, categorías y ejes que nos permitan la reorganización y reconstrucción de saberes y conocimientos, que nos ofrezca la posibilidad de redescubrir a partir de nuestra experiencia los elementos ocultos de la Modernidad.

Nos planteamos que es vital, entretrejer la dinámica organizacional para la convivencia humana y, apreciar para valorar y reconocer, indagar para el diálogo, actuar para explorar, así como afianzar fortalezas y potencialidades. Siendo apreciativos, hacer responsablemente las preguntas



que tenemos que hacer, porque la indagación permanente es importante hasta llegar a la esencia de las cosas que, en términos Heidegerianos somos arrojados al mundo y ese ser se pregunta por el ser (¿quién soy?) y, ese ser se indaga permanentemente y se pregunta. El mismo tiene una responsabilidad absoluta de construir su ser porque su ser no depende de nadie, sino que depende de él mismo.

Si vamos a lo organizacional, hacernos la pregunta, volver a preguntarnos. ¿Cuál es el ser de la organización? Y en torno a las posibles respuestas, para actuar en consecuencia, existen varias opciones: o nos paralizamos, no vamos para allá ni para acá; la otra opción no me paraliza, sino que voy para el extremo pasado y la otra opción, voy hacia adelante para reconstruir un nuevo mundo. Las líneas de acción retadoras que apuntamos en este ensayo, las hemos reflexionado, por cuanto es necesario entender hoy, qué somos como organización y qué queremos ser, con el objetivo de repensar y redefinir las maneras de hacer las cosas, revisar los métodos y estrategias en el trabajo, para poder hacerle frente a la infocracia.

Es necesario, que se produzcan cambios en el pensamiento, en los hábitos y en el comportamiento, a fin de redefinir y desarrollar dinámicas propias que superen modelos impuestos. Por ejemplo, una organización como la universidad que es el espacio donde nos desenvolvemos, debemos decidir si permanecer anclados en estructuras coloniales y de la modernidad, permanecer en la posmodernidad, o reconfigurar y entretrejer las organizaciones universitarias para nuestro bienestar. Se trata de generar espacios dialógicos que sean propicios y constituyan una oportunidad para asumir y construir colectivamente responsabilidades para organizaciones saludables y de calidad para el beneficio de las comunidades en sus espacios sociales y naturales.

## REFERENCIAS

- Baciu, C., Bocoş, M., y Baciu-Urzica, C. (2015). Metamodernism a conceptual foundation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 209, 33-38.
- Deleuze, G. (1991). *Posdata sobre las sociedades de control*, *El Lenguaje Literario*. T 2 Editorial Norman
- Echeverría, R. (2005). *La Empresa emergente. La confianza y los desafíos de la transformación*. Edit. Granica.
- Foucault, M. (1976). *Vigilar y Castigar*. Editorial Siglo XXI.
- Han, B. (2022). *Infocracia. La digitalización y la crisis de la democracia*. Ed. Taurus



\_\_\_\_\_. (2022). *La Sociedad del cansancio*. Editorial Herder.

Morin, E. (1993). *Tierra Patria*. Edit. Kairos.

Sagastizabal, M., Pulo, C. y San Martín, P. (2006). *Aprender y enseñar en contextos complejos, multiculturalidad, diversidad y fragmentación*. Ediciones Novedades educativas.

Savall, H. y Buono, A., V. (2015). *The socioeconomic approach to management revisited* .NC. Information AGE Publishing. Inc.