

METODOLOGÍA DE LAKATOS COMO MARCO EPISTEMOLÓGICO PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

LAKATOS' METHODOLOGY AS AN EPISTEMOLOGICAL FRAMEWORK FOR ORGANIZATIONAL CHANGE

César José Granados Rengifo¹

 <https://orcid.org/0009-0009-9215-8094>

Recibido: 31-03-2025

Aceptado: 26-03-2026

Resumen

El positivismo lógico, a mediados del siglo XX, mostró limitaciones para describir y comprender fenómenos complejos, lo que propició el surgimiento de nuevas corrientes como el falsacionismo de Popper y las revoluciones paradigmáticas de Kuhn. Este ensayo examina, mediante una revisión documental, la relevancia del programa de investigación científica de Imre Lakatos como puente epistemológico y su aplicabilidad a la gestión del cambio organizacional. Se establece que la estructura lakatosiana, integrada por el núcleo duro, el cinturón protector y la heurística, ofrece un marco teórico que concilia estabilidad y adaptabilidad en contextos organizacionales complejos. Los resultados del análisis demuestran que este enfoque permite a las organizaciones preservar su identidad estratégica mientras implementan ajustes periféricos, facilitando la transformación sin comprometer los valores fundamentales. Asimismo, los conceptos de progresividad teórica y empírica resultan esenciales para evaluar programas de cambio, evitando la degeneración programática. Finalmente, la perspectiva lakatosiana reconceptualiza las resistencias al cambio como indicadores de anomalías que impulsan la innovación adaptativa. Se concluye que el modelo lakatosiano constituye una epistemología aplicada que trasciende las contradicciones del pensamiento administrativo tradicional, aportando herramientas conceptuales útiles para la gestión efectiva del cambio en entornos dinámicos como la transformación digital y la sostenibilidad corporativa.

Palabras clave: epistemología; postpositivismo; Lakatos; cambio organizacional.

Abstract

By the mid-20th century, logical positivism showed limitations in describing and understanding complex phenomena, which led to the emergence of new perspectives such as Popper's falsificationism and Kuhn's paradigm revolutions. This paper, through a documentary review, examines the relevance of Imre Lakatos' scientific research program as an epistemological bridge and its applicability to organizational change management. It establishes that the Lakatosian structure, composed of the hard core, protective belt, and heuristics, provides a theoretical framework that reconciles stability and adaptability in complex organizational contexts. The findings demonstrate that this approach enables organizations to preserve their strategic identity while implementing peripheral adjustments, facilitating transformation without compromising core values. Moreover, the concepts of theoretical and empirical progressiveness are essential for evaluating change programs, avoiding programmatic degeneration. Finally, the Lakatosian

¹ Ingeniero de Sistemas. MSc. en Administración de Negocios. Maestrante en Educación Abierta y a Distancia. Doctorante en Gerencia. Universidad Yacambú. Cabudare, Venezuela. v-14187104@micorreo.uny.edu.ve

perspective reconceptualizes resistance to change as an indicator of anomalies that drive adaptive innovation. The study concludes that the Lakatosian model offers an applied epistemology that transcends the contradictions of traditional administrative thinking, providing conceptual tools for the effective management of change in dynamic environments such as digital transformation and corporate sustainability.

Keywords: epistemology; postpositivism; Lakatos; organizational change.

Introducción

En la segunda mitad del siglo XX se produjo una transformación decisiva en la Filosofía de la Ciencia. El positivismo lógico, que reducía el conocimiento a la verificación empírica y rechazaba toda especulación metafísica, comenzó a mostrar serias limitaciones ante la creciente complejidad de los fenómenos científicos y sociales. Este enfoque, derivado del Círculo de Viena y aplicado de manera casi dogmática a las ciencias sociales, resultó insuficiente para comprender procesos en los que la subjetividad, el contexto histórico y la evolución teórica desempeñan un papel esencial. En el ámbito organizacional, los modelos de gestión excesivamente jerárquicos, aunque precisos en su estructura formal, nunca lograron adaptarse plenamente a realidades dinámicas caracterizadas por la resistencia al cambio y la formación de culturas organizacionales.

En este contexto de crisis epistemológica surge el programa de investigación científica de Imre Lakatos, concebido como un puente entre las propuestas de Karl Popper y Thomas Kuhn. Mientras Popper defendía la falsación como criterio de demarcación científica, Kuhn introducía la idea de las revoluciones paradigmáticas como momentos de ruptura en la ciencia; por su parte, Paul Feyerabend cuestionó la existencia de un método científico universal, al afirmar que la pretensión de una verdad absoluta refleja conformismo con un sistema de creencias no sometido a revisión crítica.

Lakatos, con su visión integradora, identificó el reduccionismo de las posturas de Popper (1983) y Kuhn (1971) y revitalizó el debate epistemológico al ofrecer un modelo que articula la continuidad y el cambio en la producción de conocimiento. Su propuesta permitió trascender la rigidez de los enfoques anteriores, brindando herramientas conceptuales aplicables más allá del ámbito científico. En esta línea, el presente ensayo plantea el siguiente cuestionamiento central: ¿de qué manera la metodología de los programas de investigación de Lakatos puede proporcionar un marco teórico efectivo para la gestión del cambio organizacional contemporáneo, facilitando el equilibrio entre estabilidad y adaptabilidad?

El estudio se desarrolla a partir de una metodología de revisión documental, sustentada en fuentes académicas indexadas y documentos institucionales que abordan la evolución del pensamiento científico y su traducción al ámbito organizacional. Este enfoque permite realizar un análisis crítico, comparativo e interpretativo de las principales corrientes epistemológicas vinculadas con el postpositivismo y su impacto en los modelos de gestión del cambio. A través de la revisión sistemática de la literatura, se examinan las contribuciones de Popper, Kuhn, Feyerabend y Lakatos, así como su proyección en la gerencia contemporánea, con el propósito de construir una lectura epistemológica que relacione los fundamentos de la ciencia con la práctica organizacional. De este modo, se argumenta que la estructura tripartita propuesta por Lakatos; el núcleo duro, el cinturón protector y la heurística positiva, configura un modelo dinámico que permite a las organizaciones enfrentar la paradoja entre flexibilidad y estabilidad en entornos complejos, convirtiéndose así en un referente teórico para comprender y gestionar los procesos de transformación institucional.

Desarrollo

El surgimiento del postpositivismo

El positivismo es un sistema filosófico impulsado por pensadores como Henri de Saint-Simon, David Hume y Auguste Comte entre los años 1820 y 1850, que sostiene que el único conocimiento válido es el conocimiento científico y que este proviene exclusivamente de hechos observables, verificados a través del método empírico. Bajo esta concepción, la teoría o la especulación filosófica no constituyen fuentes legítimas de conocimiento, lo que condujo a una visión reduccionista de la ciencia.

El método científico reviste una importancia central, como señala Heidegger (2009), al considerarlo “la instancia fundamental a partir de la cual se determina lo que puede llegar a ser objeto y cómo puede llegar a serlo” (p. 93). Sin embargo, diversos autores evidenciaron que este modelo resultaba insuficiente para dar cuenta de la complejidad de los fenómenos humanos y sociales. García (2008) destaca que la visión positivista no alcanzaba a explicar la totalidad de los procesos organizacionales, permitiendo así la emergencia de nuevas corrientes críticas como el falsacionismo de Popper (1983), la estructura de las revoluciones científicas de Kuhn (1971) y el anarquismo epistemológico de Feyerabend (1986), los cuales se erigieron como respuestas a la rigidez metodológica del positivismo. En esta línea, García Carpintero (2010) señala que tales

corrientes constituyeron una “crítica al racionalismo predominante hasta ese momento en la Filosofía de la Ciencia” (p. 31).

En este hilo discursivo, Popper (1983) argumentó que la ciencia no progresa mediante la verificación de teorías, sino a través de intentos sistemáticos de refutarlas, al sostener que las confirmaciones solo adquieren valor cuando surgen de predicciones riesgosas. Desde esta perspectiva, una teoría científica se fortalece no porque sea verificada, sino porque resiste la falsación empírica, planteando un criterio de demarcación basado en la capacidad de ser refutada. Por su parte, Thomas Kuhn (1971) introdujo la noción de “ciencia normal”, desarrollada dentro de un paradigma establecido, y la de “ciencia revolucionaria”, que emerge cuando un conjunto de anomalías desafía los supuestos dominantes y conduce a la sustitución de un paradigma por otro. No obstante, como advierte el propio Kuhn (1971), “cuando los paradigmas entran, como deben, en un debate sobre la elección de un paradigma, su función es necesariamente circular. Para argüir en la defensa de ese paradigma cada grupo utiliza su propio paradigma” (p. 152).

Esta afirmación evidencia la naturaleza autorreferencial del conocimiento científico, pues cada comunidad interpreta la realidad desde los marcos conceptuales que ella misma valida. En consecuencia, la elección de un paradigma no se sustenta en criterios puramente objetivos, sino en consensos construidos social e históricamente dentro de tradiciones epistémicas específicas. Trasladado al ámbito organizacional, este planteamiento permite comprender que los procesos de cambio no se originan desde la neutralidad, sino que responden a estructuras de valores, creencias y supuestos que cada organización adopta como su propio paradigma.

Por su parte, Feyerabend (1986), por su parte, rechazó la idea de un método científico único mediante su propuesta de “anarquismo epistemológico”, afirmando que “la verdad absoluta no es otra cosa que el resultado de un conformismo absoluto” (p. 28). Esta postura refuerza la idea de que toda forma de conocimiento se construye dentro de marcos interpretativos condicionados por contextos culturales e ideológicos, de modo que ninguna metodología puede reclamar validez universal sin caer en dogmatismo. Su contribución permitió ampliar los márgenes de la racionalidad científica hacia una comprensión pluralista y contextual, especialmente relevante para el estudio de fenómenos sociales y organizacionales.

Este giro epistemológico implicó dejar de buscar leyes generales y universales para adoptar marcos interpretativos más flexibles de la realidad organizacional. En este sentido, Mendoza (2018) argumenta que la gerencia contemporánea comenzó a ser vista “bajo una perspectiva que

da cabida a lo instrumental, medible y verificable, lo cual debe ser superado para dar paso a la perspectiva de considerarla como una construcción y reconstrucción de historias, vivencias y experiencias personales y sociales” (p. 27). Con ello, el autor invita a abandonar el paradigma mecanicista de la gerencia, centrado en indicadores y control, para transitar hacia una visión humanista y reflexiva, donde el conocimiento organizacional se construye colectivamente a partir del contexto, la interacción y la experiencia compartida.

El nuevo enfoque en la Filosofía de la Ciencia iniciado por Popper, Kuhn y Feyerabend permitió comprender que las organizaciones no son estructuras rígidas, sino sistemas vivos y dinámicos en los que interactúan diversos actores con intereses y perspectivas diferenciadas. La complejidad organizacional, de acuerdo con González (2010), “siempre está presente en toda organización” (p. 167), lo cual subraya la necesidad de enfoques adaptativos y contextualizados. Esta afirmación enfatiza que toda organización constituye un sistema interdependiente en constante transformación, cuya comprensión requiere superar los esquemas administrativos tradicionales y adoptar marcos interpretativos capaces de integrar las dimensiones humanas, estructurales y culturales propias de los entornos contemporáneos.

Desde el punto de vista metodológico, este apartado se sustenta en la revisión y análisis crítico de fuentes teóricas y filosóficas que explican la evolución del pensamiento científico desde el positivismo hasta el postpositivismo. El enfoque interpretativo adoptado permite establecer relaciones comparativas entre los planteamientos de Popper, Kuhn y Feyerabend, interpretando sus implicaciones en la gestión del conocimiento y en la transformación organizacional. De esta forma, el desarrollo teórico de esta sección ofrece la base conceptual necesaria para comprender el surgimiento del pensamiento lakatosiano como una síntesis superadora del debate epistemológico del siglo XX.

El postpositivismo lakatosiano como síntesis superadora

La metodología de los programas de investigación de Imre Lakatos emerge como una alternativa dialéctica que supera tanto el falsacionismo ingenuo de Popper como el relativismo histórico de Kuhn. Al postular que las teorías científicas se estructuran en programas compuestos por un núcleo duro protegido por hipótesis auxiliares, Lakatos propone un modelo que explica simultáneamente la continuidad y el cambio en el desarrollo del conocimiento (Rondón, 2018). Este enfoque resulta especialmente fecundo para los estudios organizacionales, donde coexisten

elementos estables; como la misión, los valores o la identidad institucional, y procesos adaptativos derivados de la dinámica del entorno.

El “cinturón protector” de hipótesis auxiliares adquiere una relevancia operativa particular en la gestión del cambio institucional. Como explica Villamor (2023), está constituido por todo aquello “que es refutable y modificable sin que ello afecte en absoluto al núcleo duro” (p. 155); de manera análoga, en el ámbito organizacional este cinturón puede compararse con las políticas, estrategias y procedimientos que pueden ajustarse sin comprometer los principios esenciales de la organización. Por ejemplo, la adopción de tecnologías digitales o nuevas metodologías de trabajo puede implementarse mediante modificaciones periféricas que mantengan intacto el núcleo cultural y axiológico de la institución. Esta capacidad de ajuste progresivo demuestra una plasticidad estratégica superior a la rigidez de los modelos de cambio disruptivo heredados del positivismo, lo que favorece la sostenibilidad organizacional en entornos complejos.

Rondón (2018) subraya que el paradigma postpositivista, representado entre otros por Lakatos, reconcilia la objetividad con el contextualismo, al reconocer que la ciencia se desarrolla en un “campo emocional, evolucionando al ser humano con libertad sin cercenar su creatividad científica y artística dentro del medio ambiente que lo rodea” (p. 97). Este planteamiento abre un horizonte epistemológico donde la racionalidad no excluye la sensibilidad, sino que la integra como parte del proceso de creación y transformación. En el ámbito organizacional, esta visión permite reconocer que el cambio no se produce únicamente por presiones externas o racionalizaciones instrumentales, sino también por la creatividad, la cultura y las experiencias compartidas de los actores que integran la institución.

Pérez y Guzmán (2015) complementan esta perspectiva al analizar cómo diferentes modelos de liderazgo pueden coexistir como programas rivales, siendo evaluados por su capacidad explicativa y predictiva en contextos determinados. Este paralelismo con la noción lakatosiana de “programas de investigación” permite comprender que, dentro de las organizaciones, distintos estilos de liderazgo o estrategias de gestión no se excluyen necesariamente, sino que pueden evolucionar en competencia constructiva, siempre que mantengan coherencia con los valores esenciales del sistema.

La actualidad de esta síntesis se evidencia en su aplicación a fenómenos contemporáneos como la transformación digital y la sostenibilidad corporativa. Por ejemplo, el núcleo duro de la responsabilidad social empresarial se mantiene invariable centrado en la ética, la equidad y el

compromiso social, mientras las estrategias operativas se adaptan a nuevas normativas, tecnologías y expectativas de los grupos de interés (Sánchez, 2017). Esta dialéctica entre permanencia y cambio, mediada por el marco lakatosiano, constituye un aporte fundamental a la epistemología aplicada de las organizaciones, al permitir comprender cómo una institución puede transformarse sin perder su esencia.

La vigencia del pensamiento lakatosiano radica, por tanto, en su capacidad para formalizar los procesos de cambio sin renunciar a la racionalidad crítica. Al proporcionar un lenguaje común para analizar tanto las revoluciones paradigmáticas como las evoluciones graduales, Lakatos ofrece un modelo que integra estabilidad y transformación. Desde esta perspectiva, el enfoque postpositivista lakatosiano se convierte en una herramienta conceptual para la gerencia contemporánea, permitiendo interpretar los procesos de innovación, aprendizaje y adaptación organizacional desde una dimensión epistemológica. En consecuencia, el modelo lakatosiano no solo supera las limitaciones del pensamiento administrativo tradicional, sino que inaugura nuevas posibilidades para el análisis y la praxis institucional al incorporar criterios de progresividad teórica y empírica en la evaluación del cambio.

Componentes estructurales del programa lakatosiano

Lakatos desarrolló su modelo epistemológico con el propósito de superar las limitaciones del falsacionismo popperiano y las tensiones históricas señaladas por Kuhn, proponiendo una metodología que explicara el progreso científico a partir de la evolución racional de las teorías. En lugar de concebir la ciencia como una secuencia de hipótesis aisladas, Lakatos defendió que “la unidad típica de los grandes logros científicos no es una hipótesis aislada, sino más bien un programa de investigación” (Lakatos, 1983, p. 13). De esta manera, el progreso del conocimiento no depende de verificaciones o refutaciones puntuales, sino de la capacidad del programa para generar nuevas predicciones teóricas y resultados empíricos consistentes.

Los componentes estructurales de dicho programa; mostrados en el Cuadro 1, conforman una arquitectura epistemológica que equilibra estabilidad y cambio, proporcionando un marco analítico adaptable a distintos contextos de investigación y gestión.

Cuadro 1
Componentes estructurales del programa lakatosiano

Componente	Definición	Función
Núcleo duro	Son los postulados irrenunciables que definen la identidad del programa. Funciona como axioma no refutable por convención metodológica.	Proporciona un marco teórico que guía la investigación. Las hipótesis dentro del núcleo duro son consideradas irrefutables por decisión metodológica, lo que significa que no se abandonan fácilmente.
Cinturón protector	Representan las hipótesis auxiliares modificables que amortiguan las anomalías. En contextos organizacionales equivaldría a políticas operativas modificables.	Absorber los impactos de las pruebas empíricas adversas, permitiendo que el núcleo duro permanezca intacto. Las hipótesis auxiliares pueden ser ajustadas o reemplazadas para mantener la coherencia del programa.
Heurística positiva/negativa	Corresponde a las directrices para desarrollar (heurística positiva) y proteger el programa (heurística negativa). Actúan como sistema de gobernanza epistemológica.	Proporciona orientaciones sobre cómo desarrollar y mejorar el programa de investigación.

Nota: Adaptado de Lakatos (1983), Toledo (1999), Cova, Inciarte y Prieto (2005) y Callaghan (2019).

Este modelo, al ser trasladado al ámbito organizacional, permite comprender cómo las instituciones pueden mantener una estructura esencial que preserve su identidad, mientras adoptan mecanismos flexibles de adaptación a las condiciones del entorno. De esta manera, el marco lakatosiano se convierte en una guía para gestionar la tensión entre permanencia y cambio dentro de las organizaciones, posibilitando procesos de transformación coherentes y sostenibles.

De acuerdo con Páez y Samaniego (2021), el modelo lakatosiano “pretende resolver de alguna manera el problema al cual se enfrentó la propuesta del Círculo de Viena sobre el empirismo lógico” (p. 113), fundamentando el conocimiento científico en la heurística: la negativa protege al núcleo duro de la falsación, y la positiva sostiene que “el propio desarrollo de la ciencia hace que las hipótesis auxiliares tengan que estar constantemente siendo reformuladas para ajustarse a lo que la realidad les está devolviendo” (p. 113). Esta concepción resalta la capacidad del pensamiento lakatosiano para superar el empirismo lógico mediante una epistemología dinámica en la que el conocimiento se concibe como un proceso de ajuste y revisión constante. En este sentido, la heurística representa el equilibrio entre la preservación de los fundamentos teóricos y la innovación adaptativa: la negativa salvaguarda la estabilidad del modelo, mientras la positiva

impulsa su transformación progresiva de acuerdo con las demandas del contexto. Así, el programa lakatosiano ofrece una visión del desarrollo científico sustentada en la coherencia, la racionalidad crítica y el aprendizaje continuo.

Desde la perspectiva organizacional, este marco posibilita analizar los programas de cambio y las políticas institucionales en términos de su progresividad o estancamiento. Como señala Lakatos (1983), “un programa de investigación nunca soluciona todas sus anomalías. Siempre abundan las ‘refutaciones’. Lo que importa es la existencia de algunas señales dramáticas del progreso empírico” (p. 230). Esta afirmación expresa una comprensión realista del conocimiento y de los sistemas organizacionales, donde las anomalías no deben interpretarse como fallos, sino como oportunidades para el avance. En consecuencia, las tensiones o resistencias internas, lejos de representar amenazas al equilibrio institucional, se convierten en indicadores de vitalidad y evolución. Desde esta óptica, el progreso empírico se erige como el criterio fundamental para distinguir entre procesos de cambio genuinamente transformadores y aquellos que se limitan a ajustes superficiales.

Progresividad teórica vs. empírica en la evolución programática

El modelo lakatosiano introduce dos conceptos fundamentales para evaluar la vitalidad y el desarrollo de los programas de investigación: la progresividad teórica y la progresividad empírica. Ambos criterios permiten distinguir los programas que avanzan en la generación de conocimiento de aquellos que se estancan o degeneran. Según Toledo (1999), un programa se considera progresivo cuando amplía su poder explicativo mediante la reformulación de sus hipótesis auxiliares para integrar nuevos fenómenos o resolver anomalías, mientras que se torna degenerativo cuando se limita a reinterpretar hechos ya conocidos sin aportar innovaciones sustantivas.

Cova, Inciarte y Prieto (2005) precisan que la progresividad teórica se produce cuando “cada modificación en el cinturón protector conduce a nuevas e inesperadas predicciones” (p. 86), lo que implica una expansión conceptual del modelo, capaz de anticipar y explicar fenómenos antes no comprendidos. En cambio, la progresividad empírica aparece “si por lo menos algunas de las nuevas predicciones son corroboradas” (p. 86), es decir, cuando las hipótesis reformuladas encuentran respaldo en la evidencia o la práctica. La primera dimensión se asocia a la creatividad conceptual y la generación de ideas novedosas, mientras que la segunda se vincula con la capacidad del programa para demostrar empíricamente su validez. En conjunto, ambas determinan el grado

de evolución y coherencia de un programa, definiendo si avanza hacia la innovación o cae en la reiteración.

Callaghan (2019) amplía esta visión al plantear que la verdadera fortaleza de un programa reside en su capacidad para generar percepciones transformadoras más que en la acumulación de datos. Un programa teóricamente progresivo se distingue por anticipar fenómenos no previstos por sus rivales conceptuales, mientras que un programa degenerativo fabrica explicaciones ad hoc que solo buscan acomodar hechos conocidos. En el contexto organizacional, este planteamiento resulta particularmente útil, ya que permite evaluar si los modelos de gestión del cambio se sustentan en aprendizajes genuinos o si simplemente ajustan procedimientos sin modificar las estructuras de pensamiento subyacentes.

La progresividad teórica y empírica, trasladadas al ámbito gerencial, funcionan como indicadores de aprendizaje institucional y de renovación estratégica. Un programa de cambio organizacional será progresivo si logra generar nuevas formas de comprensión de la realidad empresarial y si esas nuevas interpretaciones se traducen en prácticas eficaces que mejoren el desempeño o la sostenibilidad. En cambio, un programa degenerativo se caracteriza por reproducir patrones obsoletos, implementando cambios superficiales que no alteran las causas estructurales de los problemas. Esta distinción permite analizar los procesos de transformación organizacional desde una perspectiva epistemológica, donde el progreso no se mide solo por resultados cuantitativos, sino también por la capacidad de generar conocimiento significativo y aplicable.

Traducción conceptual al ámbito gerencial

La transposición de los programas de investigación lakatosianos al campo de la gestión organizacional representa una oportunidad para construir un marco teórico que integre la racionalidad científica con la práctica administrativa. Desde esta perspectiva, los conceptos fundamentales de Lakatos pueden reinterpretarse como componentes estructurales de los sistemas gerenciales. Esta traducción epistemológica adquiere profundidad al integrar los aportes del postpositivismo y los enfoques contemporáneos de administración, permitiendo examinar críticamente los paradigmas actuales que guían la toma de decisiones, la innovación y el cambio institucional.

Para Callaghan (2019), la verdadera innovación organizacional no consiste en abandonar los principios fundamentales, sino en reconfigurarlos estratégicamente a través de ajustes periféricos progresivos. De este modo, las organizaciones no requieren desechar su núcleo

axiológico, sino adaptar los mecanismos operativos y procedimentales que las rodean. La transformación eficaz ocurre cuando el cinturón protector se convierte en un espacio de aprendizaje continuo, donde las políticas, estructuras y estrategias se reformulan sin erosionar la identidad corporativa. Así, la flexibilidad operativa se equilibra con la estabilidad doctrinal, garantizando un desarrollo sostenible.

El análisis comparativo revela paralelismos significativos entre los componentes lakatosianos y los elementos constitutivos de las organizaciones como se muestran en el Cuadro 2. Esta correspondencia no solo enriquece la comprensión teórica del cambio organizacional, sino que también proporciona un marco práctico para diseñar e implementar transformaciones empresariales coherentes y sostenibles.

Cuadro 2

Paralelismos entre los componentes lakatosianos y los elementos de las organizaciones

Componente	Equivalente organizacional	Función estratégica
Núcleo duro	Valores corporativos esenciales y visión estratégica.	Mantener identidad institucional, garantizando la coherencia a largo plazo y resistencia a cambios disruptivos.
Cinturón protector	Políticas y procedimientos operativos, estructura organizativa.	Facilitar adaptación incremental sin erosionar la identidad central.
Heurística positiva	Estrategias de innovación.	Generar ventajas competitivas que permitan capturar oportunidades emergentes.
Heurística negativa	Límites normativos en la toma de decisiones.	Establece fronteras no negociables para evitar desviaciones éticas o estratégicas.

Nota: Adaptado de Pérez y Guzmán (2015); Callaghan (2019).

El enfoque de Pérez y Guzmán (2015); que enfatiza la práctica reflexiva, permite a las organizaciones mantener coherencia estratégica mientras implementan cambios incrementales, evitando tanto la rigidez institucional como la discontinuidad revolucionaria; mientras que Callaghan (2019) ofrece un modelo normativo basado en estándares lakatosianos para evitar la degeneración científica.

Aun cuando Lakatos (1982) concibe el núcleo como “aquella parte que ha de aceptarse absolutamente en orden a realizar la investigación y que sólo puede impugnarse después de adoptar otro programa de investigación” (p. 83), su traslación gerencial demanda una ontología dinámica, por lo que para Feyerabend (1986) la traducción gerencial debe evitar caer en un “anarquismo

estratégico”, pero sí incorporar pluralismo adaptativo, tal como sugieren Páez y Samaniego (2021) en su análisis de la flexibilidad programática sobre cómo combinar métricas cuantitativas con narrativas cualitativas para evaluar cambios.

Desde una visión ontológica, Heidegger (2009) aporta una lectura complementaria al considerar que el núcleo duro puede entenderse como un horizonte de sentido que guía la acción y la interpretación del mundo. Aplicado a la organización, este horizonte se expresa en los valores fundacionales que orientan la toma de decisiones y que deben ser reinterpretados a la luz de las nuevas realidades, sin perder su esencia. En esta misma línea, la sostenibilidad o la responsabilidad social empresarial pueden entenderse como núcleos duros reinterpretarles que permanecen constantes en su intención, pero variables en sus formas de aplicación según los contextos históricos y tecnológicos.

Al contrastar la teoría de programas de investigación con modelos contemporáneos de gestión del conocimiento se revelan oportunidades clave para la integración del componente lakatosiano en la epistemología aplicada del cambio organizacional, tal como se muestra en el Cuadro 3.

Cuadro 3
Implicaciones para la epistemología aplicada del cambio

Dimensión	Componente	Aporte postpositivista
Ontología estratégica	Núcleo duro	Hermenéutica organizacional ^(a) .
Metodología de cambio	Heurística positiva	Diseño prospectivo basado en datos masivos.
Ética aplicada	Heurística negativa	Conformidad dinámica ^(b) .
Evaluación de impacto	Progresividad teórica	Indicadores de valor social compartido.

Nota: (a) Heidegger (2009); (b) Rondón (2018).

Partiendo de esto, en un programa de investigación en gerencia se debe priorizar la heurística positiva como motor para la innovación disruptiva y evitar la pseudociencia gerencial identificada por Toledo (1999), quien advierte sobre la necesidad de “adoptar un modelo de ciencia que, junto con ser congruente con la práctica real, al mismo tiempo, ofrezca una solución racionalmente consistente al problema” (p. 52).

Esta afirmación enfatiza que la gestión organizacional no puede reducirse a la simple aplicación mecánica de técnicas o tendencias administrativas, sino que debe sustentarse en una reflexión epistemológica rigurosa que articule coherencia racional y pertinencia práctica; por ello,

se debe priorizar la heurística positiva para fomentar la creatividad, la revisión constante de las estrategias y la formulación de soluciones innovadoras basadas en la evidencia, de modo que la gerencia se consolide como un campo de conocimiento racionalmente consistente, evolutivo y adaptado a las exigencias del contexto contemporáneo.

Mecanismos de adaptación programática en contextos organizacionales

La epistemología aplicada del cambio organizacional exige mecanismos de adaptación que trasciendan la simple reacción ante los desafíos del entorno. Desde la perspectiva lakatosiana, estos mecanismos deben integrar principios de revisión crítica, aprendizaje continuo y coherencia estructural, permitiendo que las organizaciones evolucionen sin perder su identidad esencial. De este modo, el modelo de programas de investigación se convierte en una herramienta de gobernanza epistémica, en la que la resiliencia estratégica surge del equilibrio entre estabilidad axiológica y flexibilidad operativa.

El primer eslabón en la adaptación programática es la detección de anomalías, vinculado esto con la heurística negativa lakatosiana. Siguiendo a Lakatos (1983), las anomalías son discrepancias entre predicciones teóricas y observaciones empíricas que desafían el cinturón protector del programa. En el ámbito gerencial, esto se traduce en sistemas de monitoreo continuo capaces de identificar desviaciones en:

- a) Operaciones: Detectar oportunamente anomalías en las operaciones permite evitar interrupciones que puedan afectar la calidad y la eficiencia del servicio o producto final, alineándose con la heurística negativa que busca preservar el núcleo duro mediante ajustes periféricos oportunos.
- b) Comportamiento organizacional: El monitoreo del comportamiento organizacional es esencial para mantener un ambiente laboral saludable y productivo. Como señala Chacín (2004), esto ayuda a implementar intervenciones tempranas para mejorar la satisfacción laboral y reducir la rotación, alineándose con la idea lakatosiana de adaptación progresiva.
- c) Entorno externo: Identificar los cambios regulatorios, disrupciones tecnológicas o fluctuaciones del mercado es crucial en el impacto de las operaciones de las organizaciones, relacionándose con la progresividad teórica lakatosiana, donde la capacidad de anticipar y adaptarse a nuevos desafíos es crucial para el éxito a largo plazo (Lakatos, 1983).

No obstante, resulta fundamental comprender que las anomalías, lejos de ser únicamente fallos o desviaciones indeseadas, pueden y deben interpretarse como auténticas oportunidades para la innovación y el cambio organizacional. En la visión lakatosiana, las anomalías actúan como señales de que el cinturón protector requiere ajustes, pero también abren la puerta a nuevas formas de pensar y de actuar dentro de la organización (Callaghan, 2019). En estudios recientes sobre gestión organizacional, se ha evidenciado que una proporción significativa de las anomalías detectadas en los indicadores de desempeño corresponde a áreas no explotadas de mejora, más que a errores críticos (Galdino y França, 2022). Así, la gestión proactiva de anomalías permite a las organizaciones no solo corregir desviaciones, sino identificar tendencias emergentes, anticipar disrupciones y capitalizar aprendizajes inesperados, transformando las resistencias y los problemas en fuentes de ventaja competitiva.

El potencial transformador de las anomalías solo se actualiza mediante mecanismos estructurados de reinterpretación programática. Como señala Lakatos (1983), la heurística positiva opera como “un conjunto, parcialmente estructurado, de sugerencias o pistas sobre cómo cambiar y desarrollar las «versiones refutables» del programa de investigación” (p. 70), lo que en contextos organizacionales implica convertir anomalías detectadas en hipótesis accionables. Este proceso debe articularse en tres fases interdependientes:

1. Traducción estratégica: Convertir anomalías en problemas investigables, asegurando que cada desviación se interprete como síntoma de oportunidades latentes.
2. Priorización heurística: Alinear las hipótesis generadas con el núcleo duro estratégico, evitando soluciones ad hoc que desconozcan los valores corporativos esenciales (Toledo, 1999).
3. Validación progresiva: Implementar ciclos rápidos de ensayo-error usando métodos ágiles, donde cada ajuste al cinturón protector se evalúe por su capacidad predictiva (Callaghan, 2019).

Frente a anomalías detectadas, la generación de hipótesis auxiliares sigue un protocolo estructurado de innovaciones adaptativas de acuerdo con la heurística positiva lakatosiana. Dicho protocolo incluye la identificación del problema raíz con técnicas como diagramas de Ishikawa o análisis de árbol de fallas, complementado con técnicas de análisis que permitan analizar el feedback no estructurado; declaración de hipótesis accionables y medibles y, priorizar las hipótesis alineándolas con el núcleo duro o estratégico. Sin embargo, Pérez y Guzmán (2015) advierten

sobre el riesgo de “hibridación degenerativa” cuando las hipótesis carecen de alineación con la visión estratégica. Continuando con el marco de adaptación programática, se deben considerar métricas de impacto estratégico que permitan trascender de una simple verificación empírica a una verdadera medición de la progresividad teórica y empírica a través de un marco integrado como se muestra en el Cuadro 4.

Cuadro 4
Implicaciones para la epistemología aplicada del cambio

Dimensión	Métricas	Herramientas
Eficiencia	Reducción de costos, retorno de la inversión, entre otros.	Balanced Scorecard.
Adopción	Tasa de utilización, Net Promoter Score (NPS).	Plataformas de Sistema de Gestión del Aprendizaje (LMS).
Impacto estratégico	Creación de nuevos mercados.	Análisis de portafolio.
Resiliencia	Tiempo de recuperación ante crisis.	Simulaciones Monte Carlo.

Nota: Adaptado de Cova, Inciarte y Prieto (2005), Rondón (2018), Callaghan (2019)

Por tanto, los mecanismos de adaptación programática trascienden su función instrumental, transformándose en una epistemología postpositivista del cambio organizacional al reconocer que la innovación sustantiva emerge de la tensión productiva entre preservación axiológica y experimentación periférica.

Sin embargo, el programa lakatosiano aplicado a la gestión organizacional presenta ciertas limitaciones. Al abordar la complejidad de implementar estos mecanismos de adaptación programática pueden presentarse desafíos, especialmente en organizaciones grandes o con estructuras complejas. Además, algunas culturas organizacionales podrían resistirse a la adopción de un enfoque tan estructurado para el cambio.

Diseño de programas de transformación organizacional

Un programa de transformación organizacional logra ser efectivo al partir de un marco conceptual que equilibre la preservación de elementos fundamentales con la adaptabilidad operativa, tal como está concebido el modelo lakatosiano. En primer lugar, se debe preservar la identidad corporativa al definir el núcleo estratégico de la organización, que equivale al núcleo duro del modelo lakatosiano. Según Chiambaretto, Fernández y Le Roy (2022), este núcleo

establece un conjunto de supuestos que caracterizan teóricamente un caso puro de un fenómeno dado, traduciéndose en:

- Misión: Es “el conjunto de contribuciones con las que una organización responde a unas necesidades reales de mercado” (Pallarés-Renau, López-Font y Miquel-Segarra, 2022, p. 56). La misión, de acuerdo con Capriotti, (2021), expresa aquello que la ocupa y que puede ofrecer respondiendo a “qué hace la organización”.
- Visión: Definida como “la meta aspiracional de la empresa” (Villafañe, 2023, p. 10), define el estado futuro de la organización, orientando las decisiones estratégicas.
- Valores corporativos: Son los “principios que se asumen como parte integrante de la comunidad” (Capriotti, 2021, p. 324). Por lo tanto, actúan como marco de referencia para evaluar opciones estratégicas.
- Valores éticos: Operan como mecanismos de gobernanza epistemológica en la heurística negativa (Pérez, 2013).

Este núcleo estratégico debe mantenerse estable durante los procesos de transformación, pues “proporciona claridad sobre cómo la organización pretende cumplir su propósito en el presente” (Brereton, 2020), mientras evoluciona hacia el futuro deseado. El segundo aspecto que considerar en el diseño de programas de transformación organizacional es la arquitectura de implementación que actúa como el cinturón protector lakatosiano, compuesto por elementos que protegen el núcleo mientras se adaptan al cambio. Esta estructura debe:

- Facilitar módulos operativos interdependientes, que permitan retroalimentarse entre ellos formando redes adaptativas.
- Capacitar a la organización para absorber anomalías y convertirlas en evidencia positiva mediante ajustes periféricos.
- Mantener coherencia sistémica.

Las organizaciones que implementan exitosamente esta arquitectura flexible pueden reorganizar procesos de negocio mientras preservan su identidad fundamental, logrando lo que Callaghan (2019) denomina “innovación progresiva”. Este enfoque permite a las empresas adaptarse a los cambios del entorno sin perder su esencia estratégica.

El componente final del diseño transformacional es un sistema de aprendizaje que funciona como mecanismo de retroalimentación continua. Este sistema integra ciclos de aprendizaje interconectados, permite que el rendimiento de cada proceso de aprendizaje se pueda maximizar

mediante la conexión estratégica entre unidades, y la institucionalización de la reflexión colectiva a través de un sistema que pueda “transformar la información en conocimiento valioso a través de sus acciones, actores y proceso” (Arumugam, Idris y Munusamy, 2015, p. 155).

Mendoza (2018) documenta cómo este enfoque lakatosiano ha permitido a empresas mantener ventajas competitivas durante procesos de transformación digital. La evidencia empírica sugiere que:

- Las organizaciones que definen claramente su núcleo estratégico tienen 2,3 veces más probabilidades de lograr transformaciones digitales exitosas.
- La implementación modular permite operar como programas de investigación aplicados, donde la adaptación periférica y la estabilidad axiológica coexisten mediante gobernanza reflexiva.
- Los sistemas de retroalimentación facilitan el vínculo esencial entre la visión estratégica y la ejecución práctica que es fundamental para el éxito de cualquier viaje de transformación digital.

El diseño de programas de transformación organizacional basado en el modelo lakatosiano ofrece un marco coherente para gestionar el cambio sostenible. Este enfoque permite a las organizaciones evolucionar progresivamente mientras mantienen su identidad fundamental, especialmente crucial durante transformaciones digitales donde la verdadera resiliencia estratégica no reside en la resistencia al cambio, sino en la capacidad de reescribir las reglas sin traicionar el contrato social fundacional.

Desafíos epistemológicos y éticos de la IA en programas de cambio organizacional

La irrupción de la inteligencia artificial y los procesos de digitalización plantean nuevas anomalías epistemológicas que reconfiguran los programas de investigación aplicados a la gestión organizacional. Como señala Pérez (2024), la IA actúa como “catalizador del cambio tecnológico, sino que también redefine nuestra comprensión del conocimiento y la realidad” (p. 11236), desafiando tres pilares del modelo lakatosiano:

1. Validez del núcleo duro: Los algoritmos de aprendizaje automático generan patrones predictivos que cuestionan los supuestos humanos tradicionales, requiriendo una reinterpretación dinámica de los valores corporativos para evitar disonancias axiológicas (UNESCO, 2024).
2. Progresividad empírica: Las decisiones basadas en IA implican correlaciones no intuitivas

para los gestores, lo que exige nuevos criterios de validación teórica.

3. Heurística ética: Los sistemas autónomos obligan a institucionalizar protocolos de gobernanza algorítmica como parte del cinturón protector, garantizando transparencia y evitando sesgos discriminatorios.

El modelo lakatosiano se puede adoptar como se muestra en el Cuadro 5:

Cuadro 5

Adaptación del modelo lakatosiano ante la transformación con IA

Componente tradicional	Transformación con IA	Ejemplo aplicado
Núcleo duro	Valores éticos reforzados	Principios de no discriminación en algoritmos de reclutamiento
Cinturón protector	Políticas de IA dinámicas	Actualización de protocolos de auditoría algorítmica
Heurística positiva	Innovación responsable	Diseño de Modelos de Lenguaje de Gran Tamaño (LLMs) con restricciones éticas integradas

Nota: Elaboración propia (2025)

Estos ajustes permiten gestionar anomalías epistemológicas críticas; como señala Pérez (2013), puesto que, la opacidad de los modelos de lenguaje profundo dificulta la valuación de progresividad teórica, requiriendo métricas híbridas que combinen precisión algorítmica con interpretabilidad humana.

Gestión de resistencias al cambio desde la perspectiva postpositivista

El primer aporte del modelo lakatosiano como paradigma postpositivista es ofrecer una reconceptualización de las resistencias al cambio organizacional, considerándolas como elementos funcionales dentro de un programa de investigación aplicado a la gestión. Desde esta óptica, las resistencias funcionan primordialmente como indicadores de anomalías en la implementación del programa. Cuando un cambio organizacional genera resistencia, esta no debe interpretarse como simple oposición, sino como señal de incongruencias entre el programa propuesto y la realidad organizacional.

El segundo aporte fundamental del modelo lakatosiano es concebir las resistencias como fuentes de innovación adaptativa mediante ajustes en el cinturón protector. Cuando la organización identifica patrones de resistencia, estos pueden utilizarse para modificar aspectos metodológicos y operativos del cambio sin comprometer su núcleo estratégico.

La tercera dimensión lakatosiana concibe las resistencias como mecanismos de validación de la solidez del núcleo estratégico. La persistencia de resistencias ante ajustes periféricos puede indicar incompatibilidades fundamentales con el núcleo duro del programa, sugiriendo la necesidad de revisión programática más profunda. Sánchez (2017) propone protocolos de gestión del cambio basados en esta perspectiva lakatosiana, donde las resistencias se integran al proceso de mejora continua mediante técnicas de co-creación estratégica. Los protocolos postpositivistas se distinguen por:

- a) Mapeo sistémico de resistencias: Identificación de patrones de resistencia y su correlación con componentes programáticos (núcleo duro vs. cinturón protector).
- b) Diálogo reflexivo a partir de espacios de comunicación bidireccional.
- c) Implementación de ajustes incrementales al cinturón protector basados en perspectivas derivadas de las resistencias.
- d) Evaluación periódica de la coherencia entre resistencias persistentes y núcleo estratégico, con disposición a reconfiguraciones programáticas cuando sea necesario.

La ética organizacional debe articularse como heurística negativa que delimite los límites de la innovación programática. Siguiendo a Chica-Pinargote y Vegas-Meléndez (2020), las decisiones estratégicas deben evaluarse mediante un triángulo ético compuesto por la coherencia con valores corporativos irrenunciables (alineación axiológica), evaluación de consecuencias para empleados mediante indicadores de clima ético y salud laboral (impacto en el bienestar organizacional), y la sostenibilidad programática, relacionada con la compatibilidad entre ajustes y visión de futuro, evitando soluciones a corto plazo (Sarmiento-Barros, 2024).

Esta visión postpositivista de la resistencia al cambio invita a desaprender el enfoque tradicional de controlar la resistencia y propone, en cambio, un enfoque de co-investigación organizacional, donde los miembros de la institución son co-autores de la transformación, y las resistencias constituyen parte del proceso teórico-empírico de evolución organizacional.

Desafíos en la aplicación del modelo lakatosiano

La implementación práctica del marco lakatosiano en la gestión organizacional plantea una serie de desafíos que deben abordarse de manera crítica para evitar distorsiones en su aplicación. Como advierten Pérez y Guzmán (2015), la traducción de modelos epistemológicos al ámbito gerencial requiere un equilibrio entre la fidelidad teórica y la pertinencia contextual, pues la

complejidad de las organizaciones contemporáneas puede generar tensiones entre la racionalidad científica y la adaptabilidad institucional.

El primer desafío es la rigidez en la definición del núcleo duro, al interpretarse como un conjunto inmodificable de principios. Esto puede generar resistencia al redefinir elementos estratégicos ante disrupciones tecnológicas o cambios regulatorios, y conflictos entre identidad corporativa y necesidades evolutivas del mercado, ya que como advierte Callaghan (2019), el 67% de las iniciativas de transformación digital fracasan por incapacidad de reinterpretar el núcleo estratégico ante nuevas realidades.

El segundo desafío corresponde a la sobre extensión del cinturón protector, que ocurre cuando las organizaciones desarrollan estructuras excesivamente burocráticas bajo el pretexto de proteger su identidad o estabilidad. Sánchez (2017) señala que esta expansión desmedida puede derivar en una complejidad disfuncional, donde la creación de capas jerárquicas o normativas redundantes obstaculiza la innovación y la capacidad de respuesta. Desde una lectura lakatosiana, un cinturón protector eficaz debe ser lo suficientemente flexible para absorber las anomalías y permitir la adaptación, pero sin convertirse en una barrera que inmovilice la evolución del sistema.

El tercer desafío está vinculado con la evaluación de la progresividad en contextos multivariados, donde las interdependencias entre factores económicos, sociales y tecnológicos dificultan la identificación precisa de las causas del cambio. Toledo (1999) advierte que alrededor del 38% de los programas degenerativos en gestión surgen de la incapacidad para distinguir entre adaptaciones progresivas y recombinaciones superficiales de prácticas existentes. Mendoza (2018) complementa esta observación al señalar que muchas organizaciones confunden la adopción de herramientas digitales, que representa una progresividad empírica, con la creación de modelos de gestión disruptivos, que implicaría una progresividad teórica. La falta de claridad entre ambas dimensiones puede llevar a una ilusión de innovación que, en realidad, encubre un estancamiento conceptual.

Frente a estos desafíos, resulta imprescindible establecer mecanismos de gobernanza epistemológica que aseguren la coherencia del modelo lakatosiano en su aplicación práctica. Entre las estrategias más efectivas destacan la revisión periódica del núcleo estratégico mediante mesas de diálogo interdisciplinarias que integren perspectivas técnicas, éticas y culturales; la simplificación programática, orientada a reducir la profundidad excesiva del cinturón protector; y la implementación de sistemas híbridos de evaluación, que combinen métricas cuantitativas, como

indicadores de desempeño y análisis predictivos basados en datos masivos, con métricas cualitativas, como auditorías de coherencia estratégica y valor social compartido. Estas medidas permiten mantener la esencia del modelo lakatosiano, garantizando su adaptabilidad a la complejidad de los entornos organizacionales contemporáneos.

Consideraciones finales

El análisis realizado demuestra que la metodología de los programas de investigación de Lakatos ofrece un marco teórico sólido y versátil para comprender los procesos de transformación organizacional desde una perspectiva epistemológica contemporánea. Al trasladar los conceptos de núcleo duro, cinturón protector y heurística al ámbito gerencial, se configura una estructura interpretativa que permite equilibrar la estabilidad institucional con la necesidad de innovación constante. En este sentido, la aplicación del pensamiento lakatosiano posibilita concebir el cambio no como una ruptura, sino como un proceso progresivo de revisión, aprendizaje y adaptación.

El enfoque postpositivista, sustentado en la revisión crítica de las corrientes epistemológicas de Popper, Kuhn y Feyerabend, revela que las organizaciones, al igual que los programas científicos, avanzan mediante ciclos de ajuste continuo entre sus principios esenciales y las realidades emergentes del entorno. La gerencia contemporánea, por tanto, requiere adoptar un modelo de conocimiento reflexivo que supere la rigidez mecanicista del positivismo y reconozca la naturaleza dinámica y contextual de la acción organizacional. Bajo esta mirada, la resistencia al cambio, las anomalías o las tensiones institucionales deben entenderse como indicadores de evolución, no como disfunciones que obstaculizan el progreso.

Asimismo, la integración de herramientas tecnológicas como la inteligencia artificial plantea desafíos epistemológicos y éticos que obligan a replantear la función de la racionalidad en la toma de decisiones. Desde la perspectiva lakatosiana, estas innovaciones pueden incorporarse al cinturón protector siempre que respeten la coherencia del núcleo duro y contribuyan al fortalecimiento de la progresividad teórica y empírica de los programas de cambio. Ello demanda una gerencia crítica, capaz de equilibrar el uso de la tecnología preservando el juicio humano y la deliberación colectiva.

Metodológicamente, el estudio confirma la pertinencia de la revisión documental e interpretativa como vía para establecer correspondencias entre los principios de la epistemología científica y las prácticas de gestión. Esta aproximación permitió identificar que los modelos de cambio organizacional progresivos son aquellos que articulan conocimiento, acción y reflexión en

un proceso de aprendizaje continuo. En consecuencia, el modelo lakatosiano se presenta como una epistemología aplicada de la transformación institucional, capaz de orientar la innovación sin renunciar a la racionalidad crítica ni a la identidad organizacional.

Finalmente, se concluye que el pensamiento de Lakatos trasciende el campo de la filosofía de la ciencia para ofrecer una base teórica integral para la gerencia moderna, en la cual la estabilidad y el cambio coexisten en un equilibrio dinámico. Asumir este paradigma implica reconocer que la gestión efectiva del cambio no depende de la imposición de modelos externos, sino del desarrollo de una cultura organizacional reflexiva, autocrítica y abierta al aprendizaje. Solo desde esta perspectiva, la gerencia contemporánea podrá avanzar hacia una verdadera progresividad teórica y empírica, fortaleciendo su capacidad de adaptación frente a la complejidad, la incertidumbre y los desafíos éticos de la era digital.

Referencias

- Arumugam, T., Idris, K., y Munusamy, K. (2015). Conceptualizing Organizational Learning System Model and Innovativeness. *International Journal of Business and Social Science*, 6(3), 155-165. https://ijbssnet.com/journals/Vol_6_No_3_March_2015/18.pdf
- Brereton, J. (2020). *Understanding the distinctions: Vision, mission, and strategy*. LaunchNotes. <https://www.launchnotes.com/blog/understanding-the-distinctions-vision-mission-and-strategy>
- Callaghan, C. W. (2019). Lakatos revisited: Innovation and ‘Novel facts’ as a foundational logic for the social sciences in an era of ‘Post-truth’ and pseudoscience. *Cogent Business and Management*, 6(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1672489>
- Capriotti, P. (2021). *DircomMAP. Dirección estratégica de comunicación*. Bidireccional.
- Chacín, N. (2004). Los programas de investigación científica. Una aproximación a la metodología propuesta por Imre Lakatos. *Encuentro Educativo*, 11(3), 409-423. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/encuentro/article/view/5028>
- Chiambaretto, P., Fernández, A., y Le Roy, F. (2022). *What coopetition is and what it is not: Defining the “hard core” and the “protective belt” of coopetition*. *International Strategic Management*. <https://www.researchgate.net/publication/361741152>
- Chica-Pirragote, I., & Vegas-Meléndez, H. (2020). Axiología empresarial para la innovación: Una visión gerencial desde la perspectiva del contexto ecuatoriano. *Polo del conocimiento*, 5(8), 493-509. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/1606>

- Cova, A., Inciarte, A., & Prieto, M. (2005). Lakatos y los programas de investigación científica. Una opción para la organización investigativa nacional. *Omnia*, 11(3), 83–108.
- Feyerabend, P. (1986). *Tratado contra el método*. Tecnos.
- García Carpintero, G. (2010). Una teoría anarquista del conocimiento. *Claridades. Revista de filosofía*, 2(1), 24-35. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6297524>
- García Jiménez, L. (2008). Aproximación epistemológica al concepto de ciencia: Una propuesta básica a partir de Kuhn, Popper, Lakatos y Feyerabend. *Andamios*, 4(8), 185–212.
- González, Á. (2010). La complejidad organizacional de la nueva gerencia. *Revista Ciencias de La Educación*, 20(35), 164–184. <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/n35/art9.pdf>
- Heidegger, M. (2009). *La pregunta por la cosa*. Palamedes.
- Kuhn, T. (1971). *La estructura de las revoluciones científicas*. Breviarios. Fondo de Cultura Económica.
- Lakatos, I. (1982). *Historia de la ciencia y sus reconstrucciones racionales* (2ª ed.). Tecnos.
- Lakatos, I. (1983). *La metodología de los programas de investigación científica*. Alianza Universidad.
- Mendoza, Y. (2018). La concepción positivista y postpositivista de ciencia en la construcción del pensamiento gerencial contemporáneo. *Gestión y Gerencia*, 12(2), 27–49. <https://revistas.uclave.org/index.php/gyg/article/view/2010>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2024). Ética de la inteligencia artificial. <https://www.unesco.org/es/artificial-intelligence/recommendation-ethics>
- Páez, X., y Samaniego, R. (2021). Imre Lakatos. Los programas de investigación científica. *Honoris Causa*, 13(1), 109–116. <https://revista.uny.edu.ve/ojs/index.php/honoris-causa/article/view/47>
- Pallarés-Renau, M., López-Font, L., y Miquel-Segarra, S. (2022). Misión, Visión y Valores. Elementos determinantes en la construcción de un propósito diferenciador para las organizaciones del Tercer Sector. *Revista internacional de relaciones públicas*, 12(23), 51-72. <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-23-2022-04-51-72>
- Pérez, A. (2013). Reflexiones en torno a los valores en las organizaciones. *Revista Venezolana de Gerencia*, 18(61), 30-42.

- Pérez, A., y Guzmán, M. (2015). Los estudios organizacionales como programa de investigación. *Cinta de Moebio*, 53, 104–123. <https://doi.org/10.4067/s0717-554x2015000200001>
- Pérez, G. (2024). Espistemolo-IA: la confluencia de la inteligencia artificial y la epistemología en el desarrollo científico contemporáneo. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(4), 11236-11257. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.13264
- Popper, K. (1983). *Conjeturas y refutaciones: El desarrollo del conocimiento científico*. Paidós.
- Rondón, E. (2018). Conocimiento científico en la investigación postpositivista del Siglo XXI: De lo externo a lo interno del ser. *Revista Scientific*, 3(8), 79–99. <https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2018.3.8.4.79-99>
- Sánchez, M. (2017). Aportes teóricos a la gestión organizacional: La evolución en la visión de la organización. *Ciencias administrativas*, 5(10), 79–99. <https://doi.org/10.24215/23143738e013>
- Sarmiento-Barros, M. (2024). Desarrollo y liderazgo y su impacto en la cultura organizacional. *MQRInvestigar*, 8(2), 1820-1841. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.8.2.2024.1820-1841>
- Toledo, U. (1999). Ciencia y Pseudociencia en Lakatos: La falsación del falsacionismo y la problemática de la demarcación. *Cinta moebio*, 5, 51–60. <https://cintademoebio.uchile.cl/index.php/CDM/article/view/26441>
- Villafañe, J. (2023). *Guía de la reputación empresarial* [Libro en Línea]. Villafañe y Asociados Consultores. https://villafane.com/wp-content/uploads/2023/03/VA_Guía-de-la-Reputación-Empresarial-Justo-Villafañe-dir..pdf
- Villamor, A. (2023). Conceptos fundamentales de Imre Lakatos. *El Búho*, 25, 140–157. <https://elbuho.revistasaaafi.es/buho-numero-25>