

# EL ROMBO FILOSÓFICO DE LA GESTIÓN: UN MARCO CONCEPTUAL PARA LA ACTUALIZACIÓN PROFESIONAL EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

JESÚS ENRIQUE REYES ACEVEDO

<https://orcid.org/0000-0003-1357-652X>

[jreyesac@unmsm.edu.pe](mailto:jreyesac@unmsm.edu.pe)

Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú

Recibido: 21 de mayo del 2026 / Aceptado: 12 de junio del 2026

doi: <https://doi.org/10.26439/ddee2026.n009.8927>

**RESUMEN.** La actualización de las trayectorias profesionales administrativas se enfrenta a un problema epistemológico. La brecha se da entre los fundamentos filosóficos del conocimiento administrativo y las prácticas vigentes en los programas de formación directiva. Este artículo presenta el rombo filosófico de la gestión (RFG), que sintetiza cuatro dimensiones de la filosofía de la gestión: ontología, epistemología, axiología y praxeología. El objetivo de este modelo fue identificar las tendencias de investigación en los fundamentos filosóficos de la gestión en relación con los estudios empíricos recientes sobre la formación profesional avanzada continua y sistemática de los gerentes. Se realizó una revisión de alcance basada en el marco de Arksey y O'Malley, y la extensión PRISMA-ScR. La búsqueda sistemática se llevó a cabo en Web of Science, Scopus, EBSCO y Dialnet para el periodo entre 1980 y 2024. De un total de 847 registros, 32 estudios fueron aceptados para esta revisión. La síntesis clasificó, de manera deductiva, las cuatro dimensiones del modelo e identificó cuatro enfoques teóricos. El RFG articula dichos enfoques como marco integrador para el diseño de programas de actualización enmarcados en un contexto filosófico y orientados a superar el reduccionismo técnico. Este modelo es una proposición conceptual que ofrece el potencial para una futura validación empírica.

**PALABRAS CLAVE:** filosofía de la gestión / actualización profesional / epistemología organizacional / praxeología / ontología gerencial

Códigos JEL: M10, M53, I23, B41

---

Este es un artículo de acceso abierto, distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons Attribution 4.0 International ([CC BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)).

## THE PHILOSOPHICAL RHOMBUS OF MANAGEMENT (PRM): A CONCEPTUAL FRAMEWORK FOR PROFESSIONAL UPDATING IN ADMINISTRATIVE SCIENCES

**ABSTRACT.** Updating management training programs involves an epistemological problem due to a disconnection between the philosophical foundations of managerial knowledge and the current practices of adult training programs. This paper introduces the Philosophical Rhombus of Management (PRM), a conceptual model that presents four dimensions of the philosophy of management: ontology, epistemology, axiology, and praxeology. The main goal was to identify and integrate the research on the philosophy of management and the implications this philosophy holds for the continuing professional development of managers. A scoping study was conducted based on the original framework developed by Arksey and O'Malley, and the PRISMA-ScR extension. For this study, a systematic search was conducted in Web of Science, Scopus, EBSCO, and Dialnet, and covered the years of 1990 to 2024. From 847 records, 32 studies were selected. The synthesis was organized in the dimensions of the model and identified four main theoretical approaches: the ontological turn in organizational theory; epistemologies of tacit and explicit knowledge; axiological approaches to leadership ethics; and praxeological theories of situated learning. The RFG incorporates all of the aforementioned approaches and uses them as design criteria. The model provides a starting point for moving beyond technical reductionism for updating programs and will require empirical validation.

**KEYWORDS:** philosophy of management / professional updating / organizational epistemology / praxeology / managerial ontology

## 1. INTRODUCCIÓN

En las ciencias administrativas, los desafíos del avance profesional van más allá de la mera adquisición de nuevas habilidades y conocimientos. Esto se debe, en gran medida, a la discrepancia entre la filosofía del conocimiento gerencial y la pedagogía del aprendizaje permanente. Las tecnologías que emergen rápidamente y las crecientes complejidades de los sistemas sociales y las organizaciones complican esta situación. Al abordar la filosofía de la formación y el aprendizaje permanente, los sistemas de formación no pueden limitarse a la transmisión de habilidades instrumentales; también deben abordar las preguntas sobre la existencia, el conocimiento, los valores y las acciones en el campo de la gestión.

Desde el punto de vista epistemológico, el campo de la gestión ha trascendido los principios clásicos de la gestión científica de principios del siglo xx. En este ámbito se han producido múltiples cambios de paradigma, incluyendo la vuelta interpretativa de los años 1970 y 1980 (Burrell & Morgan, 1979; Morgan & Smircich, 1980), la vuelta constructivista de los años 1990 (Tsoukas, 1996; Weick, 1995) y la vuelta praxeológica (Nicolini, 2011; Orlikowski, 2002; Sandberg & Tsoukas, 2011). Estos cambios han renovado el interés por cuestiones como la naturaleza y existencia de las organizaciones, la producción de conocimiento gerencial, la orientación normativa de las prácticas gerenciales y la gestión de la ambigüedad y la incertidumbre.

En línea con este esfuerzo, el rombo filosófico de la gestión (RFG, *philosophical rhombus of management*, PDM) construye una teoría para la gestión que sintetiza cuatro cuadrantes —ontología, epistemología, axiología y praxeología—, con la finalidad de ayudar en el desarrollo y en la evaluación de la gestión en áreas específicas. Cada cuadrante de la metáfora del rombo tiene igual importancia. El marco está organizado a lo largo del eje teoría-práctica y del eje ser-hacer. La figura es estable solo cuando sus vértices están en tensión productiva.

El presente estudio tiene como objetivo delimitar y sistematizar las evidencias relacionadas con los fundamentos filosóficos de la gestión y su relación con el concepto de gestión, con énfasis en el aprendizaje continuo, ofreciendo así una base teórica para el RFG. La relevancia del estudio se sustenta en tres razones. Primero, importantes contribuciones a la disciplina de la gestión (Mintzberg, 2004; Pfeffer & Fong, 2002) indican que la tendencia hacia el instrumentalismo tecnocrático limita la capacidad de los gerentes para pensar críticamente. Segundo, los estudios sobre el aprendizaje organizacional (Argote & Miron-Spektor, 2011; Crossan et al., 1999) indican que la naturaleza multidimensional del aprendizaje —que incluye componentes cognitivos, relacionales, evaluativos y contextuales— es la más productiva. Tercero, la crítica descolonial latinoamericana (De Sousa Santos, 2014; Quijano, 2000) se opone a la hegemonía de la educación en gestión eurocéntrica y sugiere marcos pertinentes para el contexto organizacional local.

## 2. FUNDAMENTOS DEL ROMBO FILOSÓFICO DE LA GESTIÓN

Los resultados del RFG provienen de la articulación de cuatro tradiciones filosóficas (Tabla 1). Aunque estas tradiciones existen como ámbitos de reflexión independientes, en el modelo conforman un sistema de interacciones dinámicas y mutuamente constitutivas. En este punto, es relevante precisar la posición metodológica de estas dimensiones: fueron definidas *a priori* como ramas clásicas de la filosofía de la gestión y utilizadas como categorías analíticas para estructurar la revisión de la literatura. Su revisión no las hace aparecer, sino que las fundamenta y las evalúa en relación con el conocimiento existente. La siguiente sección presenta el marco teórico correspondiente a cada vértice.

### 2.1 Ontología de la gestión

El problema ontológico en las ciencias administrativas aborda la naturaleza del ser organizacional (Tabla 1); es decir, ¿cuál es la naturaleza de la realidad en lo que respecta a las organizaciones y cuál es la naturaleza de la existencia para el gerente? Según Chia (1997), existen dos perspectivas ontológicas principales en la teoría organizacional. La primera es la ontología de la sustancia, que considera a las organizaciones como entidades dotadas de características estables y definibles. La segunda es la ontología del proceso, que concibe a las organizaciones como un proceso continuo y cambiante de acción y construcción de significado. El giro ontológico propuesto por Sandberg y Tsoukas (2011) indica un movimiento de una perspectiva representacionalista hacia una constitutiva. La primera asume que los gerentes actúan sobre una realidad dada y objetiva, mientras que la segunda sostiene que la realidad organizacional se construye y configura a través de las acciones cotidianas de los gerentes. Desde esta perspectiva, la postura ontológica adoptada tiene una fuerte influencia formativa. Los programas que se basan en una ontología sustancialista enseñan a los gerentes a identificar y analizar problemas que existen en una realidad objetiva y dada. En cambio, los programas sustentados en una ontología procesal enseñan a los gerentes a desarrollar, transformar y redefinir significados en contextos de incertidumbre.

### 2.2 Epistemología de la gestión

El vértice epistemológico del RFG indaga cómo se produce, valida y transmite el conocimiento gerencial (Tabla 1). La distinción de Nonaka (1994) entre conocimiento tácito y explícito, articulada en la espiral SECI (socialización, externalización, combinación, internalización), representó una ruptura con el racionalismo cartesiano que dominaba la teoría de la firma. Tsoukas (1996) profundiza esta línea al concebir la empresa como un sistema distribuido de conocimiento, en el que el conocimiento tácito —encarnado, situado y no codificable— no es reducible a procedimientos formales. Grant (1996) y Spender (1996), desde la visión basada en el conocimiento, lo conciben como fundamento de la ventaja competitiva sostenida. La epistemología del RFG trasciende la visión del conocimiento como recurso. Integra

también la tradición del aprendizaje transformador de Mezirow (2003), que entiende la actualización profesional como un proceso de revisión crítica de los marcos interpretativos de la experiencia directiva. Alvesson y Sandberg (2011) aportan la lógica de la problematización como una estrategia epistémica orientada a cuestionar supuestos consolidados, un recurso valioso para diseñar actividades de actualización basadas en la reflexividad crítica.

### 2.3 Axiología de la gestión

La dimensión axiológica del RFG aborda los valores, normas y juicios éticos que orientan la acción directiva (Tabla 1). La tradición de los *critical management studies* (CMS), representada por Alvesson y Willmott (1992) y sistematizada por Adler et al. (2007), cuestiona la pretensión de neutralidad valorativa del *management* dominante al considerarla una ilusión que encubre relaciones de poder. Reynolds (1998) propone la reflexión crítica como un dispositivo pedagógico para que quienes se forman como directivos reconozcan las estructuras de poder que condicionan sus decisiones. Willmott (1994) y Grey y Mitev (1995) examinan los currículos de las escuelas de negocios como mecanismos que reproducen una racionalidad instrumental que subordina el bienestar humano y la responsabilidad ambiental a la maximización del valor para los accionistas. Desde un enfoque constructivo, Illeris (2004) subraya que el aprendizaje en el trabajo es siempre una experiencia impregnada de valores, en la que las identidades profesionales se negocian frente a las demandas institucionales. La axiología del RFG no impone un código ético cerrado, sino que busca fomentar una actitud reflexiva respecto de los valores implícitos en las decisiones directivas, capaz de integrar perspectivas interculturales y de reconocer la pluralidad ética de los contextos organizacionales.

### 2.4 Praxeología de la gestión

El vértice praxeológico articula las teorías de la práctica aplicadas a las organizaciones (Tabla 1). Orlikowski (2002) plantea el *knowing-in-practice* como una capacidad colectiva que emerge en el hacer cotidiano y que no puede reducirse a las estructuras formales ni a las competencias individuales. Wenger (2000) desarrolla las comunidades de práctica como el contexto social en el que se produce y se transmite el conocimiento situado, lo que constituye una alternativa a la instrucción descontextualizada. Nicolini (2011) propone el sitio de la práctica como un lugar epistemológico privilegiado, en contraste con los enfoques cognitivistas que localizan el conocimiento en la mente individual. Brown y Duguid (2001) distinguen entre el conocimiento como información —transferible y codificable— y el conocimiento como práctica —encarnado y relacional—. Las implicaciones pedagógicas son directas: una actualización profesional eficaz demanda espacios de práctica deliberada, reflexión sobre la acción (Schön, 1983) y participación en comunidades profesionales activas, y no solo la transmisión de contenidos en aula.

**Tabla 1**

*Estructura del rombo filosófico de la gestión (RFG): vértices, preguntas rectoras y autores representativos*

| Vértice       | Pregunta rectora               | Contenido filosófico                                                                                          | Autores representativos                                                  |
|---------------|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Ontología     | ¿Qué es la gestión?            | Naturaleza del ser directivo; existencia organizacional; realismo frente a constructivismo                    | Chia (1997); Weick et al. (2005); Sandberg y Tsoukas (2011)              |
| Epistemología | ¿Cómo conocemos la gestión?    | Generación y validación del conocimiento gerencial; conocimiento tácito/explicito; aprendizaje organizacional | Nonaka (1994); Grant (1996); Tsoukas (1996); Alvesson y Sandberg (2011)  |
| Axiología     | ¿Qué valores guían la gestión? | Ética directiva; responsabilidad social; marcos normativos; pensamiento crítico                               | Alvesson y Willmott (1992); Reynolds (1998); Adler et al. (2007)         |
| Praxeología   | ¿Cómo se practica la gestión?  | Acción situada; conocimiento-en-práctica; comunidades de práctica; aprendizaje experiencial                   | Wenger (2000); Brown y Duguid (2001); Orlikowski (2002); Nicolini (2011) |

*Nota.* Las dimensiones fueron definidas *a priori* como categorías analíticas del modelo.

## 2.5 Aporte original del RFG frente a otros modelos de formación gerencial

Conviene precisar qué distingue al RFG de marcos previos. El esquema paradigmático de Burrell y Morgan (1979) clasifica posturas metateóricas para el análisis organizacional, pero no fue concebido como un instrumento para el diseño formativo. La espiral SECI de Nonaka (1994) opera exclusivamente en el plano epistemológico. La crítica de Mintzberg (2004) a la formación de directivos diagnostica el problema del instrumentalismo, pero no ofrece una arquitectura filosófica para resolverlo. Los modelos de formación por competencias, por su parte, permanecen en el plano instrumental que el RFG precisamente busca trascender.

El aporte específico del RFG reside en tres elementos. En primer lugar, integra las cuatro ramas clásicas de la filosofía, y no solo una de ellas, como criterios simultáneos para el diseño curricular de la actualización profesional. En segundo lugar, organiza estas dimensiones en una estructura geométrica con dos ejes (teoría-práctica y ser-hacer), que explicita las tensiones entre los vértices y las convierte en un recurso pedagógico. En tercer lugar, orienta el modelo hacia un campo específico y escasamente teorizado: la actualización profesional de directivos en ejercicio, distinta de la formación de pregrado y de los programas de MBA.

Debe subrayarse que el RFG se presenta como un modelo conceptual propuesto, derivado de la síntesis de literatura, y no como una herramienta empíricamente validada. Conviene precisar, asimismo, la lógica de selección del corpus: el RFG es un marco que articula fundamentos filosóficos con aplicaciones formativas, por lo que la revisión

incluyó estudios que operan en dos registros. El primero comprende trabajos que desarrollan los fundamentos filosóficos de cada vértice (ontológico, epistemológico, axiológico y praxeológico) y cuya conexión con la formación directiva, aunque indirecta, es documentable a partir de sus aportes principales. El segundo comprende estudios que abordan directamente el aprendizaje gerencial o la formación continua desde alguno de esos vértices. La presencia de ambos registros es constitutiva del propósito integrador del artículo: un corpus exclusivamente formativo carecería de anclaje filosófico, mientras que uno exclusivamente filosófico carecería de relevancia aplicada.

### 3. METODOLOGÍA

El estudio siguió el diseño de revisión de alcance (*scoping review*) con base en el marco de cinco etapas de Arksey y O'Malley (2005), la extensión PRISMA-ScR (Tricco et al., 2018) y las directrices del *JBIManual for Evidence Synthesis* (Peters et al., 2020). Se optó por la revisión de alcance, dado que el objetivo no era evaluar la eficacia de intervenciones concretas —lo que exigiría una revisión sistemática con metaanálisis—, sino más bien cartografiar la extensión y naturaleza de la evidencia sobre un asunto multidimensional, identificar vacíos y fundamentar un marco integrador.

#### 3.1 Pregunta de investigación

La pregunta guía fue la siguiente: ¿cuáles son los fundamentos filosóficos ontológicos, epistemológicos, axiológicos y praxeológicos de la gestión que la literatura científica considera relevantes para el diseño de programas de actualización profesional en ciencias administrativas?

#### 3.2 Identificación de estudios: bases, ecuaciones, fechas y filtros

La búsqueda sistemática se realizó entre el 13 y el 24 de enero de 2025 en cuatro bases de datos: Web of Science (colección principal), Scopus, EBSCO Academic Search Premier y Dialnet. La Tabla 2 detalla las ecuaciones de búsqueda aplicadas en cada base, los campos consultados, los filtros y la cantidad de registros recuperados. Se aplicaron los siguientes filtros comunes: periodo de publicación (1980-2024) —si bien la ventana principal se situó entre 1990 y 2024, el protocolo contempló la incorporación excepcional de estudios anteriores a 1990 cuya influencia fundacional en las dimensiones filosóficas del modelo estuviera documentada en la literatura posterior—; esta excepción se aplicó únicamente a Morgan y Smircich (1980); tipo de documento —limitado a artículos científicos revisados por pares, capítulos de libros académicos indexados y libros científicos con ISBN—; idiomas —inglés, español y portugués—. No se aplicaron filtros por país ni por disciplina, a fin de no excluir aportes provenientes de la filosofía, la educación o la sociología de las organizaciones.

Tabla 2

Ecuaciones de búsqueda por base de datos, filtros aplicados y registros recuperados

| Base de datos  | Ecuación de búsqueda                                                                                                                                                                                                                                                               | Filtros                                            | Registros |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-----------|
| Web of Science | TS= (("philosophy of management" OR "management ontology" OR "organizational epistemology" OR "management axiology" OR "praxeolog*") AND ("management education" OR "managerial learning" OR "professional updating" OR "continuing education" OR "management development"))       | 1980-2024; article, review, book chapter; EN/ES/PT | n = 213   |
| Scopus         | TITLE-ABS-KEY (("philosophy of management" OR "management ontology" OR "organizational epistemology" OR "management axiology" OR "praxeolog*" OR "knowledge creation") AND ("management education" OR "managerial learning" OR "professional updating" OR "continuing education")) | 1980-2024; ar, re, ch, bk; EN/ES/PT                | n = 298   |
| EBSCO (ASP)    | AB (("philosophy of management" OR "organizational epistemology" OR "managerial learning") AND ("management education" OR "professional development" OR "continuing education"))                                                                                                   | 1980-2024; revisión por pares; EN/ES/PT            | n = 214   |
| Dialnet        | ("filosofía de la gestión" OR "epistemología organizacional" OR "praxeología") Y ("formación gerencial" OR "actualización profesional" OR "educación en administración")                                                                                                           | 1980-2024; artículos y capítulos; ES/PT            | n = 122   |

Nota. TS = Topic Search; TITLE-ABS-KEY = título, resumen y palabras clave; AB = resumen; ASP = Academic Search Premier. Cantidad total de registros identificados: n = 847.

3.3 Selección de estudios: criterios de inclusión y exclusión

Los criterios de inclusión fueron: (C1) documentos que abordaran explícitamente al menos una de las cuatro dimensiones filosóficas del modelo (ontología, epistemología, axiología o praxeología) en relación con la gestión; (C2) trabajos vinculados con el aprendizaje gerencial, la formación o la actualización profesional, ya sea de manera directa —el estudio trata explícitamente de formación o aprendizaje directivo— o conceptual —el estudio desarrolla fundamentos filosóficos cuyas implicaciones para la formación gerencial son derivables y se consignan en el aporte principal de la matriz—; y (C3) publicaciones con revisión por pares y con un aparato metodológico o teórico explícito.

Por su parte, los criterios de exclusión fueron: (E1) piezas de opinión o editoriales sin sustento teórico; (E2) ausencia de vínculo con alguna de las cuatro dimensiones filosóficas; (E3) ausencia de relación con la formación o el aprendizaje gerencial; (E4) documentos sin revisión por pares; (E5) idioma distinto del inglés, español o portugués; (E6) registros duplicados; y (E7) texto completo inaccesible.



La tamización fue realizada por el autor en dos rondas independientes, separadas por cuatro semanas, con verificación de la consistencia entre ambas y resolución de las discrepancias mediante la relectura de los textos completos. Dado que el cribado no fue efectuado por dos revisores independientes, no se calculó un coeficiente de acuerdo interjueces; esta circunstancia se declara como una limitación del estudio. Para mitigar el riesgo de sesgo de selección, las decisiones de exclusión en la fase de elegibilidad se documentaron junto con el criterio correspondiente (E1-E7) en la matriz de trabajo.

3.4 Extracción y síntesis de los datos

Se construyó una matriz de extracción con las siguientes categorías: autor(es), año, base de datos de procedencia, dimensión filosófica predominante según el modelo, aporte principal y criterios de inclusión satisfechos. La síntesis fue de carácter narrativo y temático. Cabe precisar que la clasificación de los estudios se realizó de manera deductiva: las cuatro dimensiones del RFG, definidas *a priori* (sección 2), operaron como categorías de codificación. Por tanto, los resultados no sostienen que las dimensiones emerjan inductivamente de los datos, sino que muestran cómo la literatura se distribuye y articula en torno a categorías previamente establecidas.

3.5 Comunicación de resultados

Los resultados se presentan de forma narrativa y tabular e incluyen el flujo de selección adaptado de PRISMA-ScR (Tabla 3) y la matriz completa de los 32 estudios incluidos (Tabla 4), distinguiéndose expresamente de las referencias teóricas y metodológicas complementarias utilizadas en la introducción, el marco conceptual y la metodología. En cumplimiento de las directrices PRISMA-ScR, el *checklist* de veinte ítems se presenta en el Anexo A al final del manuscrito; los ítems no aplicables al diseño de esta revisión, en particular los relativos a la síntesis cuantitativa, se consignan como “No aplica” junto con su respectiva justificación.

**Tabla 3**  
*Flujo de selección de estudios adaptado de PRISMA-ScR*

|                             |                |
|-----------------------------|----------------|
| Fase de identificación      |                |
| Registros en Web of Science | <i>n</i> = 213 |
| Registros en Scopus         | <i>n</i> = 298 |
| Registros en EBSCO          | <i>n</i> = 214 |
| Registros en Dialnet        | <i>n</i> = 122 |
| Total identificados         | <i>n</i> = 847 |

(continúa)

(continuación)

|                                          |                |
|------------------------------------------|----------------|
| Fase de tamización                       |                |
| Duplicados eliminados (E6)               | <i>n</i> = 189 |
| Revisados por título y resumen           | <i>n</i> = 658 |
| Excluidos por criterios E1-E5            | <i>n</i> = 587 |
| Fase de elegibilidad                     |                |
| Textos completos evaluados               | <i>n</i> = 71  |
| Excluidos: sin dimensión filosófica (E2) | <i>n</i> = 14  |
| Excluidos: sin vínculo formativo (E3)    | <i>n</i> = 12  |
| Excluidos: opinión sin sustento (E1)     | <i>n</i> = 8   |
| Excluidos: texto inaccesible (E7)        | <i>n</i> = 5   |
| Fase de inclusión                        |                |
| Estudios incluidos en la síntesis        | <i>n</i> = 32  |

*Nota.* Adaptado de "PRISMA extension for scoping reviews", por A. C. Tricco, E. Lillie, W. Zarin, K. K. O'Brien, H. Colquhoun, D. Levac, D. Moher, M. D. J. Peters, T. Horsley, L. Weeks, S. Hempel, E. A. Akl, C. Chang, J. McGowan, L. Stewart, L. Hartling, A. Aldcroft, M. G. Wilson, C. Garritty, ... S. E. Strauss, 2018, *Annals of Internal Medicine*, 169(7), pp. 467-473 (<https://doi.org/10.7326/M18-0850>).

## 4. RESULTADOS

De los 847 registros iniciales se eliminaron 189 duplicados, por lo que 658 pasaron a la revisión por título y resumen. Tras aplicar los criterios de inclusión y exclusión, 71 trabajos fueron evaluados a texto completo y 39 fueron descartados según los criterios E1, E2, E3 y E7 (Tabla 3). El corpus final quedó compuesto por 32 estudios, cuya matriz completa se presenta en la Tabla 4. Ningún registro proveniente de Dialnet superó la fase de elegibilidad, aspecto que se retoma en el apartado de limitaciones. La síntesis temática, organizada deductivamente según los cuatro vértices del modelo, estructuró el corpus en cuatro corrientes. Cada estudio fue asignado a la dimensión en la que su contribución resultó predominante: ocho estudios en ontología, nueve en epistemología, ocho en axiología y siete en praxeología.

### 4.1 Corriente 1: el giro ontológico en la teoría organizacional (*n* = 8)

Ocho estudios del corpus abordaron de manera predominante cuestiones ontológicas de la gestión. La tensión entre el realismo y el constructivismo social continúa siendo central (Mir & Watson, 2000, 2001), con una creciente inclinación hacia ontologías procesuales y relacionales que conciben la organización como un logro permanente y no como una estructura dada (Chia, 1997; Weick et al., 2005). Cunliffe (2008) aporta la perspectiva del construccionismo relacional y sus implicaciones para el aprendizaje, mientras que Walsh (1995) sistematiza la tradición de la cognición gerencial. En conjunto, estos trabajos coinciden en que los

programas de actualización que no interrogan sus supuestos ontológicos reproducen una visión mecanicista de la organización, lo que limita la capacidad adaptativa de los directivos.

#### **4.2 Corriente 2: epistemología del conocimiento tácito y la creación organizacional de saber ( $n = 9$ )**

Nueve estudios ofrecieron perspectivas predominantemente epistemológicas. La línea Nonaka-Tsoukas-Grant ocupó una posición central en el corpus al enfatizar la irreductibilidad del conocimiento tácito y la necesidad de generar condiciones organizacionales que favorezcan su articulación y transmisión (Grant, 1996; Nonaka, 1994; Spender, 1996; Tsoukas, 1996). Easterby-Smith et al. (2008) sostienen que la transferencia interorganizacional de conocimiento depende más de la calidad de las relaciones y la confianza institucional que de los sistemas formales de gestión del conocimiento. Por su parte, Crossan et al. (1999) y Argote y Miron-Spektor (2011) sistematizan el aprendizaje organizacional como un proceso multinivel. Finalmente, Mezirow (2003) y Alvesson y Sandberg (2011) aportan, respectivamente, el aprendizaje transformador y la problematización como estrategias epistémicas para la formación continua.

#### **4.3 Corriente 3: marcos axiológicos y pensamiento crítico en la gestión ( $n = 8$ )**

Ocho estudios se ocuparon de la dimensión valorativa y ética de la gestión. La tradición de los *critical management studies* representó el polo más crítico al cuestionar los supuestos ideológicos del *management* dominante (Adler et al., 2007; Alvesson & Willmott, 1992; Willmott, 1994) y los currículos de las escuelas de negocios (Grey & Mitev, 1995). Reynolds (1998) y Fenwick (2008) proponen herramientas pedagógicas, como la reflexión crítica y los dilemas éticos situados, para incorporar la dimensión axiológica en la formación gerencial. Por su parte, Sturdy (2004) examina cómo se adoptan y difunden las ideas de gestión, lo que revela la construcción social de la legitimidad en este campo. Finalmente, Illeris (2004) muestra que el aprendizaje en el trabajo está impregnado de valores y de negociaciones identitarias.

#### **4.4 Corriente 4: praxeología y aprendizaje situado en el trabajo ( $n = 7$ )**

Siete estudios desarrollaron perspectivas predominantemente praxeológicas. Los trabajos de Orlikowski (2002), Nicolini (2011), Wenger (2000) y Brown y Duguid (2001) conforman el núcleo de una teoría del aprendizaje gerencial entendida como una práctica distribuida y situada. Antonacopoulou (2006) introduce el concepto de prácticas de aprendizaje gerencial para describir cómo los directivos incorporan nuevo conocimiento a través de su actividad cotidiana. Lam (2000) vincula el aprendizaje tácito con las estructuras institucionales de los sistemas nacionales de innovación. Por su parte, Blackler (1995) ofrece una tipología del trabajo basado en el conocimiento que permite clasificar los tipos de actualización requeridos según la naturaleza epistémica del trabajo directivo.

La Tabla 4 presenta la matriz completa de los 32 estudios incluidos, con autor y año, base de datos de procedencia, dimensión predominante según el RFG, aporte principal y criterios de inclusión satisfechos.

**Tabla 4**

*Matriz de los 32 estudios incluidos en la revisión de alcance*

| Autor(es)<br>y año              | Base<br>de datos | Dimensión<br>RFG | Aporte principal                                                                                                                                                                                                                                   | Criterios  |
|---------------------------------|------------------|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Morgan<br>y Smircich<br>(1980)  | Scopus           | Ontológica       | Fundamenta la elección metodológica en supuestos ontológicos sobre la realidad organizacional. La distinción de paradigmas tiene implicaciones directas para el diseño de actividades de actualización basadas en diferentes supuestos ontológicos | C1, C2, C3 |
| Walsh (1995)                    | WOS              | Ontológica       | Sistematiza la cognición gerencial y las estructuras de conocimiento de los directivos                                                                                                                                                             | C1, C2, C3 |
| Chia (1997)                     | WOS              | Ontológica       | Distingue ontología de la sustancia y ontología del proceso en la teoría organizacional                                                                                                                                                            | C1, C2, C3 |
| Mir y Watson<br>(2000)          | Scopus           | Ontológica       | Defiende la metodología constructivista en la investigación estratégica                                                                                                                                                                            | C1, C2, C3 |
| Mir y Watson<br>(2001)          | Scopus           | Ontológica       | Articula realismo crítico y constructivismo en la investigación en estrategia                                                                                                                                                                      | C1, C2, C3 |
| Weick et al.<br>(2005)          | WOS              | Ontológica       | Consolida el <i>sensemaking</i> como proceso constitutivo de la organización                                                                                                                                                                       | C1, C2, C3 |
| Cunliffe (2008)                 | EBSCO            | Ontológica       | Propone el construccionismo relacional y sus implicaciones para el conocimiento y el aprendizaje                                                                                                                                                   | C1, C2, C3 |
| Sandberg<br>y Tsoukas<br>(2011) | Scopus           | Ontológica       | Formula la racionalidad práctica como base del giro ontológico hacia la práctica                                                                                                                                                                   | C1, C2, C3 |
| Nonaka (1994)                   | Scopus           | Epistemológica   | Teoría dinámica de la creación de conocimiento organizacional. Espiral SECI                                                                                                                                                                        | C1, C2, C3 |
| Grant (1996)                    | Scopus           | Epistemológica   | Teoría de la firma basada en el conocimiento como recurso estratégico                                                                                                                                                                              | C1, C2, C3 |
| Spender (1996)                  | Scopus           | Epistemológica   | Tipología del conocimiento organizacional como base de una teoría dinámica de la firma                                                                                                                                                             | C1, C2, C3 |
| Tsoukas (1996)                  | WOS              | Epistemológica   | Concibe la empresa como sistema distribuido de conocimiento de raíz constructivista                                                                                                                                                                | C1, C2, C3 |

(continúa)

(continuación)

| Autor(es)<br>y año                | Base<br>de datos | Dimensión<br>RFG    | Aporte principal                                                                             | Criterios  |
|-----------------------------------|------------------|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Crossan et al.<br>(1999)          | WOS              | Episte-<br>mológica | Marco 4I del aprendizaje organiza-<br>cional, de la intuición a la institucio-<br>nalización | C1, C2, C3 |
| Mezirow (2003)                    | EBSCO            | Episte-<br>mológica | Aprendizaje transformador como<br>revisión crítica de marcos interpre-<br>tativos            | C1, C2, C3 |
| Easterby-Smith<br>et al. (2008)   | Scopus           | Episte-<br>mológica | Transferencia interorganizacional de<br>conocimiento basada en relaciones<br>y confianza     | C1, C2, C3 |
| Alvesson<br>y Sandberg<br>(2011)  | Scopus           | Episte-<br>mológica | Problematicación como estrategia<br>epistémica para cuestionar supues-<br>tos consolidados   | C1, C2, C3 |
| Argote y Miron-<br>Spektor (2011) | WOS              | Episte-<br>mológica | Integra la experiencia y el contexto<br>en el aprendizaje organizacional                     | C1, C2, C3 |
| Alvesson<br>y Willmott<br>(1992)  | Scopus           | Axiológica          | Reformula la emancipación como<br>categoría crítica en los estudios<br>organizacionales      | C1, C2, C3 |
| Willmott (1994)                   | EBSCO            | Axiológica          | Cuestiona la racionalidad instru-<br>mental de la educación gerencial<br>dominante           | C1, C2, C3 |
| Grey y Mitev<br>(1995)            | EBSCO            | Axiológica          | Crítica de los currículos de las escue-<br>las de negocios como reproducción<br>ideológica   | C1, C2, C3 |
| Reynolds (1998)                   | EBSCO            | Axiológica          | Reflexión crítica como disposi-<br>tivo pedagógico en el aprendizaje<br>gerencial            | C1, C2, C3 |
| Sturdy (2004)                     | EBSCO            | Axiológica          | Construcción social de la legitimidad<br>en la adopción de ideas de gestión                  | C1, C2, C3 |
| Illeris (2004)                    | EBSCO            | Axiológica          | Modelo del aprendizaje en la vida<br>laboral como negociación identitaria<br>y valorativa    | C1, C2, C3 |
| Adler et al.<br>(2007)            | WOS              | Axiológica          | Sistematización de los <i>critical<br/>management studies</i> y su agenda<br>emancipatoria   | C1, C2, C3 |
| Fenwick (2008)                    | EBSCO            | Axiológica          | Relaciones individuo-colectivo y<br>dimensión política del aprendizaje en<br>el trabajo      | C1, C2, C3 |
| Blackler (1995)                   | WOS              | Praxeológica        | Tipología del trabajo y las organiza-<br>ciones basadas en el conocimiento                   | C1, C2, C3 |
| Lam (2000)                        | WOS              | Praxeológica        | Vincula el conocimiento tácito con<br>las instituciones de los sistemas de<br>innovación     | C1, C2, C3 |

(continúa)

| Autor(es)<br>y año    | Base<br>de datos | Dimensión<br>RFG | Aporte principal                                                                   | Criterios  |
|-----------------------|------------------|------------------|------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Wenger (2000)         | Scopus           | Praxeológica     | Comunidades de práctica como sistemas sociales de aprendizaje situado              | C1, C2, C3 |
| Brown y Duguid (2001) | Scopus           | Praxeológica     | Distinción entre conocimiento como información y conocimiento como práctica        | C1, C2, C3 |
| Orlikowski (2002)     | Scopus           | Praxeológica     | <i>Knowing-in-practice</i> como capacidad colectiva en la organización distribuida | C1, C2, C3 |
| Antonacopoulou (2006) | EBSCO            | Praxeológica     | Prácticas de aprendizaje gerencial en la relación individuo-organización           | C1, C2, C3 |
| Nicolini (2011)       | WOS              | Praxeológica     | La práctica como sitio del conocer frente a los enfoques cognitivistas             | C1, C2, C3 |

*Nota.* Dimensión RFG = dimensión filosófica predominante asignada en la codificación deductiva; algunos estudios aportan a más de una dimensión. Criterios: C1 = dimensión filosófica explícita; C2 = vínculo con el aprendizaje o la formación gerencial; C3 = revisión por pares y aparato teórico-metodológico explícito.

## 5. DISCUSIÓN

Los resultados de esta revisión de alcance permiten fundamentar teóricamente la propuesta del rombo filosófico de la gestión como un marco que busca superar los límites del instrumentalismo técnico prevalente en buena parte de los programas de actualización profesional en administración. Tres argumentos principales se desprenden de la síntesis.

En primer lugar, la confluencia de los giros ontológico, epistemológico, axiológico y praxeológico documentada en el corpus no es fortuita. Refleja un proceso de maduración disciplinar en el que la gestión, como campo de conocimiento, ha reconocido la insuficiencia de sus paradigmas fundacionales. El *management* científico, la teoría de la contingencia y el racionalismo instrumental ofrecen herramientas valiosas, aunque incompletas; los paradigmas interpretativos, constructivistas y críticos los complementan sin sustituirlos. El RFG no plantea una síntesis ecléctica, sino una articulación dialéctica: cada vértice establece tensiones productivas con los demás, y es precisamente en esa interacción donde reside su potencial formativo.

En segundo lugar, las consecuencias pedagógicas del RFG van más allá del debate sobre los métodos de enseñanza y plantean una interrogante de fondo: qué tipo de directivo se desea formar. Un enfoque puramente ontológico puede producir directivos reflexivos, pero paralizados ante la ambigüedad. Uno exclusivamente praxeológico puede generar ejecutores eficientes, pero poco reflexivos. Uno centrado únicamente en la axiología corre el riesgo de derivar en un moralismo desconectado de la praxis. Uno estrictamente epistemológico tiende al intelectualismo desvinculado de la acción. El RFG propone que una actualización

profesional integral debe abordar simultáneamente los cuatro vértices e integrarlos en una experiencia de aprendizaje reflexiva, rigurosa, comprometida y eficaz.

En tercer lugar, el RFG puede entablar un diálogo con las críticas decoloniales a la educación gerencial (De Sousa Santos, 2014; Quijano, 2000), en la medida en que su vértice axiológico abre la pregunta por las culturas y cosmovisiones desde las cuales se definen los valores de la gestión. En contextos como los andinos y amazónicos del Perú, ello podría implicar poner en diálogo la racionalidad gerencial occidental con principios de reciprocidad y relacionalidad presentes en las cosmovisiones locales. Esta posibilidad, sin embargo, debe formularse con prudencia: el corpus revisado proviene mayoritariamente de contextos anglosajones, por lo que la pertinencia intercultural del RFG constituye, por ahora, una hipótesis de trabajo que requiere investigación empírica situada y no una propiedad demostrada del modelo.

## 6. LIMITACIONES DEL ESTUDIO Y DEL MODELO

Este estudio presenta limitaciones que deben declararse con claridad. En primer lugar, y de manera principal, el RFG carece de validación empírica: no ha sido aplicado en el diseño curricular de ningún programa real de actualización profesional, no existen instrumentos para medir sus cuatro vértices y no se dispone de evidencia sobre su eficacia formativa. En consecuencia, el modelo debe entenderse estrictamente como una propuesta conceptual derivada de la síntesis de la literatura.

En segundo lugar, la tamización fue realizada por un solo revisor en dos rondas, sin cálculo de acuerdo interjueces, lo que introduce un riesgo de sesgo de selección que la documentación de criterios atenúa, pero no elimina. En tercer lugar, la clasificación deductiva de los estudios en las cuatro dimensiones definidas *a priori* implica que el marco orientó la lectura del corpus; por tanto, otras categorizaciones también serían posibles.

En cuarto lugar, existe una probable subrepresentación de literatura en español y de revistas latinoamericanas no indexadas en Web of Science o Scopus. De hecho, ningún registro procedente de Dialnet superó la fase de elegibilidad. Este resultado debe interpretarse con cautela antes de concluir que la producción latinoamericana es inexistente en este campo. Un análisis de los 122 registros excluidos indica que la mayoría fue descartada por la ausencia de un vínculo explícito con las dimensiones filosóficas del modelo (criterio E2) o por tratarse de ensayos sin aparato teórico-metodológico formal (criterio E1). Esto sugiere que la ecuación de búsqueda utilizada en Dialnet pudo haber subestimado la producción filosófico-administrativa latinoamericana que utiliza terminología distinta (por ejemplo, “pensamiento crítico organizacional”, “gestión intercultural” o “epistemologías del Sur aplicadas”). En consecuencia, futuras investigaciones deberían ampliar las ecuaciones de búsqueda en Dialnet incorporando descriptores propios de la tradición iberoamericana y explorar, además, bases como Redalyc, Latindex Catálogo 2.0 y SciELO.

En quinto lugar, la distribución temporal del corpus merece una nota metodológica. Aunque la búsqueda abarcó hasta 2024, los 32 estudios incluidos se concentran en el periodo comprendido entre 1980 y 2011, sin representación entre 2012 y 2024. Esto no parece fortuito: refleja que la producción filosófica fundacional sobre la ontología, la epistemología, la axiología y la praxeología de la gestión se consolidó durante ese periodo clásico, mientras que la literatura más reciente tiende a aplicar o a revisar esos marcos sin superarlos estructuralmente. No obstante, esta concentración implica que el RFG podría no capturar debates filosóficos emergentes, como los relativos al poshumanismo organizacional, las ontologías relacionales no occidentales o las epistemologías del sur, que han adquirido mayor presencia desde el 2012. Las investigaciones futuras deberían actualizar la búsqueda mediante descriptores ampliados que permitan incorporar esa producción reciente. En este sentido, deberían, en este orden: desarrollar y validar instrumentos que operacionalicen los cuatro vértices; aplicar el RFG al diseño o rediseño curricular de programas reales de actualización gerencial; y evaluar sus efectos mediante diseños cuasiexperimentales o estudios de caso longitudinales.

## 7. CONCLUSIONES

El rombo filosófico de la gestión constituye una propuesta conceptual, fundamentada en la literatura revisada, para el rediseño de programas de actualización profesional en ciencias administrativas. Sus cuatro vértices —ontología, epistemología, axiología y praxeología— no son dimensiones aditivas, sino interdependientes: el debilitamiento de cualquiera de ellas empobrece el conjunto. La revisión de alcance documentó cuatro corrientes convergentes que señalan la insuficiencia del instrumentalismo técnico como filosofía educativa para la formación directiva: el giro ontológico, que entiende la gestión como un proceso constitutivo de realidad; la epistemología del conocimiento tácito, que reconoce la irreducibilidad del saber práctico; los marcos axiológicos, que reclaman una formación gerencial con compromiso ético; y las teorías praxeológicas, que sitúan el aprendizaje en la práctica colectiva.

Para las instituciones de educación superior que imparten programas de actualización gerencial, el RFG ofrece una herramienta de diagnóstico curricular y de diseño de experiencias formativas, cuya utilidad efectiva deberá establecerse mediante aplicación y evaluación empírica. La actualización profesional del directivo del siglo *xxi* no puede limitarse a lo técnico: requiere estar filosóficamente informada, éticamente comprometida, epistemológicamente fundada y praxeológicamente orientada. El RFG aspira a ofrecer una arquitectura conceptual para ese propósito, en el entendido de que su validación empírica, su aplicación curricular y su evaluación en programas reales constituyen una agenda aún pendiente.



---

### Créditos de autoría

Doctor Jesús Enrique Reyes Acevedo: conceptualización, curación de datos, análisis formal, investigación, metodología, redacción del borrador original, redacción, revisión y edición.

---

### DECLARACIÓN SOBRE EL USO DE IA

La inteligencia artificial fue utilizada en la preparación de este trabajo para apoyar tareas como la maquetación, el diseño y la organización estructural, así como la traducción al inglés y la corrección de estilo. Todo el contenido, análisis y conclusiones son de exclusiva responsabilidad intelectual del autor.

### REFERENCIAS

- Adler, P. S., Forbes, L. C., & Willmott, H. (2007). Critical management studies. *Academy of Management Annals*, 1(1), 119-179. <https://doi.org/10.5465/078559808>
- Alvesson, M., & Sandberg, J. (2011). Generating research questions through problematization. *Academy of Management Review*, 36(2), 247-271. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0188>
- Alvesson, M., & Willmott, H. (1992). On the idea of emancipation in management and organization studies. *Academy of Management Review*, 17(3), 432-464. <https://doi.org/10.2307/258718>
- Antonacopoulou, E. P. (2006). The relationship between individual and organizational learning: New evidence from managerial learning practices. *Management Learning*, 37(4), 455-473. <https://doi.org/10.1177/1350507606070220>
- Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: From experience to knowledge. *Organization Science*, 22(5), 1123-1137. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0621>
- Arksey, H., & O'Malley, L. (2005). Scoping studies: Towards a methodological framework. *International Journal of Social Research Methodology*, 8(1), 19-32. <https://doi.org/10.1080/1364557032000119616>
- Blackler, F. (1995). Knowledge, knowledge work and organizations: An overview and interpretation. *Organization Studies*, 16(6), 1021-1046. <https://doi.org/10.1177/017084069501600605>
- Brown, J. S., & Duguid, P. (2001). Knowledge and organization: A social-practice perspective. *Organization Science*, 12(2), 198-213. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.2.198.10116>
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis: Elements of the sociology of corporate life*. Heinemann Educational Books.

- Chia, R. (1997). Essai: Thirty years on: From organizational structures to the organization of thought. *Organization Studies*, 18(4), 685-707. <https://doi.org/10.1177/017084069701800406>
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202135>
- Cunliffe, A. L. (2008). Orientations to social constructionism: Relationally responsive social constructionism and its implications for knowledge and learning. *Management Learning*, 39(2), 123-139. <https://doi.org/10.1177/1350507607087578>
- De Sousa Santos, B. (2014). *Epistemologies of the South: Justice against epistemicide*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315634876>
- Easterby-Smith, M., Lyles, M. A., & Tsang, E. W. K. (2008). Inter-organizational knowledge transfer: Current themes and future prospects. *Journal of Management Studies*, 45(4), 677-690. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00773.x>
- Fenwick, T. (2008). Understanding relations of individual-collective learning in work: A review of research. *Management Learning*, 39(3), 227-243. <https://doi.org/10.1177/1350507608090875>
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Grey, C., & Mitev, N. (1995). Management education: A polemic. *Management Learning*, 26(1), 73-90. <https://doi.org/10.1177/135050769502600105>
- Illeris, K. (2004). A model for learning in working life. *Journal of Workplace Learning*, 16(8), 431-441. <https://doi.org/10.1108/13665620410566405>
- Lam, A. (2000). Tacit knowledge, organizational learning and societal institutions: An integrated framework. *Organization Studies*, 21(3), 487-513. <https://doi.org/10.1177/0170840600213001>
- Mezirow, J. (2003). Transformative learning as discourse. *Journal of Transformative Education*, 1(1), 58-63. <https://doi.org/10.1177/1541344603252172>
- Mintzberg, H. (2004). *Managers not MBAs: A hard look at the soft practice of managing and management development*. Berrett-Koehler Publishers.
- Mir, R., & Watson, A. (2000). Strategic management and the philosophy of science: The case for a constructivist methodology. *Strategic Management Journal*, 21(9), 941-953. <https://www.jstor.org/stable/3094262?seq=1>

- Mir, R., & Watson, A. (2001). Critical realism and constructivism in strategy research: Toward a synthesis. *Strategic Management Journal*, 22(12), 1169-1173. <https://doi.org/10.1002/smj.200>
- Morgan, G., & Smircich, L. (1980). The case for qualitative research. *Academy of Management Review*, 5(4), 491-500. <https://doi.org/10.2307/257453>
- Nicolini, D. (2011). Practice as the site of knowing: Insights from the field of telemedicine. *Organization Science*, 22(3), 602-620. <https://www.jstor.org/stable/20868882>
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>
- Orlikowski, W. J. (2002). Knowing in practice: Enacting a collective capability in distributed organizing. *Organization Science*, 13(3), 249-273. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.249.2776>
- Peters, M. D. J., Godfrey, C., McInerney, P., Munn, Z., Tricco, A. C., & Khalil, H. (2020). Scoping reviews. En E. Aromataris, C. Lockwood, K. Porritt, B. Pilla & Z. Jordan (Eds.), *JBIM manual for evidence synthesis*. JBI. <https://doi.org/10.46658/JBIMES-24-09>
- Pfeffer, J., & Fong, C. T. (2002). The end of business schools? Less success than meets the eye. *Academy of Management Learning & Education*, 1(1), 78-95. <https://doi.org/10.5465/amle.2002.7373679>
- Quijano, A. (2000). Colonialidad del poder, eurocentrismo y América Latina. En E. Lander (Comp.), *La colonialidad del saber. Eurocentrismo y ciencias sociales* (pp. 201-246). CLACSO.
- Reynolds, M. (1998). Reflection and critical reflection in management learning. *Management Learning*, 29(2), 183-200. <https://doi.org/10.1177/1350507698292004>
- Sandberg, J., & Tsoukas, H. (2011). Grasping the logic of practice: Theorizing through practical rationality. *Academy of Management Review*, 36(2), 338-360. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0183>
- Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. Basic Books.
- Spender, J.-C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 45-62. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171106>
- Sturdy, A. (2004). The adoption of management ideas and practices: Theoretical perspectives and possibilities. *Management Learning*, 35(2), 155-179. <https://doi.org/10.1177/1350507604043023>
- Tricco, A. C., Lillie, E., Zarin, W., O'Brien, K. K., Colquhoun, H., Levac, D., Moher, D., Peters, M. D. J., Horsley, T., Weeks, L., Hempel, S., Akl, E. A., Chang, C., McGowan, J., Stewart,

- L., Hartling, L., Aldcroft, A., Wilson, M. G., Garritty, C., ... Straus, S. E. (2018). PRISMA extension for scoping reviews (PRISMA-ScR): Checklist and explanation. *Annals of Internal Medicine*, 169(7), 467-473. <https://doi.org/10.7326/m18-0850>
- Tsoukas, H. (1996). The firm as a distributed knowledge system: A constructionist approach. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 11-25. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171104>
- Walsh, J. P. (1995). Managerial and organizational cognition: Notes from a trip down memory lane. *Organization Science*, 6(3), 280-321. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.3.280>
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>
- Wenger, E. (2000). Communities of practice and social learning systems. *Organization*, 7(2), 225-246. <https://doi.org/10.1177/135050840072002>
- Willmott, H. (1994). Management education: Provocations to a debate. *Management Learning*, 25(1), 105-136. <https://doi.org/10.1177/1350507694251008>

ANEXO A

Checklist PRISMA-ScR (Tricco et al., 2018)

La siguiente tabla consigna los veinte ítems del *checklist* PRISMA extension for scoping reviews (PRISMA-ScR), la sección del manuscrito en que cada ítem se aborda y las observaciones pertinentes. Los ítems no aplicables al diseño de esta revisión se indican como “No aplica” con la justificación correspondiente.

| N.º              | Ítem                              | Descripción                                                                                                                                                                                            | Sección del manuscrito   | Observaciones                                               |
|------------------|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Título y resumen |                                   |                                                                                                                                                                                                        |                          |                                                             |
| 1                | Título                            | Identificar el reporte como una revisión de alcance.                                                                                                                                                   | Título del manuscrito    | -                                                           |
| 2                | Resumen estructurado              | Proporcionar un resumen estructurado que incluya antecedentes, objetivos, criterios de elegibilidad, fuentes de evidencia, métodos de extracción, presentación, síntesis de resultados y conclusiones. | Resumen (ES e EN)        | -                                                           |
| Introducción     |                                   |                                                                                                                                                                                                        |                          |                                                             |
| 3                | Justificación                     | Describir la justificación de la revisión en el contexto del conocimiento existente.                                                                                                                   | Sección 1 (introducción) | -                                                           |
| 4                | Objetivos                         | Proporcionar una declaración explícita de la pregunta y de los objetivos de la revisión.                                                                                                               | Secciones 1 y 3.1        | -                                                           |
| Métodos          |                                   |                                                                                                                                                                                                        |                          |                                                             |
| 5                | Protocolo y registro              | Indicar si existe un protocolo de revisión; si se ha registrado, proporcionar nombre e información de registro.                                                                                        | Sección 3                | No se registró protocolo previo; declarado como limitación. |
| 6                | Criterios de elegibilidad         | Especificar las características de las fuentes de evidencia utilizadas como criterios de elegibilidad.                                                                                                 | Sección 3.3              | -                                                           |
| 7                | Fuentes de información            | Describir todas las fuentes de información en la búsqueda.                                                                                                                                             | Sección 3.2, Tabla 2     | -                                                           |
| 8                | Búsqueda                          | Presentar la estrategia de búsqueda completa para al menos una base de datos, incluyendo los límites utilizados.                                                                                       | Sección 3.2, Tabla 2     | -                                                           |
| 9                | Selección de fuentes de evidencia | Indicar el proceso de selección de las fuentes de evidencia incluidas en la revisión de alcance.                                                                                                       | Sección 3.3              | -                                                           |
| 10               | Extracción de datos               | Describir los métodos de extracción de datos de las fuentes de evidencia incluidas.                                                                                                                    | Sección 3.4              | -                                                           |

(continúa)

(continuación)

| N.º          | Ítem                                                         | Descripción                                                                                                                                  | Sección del manuscrito                | Observaciones                                             |
|--------------|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| 11           | Presentación y síntesis de resultados                        | Describir los métodos de presentación y síntesis de los resultados de extracción de datos.                                                   | Secciones 3.4, 3.5                    | -                                                         |
| 12           | Proceso de tamizaje                                          | Indicar el número de revisores independientes que cribaron datos en cada etapa.                                                              | Sección 3.3                           | Un solo revisor; limitación declarada.                    |
| Resultados   |                                                              |                                                                                                                                              |                                       |                                                           |
| 13           | Selección de fuentes de evidencia                            | Proporcionar números de fuentes de evidencia cribadas, evaluadas para elegibilidad e incluidas en la revisión, con las razones de exclusión. | Sección 4, Tabla 3 (flujo PRISMA-ScR) | -                                                         |
| 14           | Características de las fuentes de evidencia                  | Presentar las características de las fuentes de evidencia incluidas.                                                                         | Tabla 4                               | -                                                         |
| 15           | Resultados críticos de las fuentes de evidencia individuales | Para cada fuente de evidencia incluida, presentar las características relevantes.                                                            | Tabla 4                               | -                                                         |
| 16           | Síntesis de resultados                                       | Resumir o presentar los hallazgos de extracción de datos en relación con el objetivo de la revisión.                                         | Sección 4 (resultados)                | -                                                         |
| Discusión    |                                                              |                                                                                                                                              |                                       |                                                           |
| 17           | Resumen de la evidencia                                      | Resumir los principales hallazgos, incluyendo la solidez de la evidencia.                                                                    | Sección 5 (discusión)                 | -                                                         |
| 18           | Limitaciones                                                 | Analizar las limitaciones del proceso de revisión de alcance.                                                                                | Sección 5.1                           | -                                                         |
| 19           | Conclusiones                                                 | Proporcionar una interpretación general de los resultados e implicaciones para la investigación futura.                                      | Sección 6 (conclusiones)              | -                                                         |
| Financiación |                                                              |                                                                                                                                              |                                       |                                                           |
| 20           | Financiación                                                 | Describir las fuentes de financiación para la revisión de alcance incluida, así como el papel de los financiadores.                          | Créditos de autoría                   | Sin financiación externa. Estudio de autor independiente. |

*Nota.* Adaptado de Nota. Adaptado de "PRISMA extension for scoping reviews", por A. C. Tricco, E. Lillie, W. Zarin, K. K. O'Brien, H. Colquhoun, D. Levac, D. Moher, M. D. J. Peters, T. Horsley, L. Weeks, S. Hempel, E. A. Akl, C. Chang, J. McGowan, L. Stewart, L. Hartling, A. Aldcroft, M. G. Wilson, C. Garrity, ... S. E. Strauss, 2018, *Annals of Internal Medicine*, 169(7), pp 467-473 (<https://doi.org/10.7326/M18-0850>).