

Logros y lecciones de las experiencias en la gestión moderna durante la última década: una revisión sistemática*

Ricardo Manuel Rossi Valverde**

Ricardo Gabriel Rossi Ortiz***

Fecha de recepción: 22 de febrero de 2023

Fecha de aceptación: 14 de septiembre de 2023

Para citar este artículo: Rossi Valverde, R. M., & Rossi Ortiz, R. G. (2023). Logros y lecciones de las experiencias en la gestión moderna durante la última década: una revisión sistemática. *Revista Universidad & Empresa*, 25(45), 1-40. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.12996>

Resumen

Esta investigación cualitativa y descriptiva se enfocó en dos objetivos: conocer los logros y lecciones aprendidas en la gestión moderna de la última década y analizar su relación en un contexto sistémico. La metodología se ciñó a la guía PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), utilizando cadenas de búsqueda y aplicando criterios de inclusión y exclusión, lo que permitió la identificación, tamizado y selección de un total de 50 artículos para su posterior revisión y síntesis. Los resultados destacan la importancia de la gestión sostenible como un elemento esencial para lograr ventajas competitivas, especialmente cuando se integra con enfoques de gestión adaptativa y principios de economía circular. Se subraya también el desafío que representa la gestión ágil en relación con las prácticas centradas en las personas y la gestión estratégica. En este contexto, se enfatiza la necesidad de integrar sistemas de información gerencial y de gestión de calidad en un sistema de gestión unificado. Se identificó una limitación significativa en la escasez de publicaciones que aborden la aplicación práctica de estos enfoques. Se

* Sin fuente de financiamiento para el desarrollo de la investigación.

** Doctor en Administración, Universidad Nacional de Trujillo, Perú. Docente de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Privada Antenor Orrego, sede Trujillo, Perú. Correo electrónico: rossiv1@upao.edu.pe. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1424-8261>

*** Maestro en Administración, Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú. Doctorando en Administración en la Universidad Privada Antenor Orrego. Docente de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Privada Antenor Orrego, sede Trujillo, Perú. Correo electrónico: rossi@upao.edu.pe. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1554-3289>

recomienda llevar a cabo más estudios de casos para profundizar en la implementación y los resultados concretos en entornos empresariales y organizacionales.

Palabras clave: gestión adaptativa; gestión sustentable; gestión estratégica; gestión ágil; economía circular.

Achievements and lessons from experiences in modern management during the last decade: A systematic review

Abstract

This qualitative and descriptive research focused on two objectives: To know the achievements and lessons from modern management in the last decade and to analyze their relationship in a systemic context. The methodology followed the PRISMA guide, using search strings and applying inclusion and exclusion criteria, which allowed the identification, screening, and selection of 50 articles for subsequent review and synthesis. The results highlight the importance of sustainable management as an essential element to achieve competitive advantages, especially when integrated with adaptive management approaches and circular economy principles. The challenge that agile management represents concerning people-centered practices and strategic management is also highlighted. In this context, the need to integrate management information and quality management systems into a unified management system is emphasized. A significant limitation was identified in the paucity of publications addressing the practical application of these approaches. Further case studies are recommended to delve deeper into implementation and concrete results in business and organizational settings.

Keywords: adaptive management; sustainable management; strategic management; agile management; circular economy.

Conquistas e lições de experiências em gestão moderna durante a última década: uma revisão sistemática

Resumo

Esta investigação qualitativa e descritiva centrou-se em dois objetivos: conhecer as conquistas e lições aprendidas na gestão moderna da última década e analisar a sua relação num contexto sistémico. A metodologia seguiu o guia PRISMA, utilizando ferramentas de busca e aplicando critérios de inclusão e exclusão, o que permitiu a identificação, triagem e seleção de um total de 50 artigos para posterior revisão e síntese. Os resultados destacam a importância da gestão sustentável como elemento essencial para alcançar vantagens competitivas, especialmente quando integrada com abordagens de gestão adaptativa e princípios da economia circular. Destaca-se também o desafio que a gestão ágil representa em relação às práticas centradas nas pessoas e à gestão estratégica. Neste contexto, enfatiza-se a necessidade de integrar a informação de gestão e os sistemas de gestão da qualidade num sistema de gestão unificado. Uma limitação significativa foi identificada na escassez de publicações abordando a aplicação prática dessas abordagens. Recomendam-se mais estudos de caso para aprofundar a implementação e os resultados concretos em ambientes empresariais e organizacionais.

Palavras-chave: gestão adaptativa; gestão sustentável; gestão estratégica; gestão ágil e economia circular.

Introducción

En la actualidad, las empresas que interactúan en un mundo globalizado y altamente competitivo están sometidas a múltiples variables, entre ellas, las que amenazan la supervivencia de las organizaciones. Una variable inesperada fue la que se presentó en el año 2019, la pandemia generada por el COVID-19, que complicó enormemente las operaciones empresariales en todo el orbe; muchas empresas dejaron de existir y las que sobrevivieron lo hicieron porque estaban preparadas para afrontar situaciones muy adversas, respaldadas por una gerencia moderna y por el uso de sistemas de gestión de uso gerencial y operativo acorde a estos tiempos. Pero las concepciones de una gerencia moderna y los diseños de los sistemas de gestión para las empresas no son de creación reciente, ambas concepciones y herramientas fueron surgiendo desde el siglo pasado, lo que ha ameritado interesantes publicaciones científicas de la aplicación y/o avances en cada caso, razón por la cual en este trabajo de revisión sistemática se planteó las siguientes preguntas: ¿Qué logros y lecciones se han aprendido a través de las experiencias en la gestión moderna durante la última década? y ¿Cómo se interrelacionan estas experiencias en un enfoque sistémico? De acuerdo con las preguntas planteadas se tuvo dos objetivos principales: conocer los logros y lecciones aprendidas en la gestión moderna de la última década y analizar su relación en un contexto sistémico.

Marco conceptual de los sistemas de gestión y paradigmas de la gerencia moderna

Gestión centrada en las personas

Desde los albores del siglo xx, ha existido una creciente preocupación por el bienestar de los individuos en el entorno laboral. Esta inquietud motivó una serie de investigaciones destinadas a mejorar las condiciones de trabajo con el fin de elevar la productividad. Un hito inicial en el estudio de las relaciones humanas, en el ámbito laboral, fue el trabajo llevado a cabo por Elton Mayo entre 1927 y 1939 en las fábricas Hawthorne, propiedad de la compañía Western Electric (Torres et al., 2019, p. 39). Aliaga y Cofré (2021) destacan que el capital humano desempeña un papel central en la teoría de la gestión de recursos

humanos y en el mundo empresarial actual. Los trabajadores son considerados un activo intangible, escaso y altamente valorado por las organizaciones contemporáneas.

La gestión centrada en las personas emerge como uno de los desafíos más cruciales y relevantes que las organizaciones enfrentan en el siglo XXI. Los resultados de esta gestión determinarán el logro de los objetivos organizacionales y la obtención de ventajas competitivas, incluso comparativas (Conde & Camacho, 2019). Este paradigma complementa otros enfoques de gestión que hacen hincapié en el uso de tecnología en las actividades empresariales. Sin embargo, es importante subrayar que el ser humano seguirá siendo el eje fundamental en cualquier organización exitosa.

La tendencia actual de poner al ser humano en el epicentro de la innovación empresarial continúa ganando impulso, y se ha llegado incluso a hablar de nuevos niveles de capital humano, como lo evidencia la emergente Sociedad 5.0 (S5.0), un enfoque que coloca a las personas en el centro de la transformación empresarial (Bartoloni et al., 2022). En este contexto, las capacidades de los trabajadores, o el “talento humano”, se pueden entender a través de la definición de Aliaga y Cofré (2021):

El concepto de “Capital Humano Avanzado” se refiere a aquellos empleados con la habilidad de analizar, interpretar, discernir y discriminar en medio de la abrumadora cantidad de información disponible, y de utilizar esta información para generar soluciones innovadoras para los numerosos desafíos actuales y futuros que enfrentan las organizaciones. (p. 50)

Esta perspectiva subraya la importancia no solo de contar con trabajadores altamente capacitados, sino también de empoderarlos para que puedan aplicar sus conocimientos y habilidades en la resolución de problemas y en la creación de oportunidades de valor para las organizaciones. La Sociedad 5.0 y el concepto de Capital Humano Avanzado son indicativos de una evolución continua hacia una mayor humanización de la gestión empresarial y la valorización de la capacidad individual, en un entorno cada vez más impulsado por la información y la tecnología.

Gestión Estratégica

El concepto de estrategia, originalmente arraigado en el ámbito militar, ha demostrado ser una herramienta de gran relevancia para las empresas, que les permite desarrollar planes estratégicos para mantener su competitividad. La gestión estratégica, una disciplina en constante evolución durante las últimas cinco décadas (Guerras et al., 2014), se basa en un enfoque de pensamiento estratégico y la ejecución de acciones planificadas, basadas en un análisis exhaustivo tanto interno como externo.

En la era actual, como señala Brume (2017), la gestión empresarial debe ser proactiva en la identificación de oportunidades y amenazas en un entorno altamente volátil. Esto implica la definición de objetivos estratégicos y operativos, así como la creación de indicadores y valores planificados. Estos elementos son fundamentales para orientar la formulación de estrategias, su implementación y el seguimiento de su desempeño.

Sin embargo, es importante destacar que la gestión estratégica no puede existir en un vacío, ya que depende en gran medida de las habilidades y el compromiso de los colaboradores. Estos talentos son adquiridos a través de una selección y capacitación adecuadas, y su contribución radica en las estrategias que emplean para alcanzar sus objetivos, en las actitudes que adoptan frente a los desafíos y en las habilidades que han desarrollado para competir en el mercado. En última instancia, son estos elementos los que dotan de significado a una gestión estratégica empresarial (Ayón et al., 2020).

La implementación de una estrategia es un proceso crucial en cualquier organización y requiere una serie de pasos fundamentales. Como destaca Aguilar (2020), para llevar a cabo esta implementación, la empresa debe establecer objetivos anuales concretos, desarrollar políticas claras, motivar a sus empleados y asignar recursos adecuados. Estas acciones son esenciales para garantizar que las estrategias formuladas puedan llevarse a cabo de manera efectiva. Además, en el ámbito de la gestión estratégica, se han desarrollado diversos enfoques a lo largo del tiempo, que incluyen perspectivas basadas en los recursos, costos de agencia, calidad total y los intereses de los *stakeholders* o grupos de interés (Marulanda-Valencia et al., 2021).

En un mundo caracterizado por escenarios caóticos y desafiantes, la integración de la gestión de crisis se vuelve esencial. Como señalan Marulanda-Valencia et al. (2021), esta integración implica una atención constante a las amenazas presentes en un entorno volátil y la capacidad de la empresa para sobrevivir y adaptarse en condiciones adversas. La planeación estratégica se convierte así en una herramienta vital para abordar eficazmente estos desafíos.

A pesar de la importancia de la estrategia y la gestión de crisis, no se debe pasar por alto el papel central de los colaboradores en la ejecución de un plan estratégico. Como subraya Brume (2017), una de las debilidades más significativas en la gestión estratégica surge cuando no se promueve el trabajo en equipo, necesario para alinear los objetivos corporativos, tácticos y operativos con la misión y visión de la organización. En última instancia, la colaboración y el compromiso de los empleados son elementos esenciales para el éxito en la implementación de una estrategia efectiva.

Gestión de la calidad

La gestión de la calidad surgió en el siglo xx como respuesta a problemas evidentes en la producción, la satisfacción del cliente y la ineficiencia que, en última instancia, se traducían en pérdidas económicas. En este contexto, se desarrolló como un sistema que permitía a las empresas cultivar una cultura orientada hacia la mejora continua y el cumplimiento de sus objetivos y misión empresarial. Todos los procesos organizacionales se sincronizaron para evitar errores previos y transferir el conocimiento adquirido a nuevas situaciones que fomentaran la mejora constante (Guevara, 2020). No obstante, es esencial comprender que un sistema de gestión de la calidad no puede funcionar adecuadamente si se subestima el factor humano. Por esta razón, el proceso debe enfocarse en la consecución de niveles elevados de motivación y satisfacción en el trabajo, ya que la mejora continua solo se consolida con trabajadores motivados y satisfechos (Vargas et al., 2017). Esto coincide con la afirmación: “la cohesión entre la filosofía empresarial y las herramientas administrativas se encuentra en el capital humano, ya que este sistema humano contribuye al logro de los objetivos y a la obtención de resultados” (Morales et al., 2019, p. 19).

En la actualidad, las organizaciones a nivel mundial han reconocido que la calidad de sus productos o servicios no solo impacta positivamente en la satisfacción de los clientes,

sino también en sus resultados financieros. En consecuencia, sus decisiones estratégicas incluyen la implementación de sistemas de gestión de la calidad que les permitan enfrentar los cambios constantes del entorno, mejorar su rendimiento global y cumplir con los requisitos de sus clientes, como prioridad (Mora, 2019).

Un sistema de gestión de la calidad completo debería abarcar diversas dimensiones, como la competencia profesional, la satisfacción del cliente, la eficiencia, la consistencia, la seguridad y el confort del cliente. Entre los sistemas de gestión de la calidad más adoptados se encuentra la norma ISO 9001, implementada por más de un millón cien mil organizaciones en 170 países, y con un crecimiento anual de las certificaciones del 7% (Mora, 2019).

Sistemas de información gerencial

Partiendo de la perspicaz definición de Berisha (2014): “Un sistema de información se define como un conjunto integral de componentes destinados a la recopilación, almacenamiento y procesamiento de datos, así como a la entrega de información, tarjetas y productos digitales” (p. 19), se puede afirmar con certeza que las empresas modernas adoptan y asimilan de manera ágil las tecnologías disponibles, así como las emergentes, en sus procesos y operaciones con el objetivo de transformarse en organizaciones altamente competitivas.

Los gerentes cuentan con sistemas de información gerencial que incorporan herramientas esenciales en cualquier empresa. Estas herramientas no solo aligeran la carga administrativa, sino que también facilitan la toma de decisiones empresariales en tiempo real, generando una sinergia que optimiza el control de las operaciones, agiliza los procesos, reduce costos y tiempos, y fomenta el trabajo en equipo de manera efectiva.

En la actualidad, es imperativo reconocer que los sistemas de información gerencial deben adaptarse a la imparable evolución tecnológica que permea todos los niveles de la estructura empresarial. Esto incluye la incorporación de plataformas digitales móviles y software específicamente diseñado para operaciones en línea, lo que facilita el teletrabajo y la toma de decisiones (Vargas et al., 2019). Esta adaptación sintoniza con la afirmación de Berisha (2014), quien señala que “las empresas comerciales y otras organizaciones

dependen de los sistemas de información para llevar a cabo y gestionar sus operaciones, interactuar con sus clientes y proveedores, y competir en el mercado” (p. 19).

Sistemas integrados de gestión

En la gestión empresarial contemporánea, la implementación de Sistemas Integrados de Gestión (sintgg) se considera un indicador de eficiencia y competitividad. Esta iniciativa amalgama diversos componentes que deben ser abordados de manera integral para lograr una implementación exitosa. En primer lugar, se requiere una estrategia y una cultura organizacional que se centren en la necesidad de cambio, respaldadas por un firme apoyo de la alta dirección, para fomentar la participación de todos los involucrados y asegurar la asignación de los recursos necesarios. Además, es esencial capacitar a los usuarios y al equipo encargado de la implementación, contar con una infraestructura de hardware y software de calidad, mantener una relación estrecha entre el cliente y el proveedor, que permita una coordinación constante antes, durante y después de la implantación, así como una gestión adecuada para la implementación del sintgg. La incorporación de consultores externos puede proporcionar una perspectiva objetiva y valiosa, mientras que la gestión del cambio en los procesos de negocio garantiza un desempeño efectivo (Ferreira & Shoiti, 2015).

Un sintgg complementa y fortalece, desde una perspectiva administrativa, todos los paradigmas de una gestión moderna y mantiene a una empresa competitiva en el mercado global. Su objetivo principal es unificar y coordinar los diversos procesos de gestión en un sistema centralizado que promueva la eficiencia. Esto implica que todas las áreas de la empresa deben colaborar para sincronizar estrategias, procesos y documentos, incluso si esto implica cumplir con numerosos requisitos y costos de implementación considerables (Rößler et al., 2015).

Idealmente, un sintgg debería abarcar todos los sistemas empresariales relacionados con el desarrollo tecnológico. Sin embargo, en la actualidad, la atención se concentra principalmente en las normas relacionadas con la gestión de calidad (ISO 9001), el medio ambiente (ISO 14001) y la salud y seguridad ocupacional (ISO 45001/BS OSHAS 18001) (De Souza et al., 2022, p. 1). Esto coincide con la opinión de Giacomello et al. (2014), quienes

destacan la complejidad de operar múltiples sistemas de gestión y garantizar su alineación con la estrategia organizacional.

Gestión ágil o Trabajo flexible

El paradigma del trabajo flexible (FWP, por sus siglas en inglés), también conocido como gestión ágil, se ha consolidado como una práctica emblemática del siglo XXI, y es probable que esta tendencia perdure a medida que las personas se familiaricen con las nuevas tecnologías en el ámbito laboral (Richmond et al., 2022). Sin embargo, la adopción del trabajo flexible implica un cambio de mentalidad y una necesidad de realizar acciones rápidas y eficientes, una dinámica que ha sido ampliamente puesta a prueba como resultado de la pandemia de COVID-19 (Roque da Rosa & Pereira, 2021).

La flexibilidad en el trabajo se define como “un beneficio que los empleadores brindan a sus empleados, permitiéndoles cierto grado de control sobre cuándo y dónde trabajar, en lugar de adherirse a la tradicional jornada laboral” (Gabini, 2016, p. 2). En este contexto, es esencial comprender que “la flexibilidad laboral se manifiesta de diversas formas, reflejando la manera en que las empresas buscan adaptar su fuerza de trabajo a un entorno en constante cambio e impredecible” (Soto & Gaete, 2013, p. 1170).

La flexibilidad en el trabajo, según Gabini (2016), debe incorporar varios elementos: a) involucrar tanto políticas de recursos humanos como diseños de trabajo que promuevan altos niveles de autonomía en la forma de realizar el trabajo; b) fomentar una cultura organizacional que respalde el concepto de que, la mayoría de los empleados perciben esta modalidad como altamente beneficiosa; c) que parta como una iniciativa impulsada por los trabajadores, presentándose como una opción a discreción del colaborador; y d) diferenciarse de manera ventajosa del esquema laboral tradicional. Las diversas opciones para implementar la flexibilidad en el trabajo incluyen beneficios dentro del mismo espacio laboral, como horarios flexibles (los empleados eligen sus horas de trabajo) o la semana laboral comprimida (los empleados trabajan las horas completas en menos de cinco días a la semana). También abarca prácticas que permiten que ciertas tareas se realicen fuera del lugar de trabajo habitual, conocido como teletrabajo (Gabini, 2016).

Las organizaciones deben considerar que la flexibilidad en el trabajo debe adaptarse a su propia visión y formas de organización. Además, algunos estudios indican que los trabajadores muestran un creciente interés y disposición para adoptar modalidades de trabajo flexibles, como horarios flexibles o sistemas de remuneración variables basados en capacidades, nivel de educación y cumplimiento de tareas (Soto & Gaete, 2013).

En cuanto al género en el mercado laboral, es evidente que se busca una mayor flexibilidad laboral. Por ejemplo, muchas mujeres con logros destacados en sus carreras han optado por abandonar el mercado laboral debido a la incapacidad de equilibrar sus responsabilidades familiares y laborales (Arredondo et al., 2013).

En lo que respecta a la calidad de vida laboral, es importante destacar que “uno de los efectos más notables de la flexibilidad laboral es la reducción del conflicto entre el trabajo y la vida familiar” (Arredondo et al., 2013, p. 162).

Gestión sustentable

El concepto de sustentabilidad se ha convertido en un paradigma fundamental en las tendencias del siglo XXI y está dejando una huella significativa en la gestión y el desempeño de las organizaciones (Kent, 2020). Esta idea se ha arraigado en la mente de los gerentes, directivos y empresarios bajo el término “gestión sustentable”, presentándose como un medio para lograr mayores beneficios económicos sin dejar de considerar los efectos operativos o productivos en el medio ambiente y, por ende, en la sociedad. Como argumentan Blázquez y Peretti (2012), “este concepto representa un cambio de paradigma que implica dar igual importancia a tres dimensiones: crecimiento económico, equidad social y conservación del medio ambiente” (p. 41). Estas tres dimensiones son conocidas como el “triple bottom line” (TBL) e implican el desarrollo de estrategias que buscan mejoras en los resultados económicos sin descuidar las relaciones positivas con el medio ambiente y el impacto social (De Nadae & De Carvalho, 2019).

Sin embargo, la gestión sustentable no opera de manera aislada dentro de una organización; este enfoque ha dado lugar a otro concepto conocido como “gestión adaptativa”.

Gestión adaptativa

La gestión adaptativa ha emergido como un enfoque esencial para abordar y mejorar las respuestas de los gestores frente a los desafíos complejos de la sustentabilidad. Este enfoque abarca elementos fundamentales como el aprendizaje continuo y la colaboración entre las partes interesadas que comparten una visión y misión comunes. La gestión adaptativa implica un monitoreo constante, el intercambio de información pertinente y coherente, el establecimiento de redes de comunicación efectivas y la pronta resolución de conflictos (Schultz et al., 2019). En el contexto de la gestión adaptativa, la sostenibilidad, que engloba los aspectos ambientales, sociales y económicos, se convierte en un requisito esencial para fomentar la armonía y el desarrollo sostenible tanto a nivel empresarial como social (Bravo, 2015).

Economía circular

La economía circular representa un paradigma centrado en la sostenibilidad y la protección del medio ambiente. Este modelo de producción y consumo se enfoca en la reutilización, renovación y reciclaje de materiales y productos existentes, en la mayor medida posible, agregando valor a las actividades empresariales. El objetivo principal es prolongar el ciclo de vida de los productos (Malik et al., 2022). Este enfoque se complementa armoniosamente con las gestiones adaptativa y sustentable. Katz (2020) refiere que “Ellen Macarthur Foundation y Material Economics (2019) definen la economía circular como un enfoque del desarrollo económico diseñado para beneficiar a las empresas, la sociedad y el medio ambiente” (p. 147).

Mediante el enfoque de la economía circular, se transforman los procesos lineales en procesos circulares que utilizan los desechos como recursos para otros procesos con un enfoque empresarial que promueve soluciones medioambientales y un desarrollo sostenible (Melo & Saraiva, 2022). Por lo tanto, en la actualidad, la economía circular es adoptada por diversos actores en diferentes sectores, no solo como una estrategia de desarrollo sostenible, que promueve una mayor protección ambiental y beneficios sociales, sino también como una estrategia empresarial que mejora la competitividad (Mezones et al., 2022, p. 2).

En cierto sentido, la economía circular está impulsando a las empresas hacia una transición a fuentes de energía renovable y un mayor uso de materiales renovables. Esto destaca la importancia de que la economía circular funcione de manera efectiva en todas las escalas (Katz, 2020, p. 148).

Metodología

Esta investigación adoptó un enfoque cualitativo de carácter descriptivo, empleando la metodología recomendada por la guía PRISMA. Esta guía, basada en las directrices proporcionadas por la Colaboración Cochrane (Moher et al., 2009), se caracteriza por su enfoque estructurado, riguroso, explícito y auditable. Su propósito es identificar, tamizar, seleccionar y evaluar de manera objetiva la información relevante extraída de investigaciones alojadas en bases de datos confiables o fuentes fidedignas, con el fin de responder adecuadamente a la pregunta de investigación planteada (Kitchenham, 2004). El proceso de investigación abarcó cuatro etapas:

Búsqueda y registro de *papers*: se realizó una exhaustiva búsqueda de artículos relacionados con el objetivo de la investigación. Para maximizar la cobertura, se emplearon múltiples fuentes, incluyendo motores de búsqueda. En este proceso se consideraron los criterios de inclusión y exclusión.

Selección de trabajos: se realizó un proceso de tamizado y selección de trabajos que ofrecían contribuciones relevantes a través de estudios de casos vinculados al tema de interés. Para llevar a cabo esta tarea, se empleó Microsoft Excel como herramienta de organización y control.

Mapeo de contribuciones e información relevante: se realizó un mapeo detallado de las aportaciones y la información de relevancia hallada en los trabajos seleccionados.

Síntesis e informe de los resultados hallados: se sintetizaron y presentaron los resultados que reflejan las conclusiones obtenidas a partir de la investigación.

La búsqueda de las publicaciones de interés se efectuó en diversas bases de datos y portales de difusión de investigaciones científicas, incluyendo un motor de búsqueda especializado. Esto se llevó a cabo para garantizar la obtención del máximo número posible de artículos indexados que pudieran resultar útiles para la investigación. Las fuentes consultadas incluyeron plataformas reconocidas como Researchgate, Scielo, Scopus, Redalyc y Dialnet, además de los motores de búsqueda Google Scholar y Semantic Scholar.

Para dar inicio al proceso, se diseñaron diversas ecuaciones de búsqueda compuestas por palabras clave y frases relacionadas con el objetivo de la investigación. Estas ecuaciones abarcaron una amplia gama de términos, tanto en inglés como en español y portugués, con el propósito de abordar exhaustivamente el tema. Los términos utilizados fueron los siguientes: “gestión adaptativa” OR “adaptive management” OR “gerenciamento adaptativo”, “gestión sustentable” OR “sustainable management” OR “gestão sustentável”, “gestión de la calidad” OR “quality management” OR “gestão de qualidade”, “gestión ágil” OR “agile management” OR “gestão ágil” OR “trabajo flexible” OR “flexible work practices” OR “trabalho flexível”, “sistemas de información gerencial” OR “management information systems” OR “Sistemas de gerenciamento de informação”, “sistemas integrados de gestión” OR “integrated management systems” OR “sistemas integrados de gestão”, “gestión centrada en personas” OR “people centered management” OR “gestão centrada nas pessoas”, “gestión estratégica” OR “strategic management” OR “gestão estratégica”, y “economía circular” OR “circular economy” OR “economia circular”.

Estos criterios de búsqueda se seleccionaron con el fin de abarcar de manera exhaustiva los conceptos clave relacionados con el tema de investigación. Los criterios de inclusión y exclusión que se detallan en la tabla 1 se aplicaron de manera rigurosa durante todo el proceso, lo que permitió la selección y desarrollo adecuado de este trabajo.

Tabla 1. Criterios de inclusión y exclusión de artículos científicos para la revisión sistemática

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Artículos científicos indexados y publicados en el idioma español, portugués e inglés.	Artículos científicos publicados en idiomas diferentes al español, portugués e inglés.
Publicaciones entre el periodo 2012 - 2022.	Publicaciones antes del año 2012.
Publicaciones ubicadas en bases de datos confiables y Open Access.	<i>Papers</i> que no se ubican por fuentes como: Redalyc, Scielo, Scopus, etc., para garantizar la calidad de las publicaciones consultadas.
Publicaciones relacionadas a Administración empresarial o Business Management, que corresponden a aplicaciones o experiencias de gestión o estudios de casos.	Publicaciones de desarrollo netamente teórico.

Fuente: elaboración propia.

Luego de completar la fase de búsqueda, con los criterios de inclusión y exclusión, y eliminando cualquier duplicado encontrado, se logró identificar los artículos científicos de mayor relevancia para el presente estudio. El proceso abarcó la búsqueda, el tamizado y la selección de los artículos, y se llevó a cabo un examen exhaustivo de la evidencia presentada en cada artículo, abordando aspectos como el título, resumen, metodología, resultados, discusión y conclusiones. Como resultado de este minucioso proceso, se procedió a la selección de un total de 50 artículos científicos que fueron considerados para la posterior síntesis y análisis.

Resultados

La búsqueda inicial, que abarcó términos en español, inglés y portugués, arrojó un conjunto considerable de documentos para cada área de investigación. Para ser más específico, se obtuvieron 18941 documentos relacionados con la gestión adaptativa, de los cuales el 97% provino de la fuente Redalyc. En cuanto a la gestión sustentable, se localizaron 19229 documentos, con un 95% de ellos procedentes de Redalyc. Para la gestión de la calidad, se identificaron 57772 documentos, un 45% de Google Scholar, un 31% de Redalyc y un 14% de Semantic Scholar.

En el caso de la gestión ágil, se hallaron 19053 documentos, con un 99% provenientes de Redalyc. En cuanto a los sistemas de información gerencial, se ubicaron 22861 documentos,

con un 9% de contribución desde Semantic Scholar y un 87% desde Redalyc. Los sistemas integrados de gestión generaron 21 504 documentos, de los cuales un significativo 92% se originó en Redalyc. En relación a la gestión centrada en personas, se identificaron 19426 documentos, con un 99% vinculados a Redalyc. Para la gestión estratégica se recuperaron 30480 documentos, con un 35% proveniente de Google Scholar y un 61% de Redalyc. Por último, en el caso de la economía circular, se localizaron 22697 documentos, con un 40% obtenido a través de Google Scholar y un 56% desde Redalyc.

El proceso, que se extendió durante un período de 10 meses, se refleja en la figura 1.

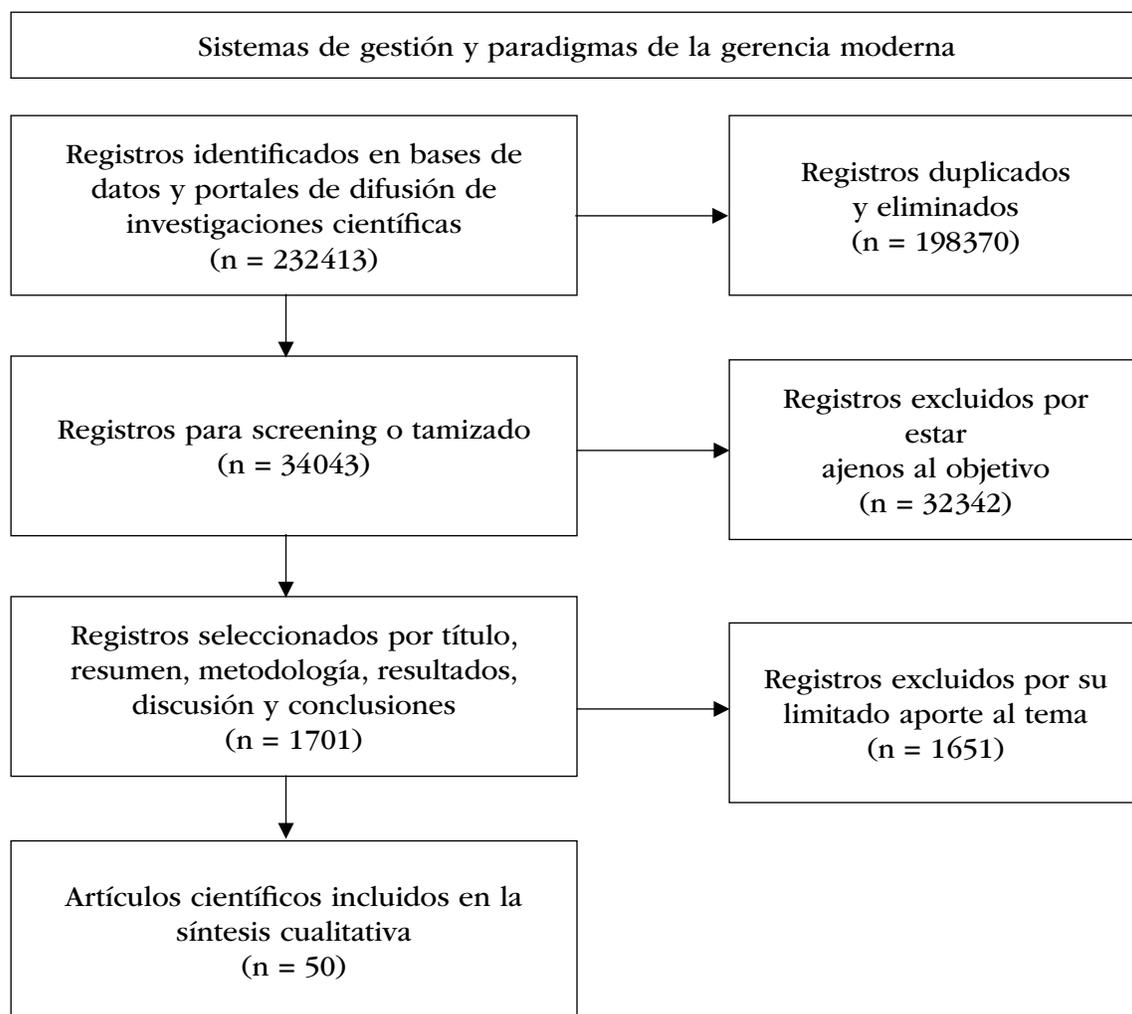


Figura 1. Diagrama de flujo que describe la decisión de inclusión para la síntesis cualitativa

Fuente: elaboración propia, con base en las recomendaciones PRISMA.

En la tabla 2 se presenta un desglose detallado de la información relativa al número de publicaciones seleccionadas, categorizadas y segmentadas por año. Al analizar el número de publicaciones anuales, se evidencia que: en el período comprendido entre 2012 y 2018, el número de publicaciones relacionadas con el enfoque de estudio se mantuvo por debajo de las expectativas. No obstante, a partir del año 2019, se ha observado un aumento notable en la cantidad de publicaciones que abordan los temas de sistemas de gestión y paradigmas de la gerencia moderna, desde una perspectiva pragmática. Es importante destacar que, la gestión sustentable (nueve publicaciones) y la gestión de la calidad (siete publicaciones) sobresalen con mayor representación en el contexto de nuestro trabajo, mientras que la gestión adaptativa (cuatro publicaciones) y la gestión centrada en personas (tres publicaciones) tienen una presencia más limitada en el período estudiado.

Tabla 2. Número de publicaciones por sistema de gestión y paradigma y año en el periodo estudiado

Año de publicación	Paradigma analizado									Total por año de publicación
	GS	SIG	Sintgg	GC	GAD	GAG	GCP	GE	EC	
2012	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2
2013	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2
2014	0	1	1	0	0	0	0	1	0	3
2015	1	0	2	0	1	0	0	0	0	4
2016	0	0	0	0	1	1	0	0	0	2
2017	0	0	0	2	0	0	0	1	0	3
2018	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2019	0	2	2	1	1	0	1	0	0	7
2020	2	0	0	2	0	0	0	2	1	7
2021	3	0	0	2	0	1	1	1	0	8
2022	1	2	1	0	1	2	1	0	4	12
Total por sistema de gestión y paradigma	9	5	6	7	4	6	3	5	5	50

Nota: Gestión sustentable (GS), sistema de información gerencial (SIG), sistema integrado de gestión (Sintgg), gestión de la calidad (GC), gestión adaptativa (GAD), gestión ágil (GAG), gestión centrada en personas (GCP), gestión estratégica (GE) y economía circular (EC). Elaboración propia.

La tabla 3 presenta una visión detallada de los artículos seleccionados. Entre estos, el 34% fue identificado a través de la plataforma ResearchGate, un 20% se encontró en la base de datos Scielo, un 14% se ubicó en Scopus, otro 14% se halló mediante el sistema

de indización Redalyc, el motor de búsqueda Google Scholar contribuyó con un 8% de los hallazgos, el portal Dialnet aportó un 6% y el motor de búsqueda Semantic Scholar contribuyó con un 4%. En cuanto a la procedencia geográfica de las publicaciones, se observa que un 14% proviene de España, un 10% de los Países Bajos, un 12% de México y otro 10% de Brasil. Las naciones con un 6% de representación incluyen Chile, Suiza, Venezuela y Argentina. India, Alemania y Colombia contribuyeron con un 4% cada una, mientras que Paraguay, Ecuador, Cuba, Reino Unido, Italia, Costa Rica, Bangladesh, Suecia y Perú representan un 2% en cada caso.

Tabla 3. Información relevante de los 50 artículos incluidos en la síntesis cualitativa

País de la publicación	Fuente de la publicación										Idioma de la publicación			Frecuencia absoluta de publicaciones por país	Frecuencia relativa de publicaciones por país (%)
	Researchgate					Scopus					Español	Inglés	Portugués		
	Scielo	Scopus	Redalyc	Google Scholar	Dialnet	Semantic Scholar									
España	1	2	2	1	1		4	2	1			7	14%		
Paises Bajos			5					5				5	10%		
México	2	1		1	2		6					6	12%		
Brasil				3	1	1		3	2			5	10%		
Chile	1	2					2	1				3	6%		
Suiza	3							3				3	6%		
Venezuela	1			2			3					3	6%		
Argentina		1		1			3					3	6%		
India	2							2				2	4%		
Alemania	2							2				2	4%		
Colombia		2					2					2	4%		
Paraguay		1					1					1	2%		
Ecuador	1						1					1	2%		
Cuba		1					1					1	2%		
Reino Unido	1							1				1	2%		
Italia	1							1				1	2%		
Costa Rica	1						1					1	2%		
Bangladesh						1		1				1	2%		
Suecia	1							1				1	2%		
Perú					1		1					1	2%		
Total	17	10	7	7	4	3	25	22	3	3	50	100%			

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 3 se aprecia que se consultaron un total de 50 publicaciones, de las cuales 25 (50%) están en español, 22 (44%) están en inglés y 3 (6%) están en portugués.

Discusión

Las contribuciones y descubrimientos destacados en las publicaciones seleccionadas brindan una visión actualizada de los avances y lecciones aprendidas en la gestión moderna durante la última década. A continuación, se detallan estos logros y enseñanzas.

La gestión de recursos humanos, también conocida como gestión del talento humano, ha sido un tema de interés constante para expertos e investigadores desde el siglo pasado. En todos los casos, se ha coincidido en que el colaborador debe ocupar un lugar central en una gestión empresarial u organizacional. El ser humano constituye el eje central en el cual debe pivotar todo el funcionamiento de la empresa. No obstante, es esencial que los trabajadores estén debidamente capacitados y equipados con las competencias necesarias para convertirse en activos indispensables para alcanzar los objetivos organizacionales. En la actualidad, en la llamada Sociedad 5.0, esta perspectiva continúa situando al ser humano en el epicentro de la innovación y el desarrollo tecnológico en las empresas modernas (Bartoloni et al., 2022).

En consecuencia, es imperativo que todas las organizaciones implementen un sólido programa de gestión del talento humano, ya que esto les permite alcanzar sus metas, al alinear los objetivos individuales de los trabajadores con los de la organización. En otras palabras, cuando los empleados logran sus metas personales, se vuelven más comprometidos y dispuestos a contribuir al éxito de la empresa. Sin embargo, este proceso implica que las personas sean reconocidas y gestionadas como un recurso valioso y distintivo, lo cual se traduce en niveles de productividad más elevados, fomentando la innovación y la generación de nuevos conocimientos (Conde & Camacho, 2019; Aliaga & Cofré, 2021). No obstante, es esencial destacar que el talento humano solo se convierte en una ventaja competitiva genuina, cuando posee características clave como ser valioso, poco común, no imitable y no sustituible (Conde & Camacho, 2019).

En el campo de la gestión estratégica, se ha consolidado un paradigma durante más de cinco décadas, que destaca la interacción dinámica entre dos fuerzas en constante movimiento: los factores internos de la empresa y los factores externos del entorno. La investigación en gestión estratégica se encuentra en el cruce de estos dos péndulos en movimiento simultáneo, lo que proporciona una visión completa del panorama empresarial. Además, se adopta otra perspectiva que abarca tanto la empresa y su entorno a nivel macro, como a los colaboradores y sus relaciones dentro de la empresa a nivel micro (Guerras et al., 2014). Esto es particularmente relevante en empresas con una sólida base logística, en las cuales la gestión estratégica no puede limitarse a ser una actividad anual, sino que debe convertirse en una práctica cotidiana que fomente la innovación estratégica mediante métodos, técnicas e instrumentos que impacten positivamente en la eficiencia, eficacia, productividad y competitividad.

El éxito en la gestión estratégica está intrínsecamente ligado a la capacidad de una organización para adaptarse a los cambios, los cuales pueden repercutir tanto en sus *stakeholders* directos como en los indirectos. En este contexto, la organización debe mostrar una destacada habilidad para adaptarse y, al mismo tiempo, fomentar la resiliencia organizacional, como un componente esencial de su enfoque estratégico (Brume, 2017).

Un ejemplo de esta dinámica se manifiesta en la industria de la hospitalidad, donde se ha introducido la automatización de procesos previamente marcados por una alta interacción con los huéspedes. Esto ha impulsado al sector hotelero a desarrollar e implementar estrategias emergentes, reducir costos, renegociar acuerdos con proveedores y acreedores financieros, así como efectuar ajustes relacionados con la carga fiscal. Todos estos esfuerzos se han realizado de manera constante con el objetivo de asegurar la continuidad de las empresas y la preservación de los empleos (Marulanda-Valencia et al., 2021).

Sin embargo, no todas las organizaciones están preparadas para aprovechar los beneficios de la gestión estratégica. Un ejemplo concreto se observa en las pequeñas y medianas empresas (Pymes) ubicadas en la ciudad de Jipijapa, Ecuador. En este contexto, se ha constatado que estas Pymes carecen de una declaración clara de su misión y visión, elementos fundamentales para cualquier organización, ya que establecen su propósito, dirección y metas. Estas Pymes también adolecen de valores, principios y objetivos, cualidades y creencias

esenciales, que orientan la toma de decisiones y definen la conducta de los equipos de trabajo (Ayón et al., 2020).

Un ejemplo adicional proviene de una investigación realizada en una institución de educación superior. Los resultados revelaron que solo el 53% de los 17 Centros de Investigación de la Universidad Nacional de Asunción tenía definidos los objetivos estratégicos. Además, únicamente el 35% había establecido metas estratégicas, mientras que el 47% contaba con indicadores estratégicos y el 35% tenía planes de acción asignados para cada uno de sus objetivos estratégicos. Sorprendentemente, apenas el 29% había destinado un presupuesto para ejecutar estos planes de acción. Este contexto resalta la imperante necesidad de fortalecer la gestión estratégica para lograr una administración más efectiva, lo que, a su vez, podría traducirse en un aumento en la producción científica y un mayor presupuesto, a través de la implementación intensiva y sistemática de la gestión estratégica (Aguilar, 2020, pp. 23-24).

Los sistemas de gestión de la calidad desempeñan un papel esencial en el entorno empresarial, ya que tienen como objetivo principal proporcionar productos o servicios, que satisfagan completamente las expectativas de los clientes, a través de procesos de producción centrados en la mejora continua. En la actualidad, los líderes empresariales contemporáneos reconocen de manera indiscutible la importancia de implementar sistemas de gestión de la calidad como una herramienta administrativa fundamental que los guía hacia el éxito empresarial (Rodríguez et al., 2017). Empresas de renombre, como Toyota, Motorola y McDonald's, son ejemplos destacados que encarnan esta filosofía de trabajo y que sirven como modelos a seguir en este ámbito.

La implementación de un sistema de gestión de la calidad abarca diversas dimensiones esenciales. Estas incluyen la priorización de la satisfacción del cliente, un liderazgo efectivo por parte de la dirección, una gestión eficaz de los recursos humanos, la búsqueda constante de mejoras, la toma de decisiones basada en datos verificables y una colaboración efectiva con los proveedores. Estas consideraciones son esenciales para que la empresa pueda obtener una ventaja competitiva sólida en su mercado objetivo (Guevara, 2020).

Al entrelazar el ámbito de la gestión de recursos humanos con los sistemas de gestión de la calidad, es esencial fomentar una auténtica motivación y satisfacción en el entorno

laboral, dado que esto tiene un impacto directo en la satisfacción de los consumidores. La gestión de recursos humanos desempeña un papel central en el proceso de cambio y mejora continua, lo que demanda que la empresa sea capaz de adaptarse de manera constante a las fluctuaciones del mercado, sustentada en un sistema de trabajo flexible respaldado por una estructura organizativa eficaz. La calidad de los productos o servicios se convierte en un factor diferenciador y determinante para el éxito sostenible de una empresa moderna (Vargas et al., 2017).

Un estudio empírico llevado a cabo en el sector manufacturero de Pakistán ha confirmado una relación directa y positiva entre la implementación de un sistema de gestión de la calidad y el rendimiento global de la organización. Aquellas organizaciones que siguen las pautas de la norma ISO 9001-2008 demuestran un liderazgo sólido y un firme compromiso de la alta dirección. Además, adoptan los principios del aseguramiento de la calidad, los cuales abarcan la mejora continua en sus sistemas y procesos, como elemento esencial. Esto conlleva una supervisión y medición rigurosa de los procesos y productos, auditorías y revisiones oportunas de la gestión, así como un sistema de evaluación adecuado y un mecanismo de retroalimentación que considera los requisitos y percepciones del cliente (Iqbal et al., 2020).

En este contexto, la gestión de la calidad sigue siendo relevante debido a su enfoque en elevar la satisfacción del cliente a través de mejoras en la calidad del producto o servicio, así como en la calidad general de la organización. Su implementación exige el compromiso de la alta dirección y la plena participación de los empleados, basándose en un concepto sólido y de fácil comprensión y aplicación (Permana et al., 2021).

Por ello, es importante destacar que, aunque una gestión de la calidad eficaz no necesariamente implica la perfección en todas las actividades de la empresa, se acerca más a lograrla que aquellas que no implementan procesos de certificación (Morales et al., 2019, p. 32). Los sistemas de gestión de la calidad, enfocados en la administración y la mejora continua, requieren la visión y el liderazgo de la dirección, y adoptan un enfoque estratégico en lugar de ser simples generadores de costos, lo cual implica la documentación y estandarización de los procesos (Gremyr et al., 2021).

En el ámbito de la gestión empresarial contemporánea, la implementación de un sistema de información gerencial se ha convertido en un objetivo estratégico primordial para los directivos, así lo han entendido empresas como Walmart y Amazon, entre otras. Este sistema, fundamental para el éxito organizacional, proporciona información precisa y oportuna que respalda la toma de decisiones efectivas (Kumar Gupta et al., 2022); así mismo, facilita el proceso de toma de decisiones al ayudar a identificar y analizar problemas, mejorando la eficacia empresarial y contribuyendo a la reducción de costos (Ali, 2019). En un entorno en el que la rapidez y el impacto de las decisiones son cruciales, es imperativo que las políticas, procesos y modelos de trabajo se adapten con la misma agilidad.

La tecnología desempeña un papel esencial en la búsqueda de ventajas competitivas que resulten difíciles de igualar. Por lo tanto, es fundamental que, a partir de los objetivos, estrategias y metas de la organización, se realice una evaluación de las tendencias tecnológicas, para identificar aquellas que promuevan la innovación y garanticen una ventaja competitiva sostenible. En este proceso, la participación activa de los recursos humanos resulta vital para identificar problemas, oportunidades y necesidades de información, lo que contribuirá al desarrollo de un modelo de negocio competitivo. Como señala Berisha (2014), los sistemas de información gerencial abarcan varios componentes, que van desde hardware y software hasta bases de datos, procedimientos y personal.

El cimiento fundamental para el éxito de una empresa, que depende de la tecnología, radica en la alineación de la estrategia de desarrollo y el plan de negocios con la construcción del sistema de información gerencial. Esta alineación garantiza una organización eficaz de la base de datos y una estructura apropiada para la investigación, lo que satisface las necesidades de gestión de la organización. Por ejemplo, en el ámbito comercial, un sistema de soporte para la toma de decisiones se convierte en una herramienta de un valor incalculable para analizar datos comerciales y facilitar la toma de decisiones (Berisha, 2014).

Los factores externos que ejercen influencia sobre el rendimiento de una organización engloban una serie de elementos, destacando entre ellos la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad, junto con los desafíos ambientales que enfrenta. En este contexto, surgen enfoques de gestión que se destacan, como la gestión sostenible y adaptativa. Estos enfoques se apoyan en sistemas de información gerencial que deben

integrar proyecciones estratégicas alineadas con la sostenibilidad ambiental, al tiempo que evalúan el impacto y la contribución a la responsabilidad social empresarial.

Otro aspecto relevante es la evolución en las modalidades de trabajo; en esta era de la información, la creciente adopción del trabajo flexible y la promoción de la diversidad multicultural y de pensamiento plantean desafíos completamente nuevos para las empresas (Morera, 2022). Además, resulta imperativo considerar la constante evolución tecnológica, dada la incesante marcha de la tecnología. Por lo tanto, las organizaciones deben ser proactivas en anticipar y adoptar estas transformaciones tecnológicas (Vargas et al., 2019) de manera anticipada y receptiva.

En sintonía con las premisas anteriores, para generar un impacto verdaderamente efectivo en diversos niveles funcionales de la empresa, tanto en sus operaciones como en el ámbito comercial, se torna cada vez más imperativo contar con Sistemas Integrados de gestión (sintgg) que se adapten de manera precisa a las necesidades empresariales. En este sentido, empresas líderes como Unilever, Ford, 3M y Banco Santander destacan como ejemplos a seguir en el universo de organizaciones altamente competitivas. Sin embargo, es de vital importancia llevar a cabo una planificación minuciosa en aspectos que abarcan desde el costo de mantenimiento, las actualizaciones periódicas, la capacitación del personal y las medidas de seguridad, hasta la transición hacia nuevas tecnologías y la salvaguardia de la información crítica.

En este contexto, el respaldo y el compromiso de la alta dirección desempeñan un papel decisivo en el éxito de la implementación de un sig, el cual puede abarcar seis subsistemas clave, que comprenden el apoyo a los ejecutivos, la gestión de la información gerencial, el apoyo a la toma de decisiones, la administración del conocimiento del trabajo, la gestión de las tareas de oficina y el procesamiento de transacciones. Además, es esencial que la empresa cuente con un manual guía unificado (Vargas et al., 2019; Giacomello et al., 2014; Rößler et al., 2015).

Para lograr la implementación eficiente de estos subsistemas, resulta crucial mantener una comunicación fluida entre los directivos, asegurar el respaldo técnico del proveedor y aprovechar la experiencia del equipo a cargo del proyecto. Esto abarca no solo los sistemas de gestión de la calidad, sino también aquellos relacionados con el medio ambiente, la

seguridad y la salud en el trabajo, entre otros aspectos. Asimismo, la cohesión del sistema de planificación y la implementación de indicadores de desempeño se presentan como elementos críticos (Ferreira & Shoiti, 2015).

Es importante destacar que la optimización de los procesos empresariales se traduce en beneficios tangibles gracias a la implantación de un SIG. Además, la continua actualización de la documentación y el aseguramiento del correcto funcionamiento del SIG son pilares fundamentales para el éxito sostenido de la organización (Mora, 2019).

En experiencias previas de implementación de un SIG, se han evidenciado mejoras sustanciales en los procesos relacionados con la calidad del producto final. Entre estas mejoras se incluyen un incremento en el compromiso de los equipos de trabajo, una gestión más eficaz de las no conformidades, una mayor focalización en la mejora continua, una reducción significativa en el desperdicio de materiales y una disminución notable de retrabajos debido a problemas de calidad (Giacomello et al., 2014). Además de estos avances operativos, se ha registrado una planificación más eficiente en la asignación de tareas, lo que ha redundado en un aumento de la productividad al minimizar los períodos de inactividad de los empleados. Asimismo, se ha constatado una disminución en la cantidad de accidentes y eventos casi accidentes, gracias a la aplicación más rigurosa de medidas de protección y al cumplimiento estricto de las normativas de seguridad (Giacomello et al., 2014). Más allá de estas mejoras en la operación, se ha logrado una mayor transparencia en los procesos, un mayor involucramiento de las partes interesadas y un incremento global en la productividad, con un compromiso reforzado con las cuestiones medioambientales (Giacomello et al., 2014).

Es necesario destacar que, aunque son escasos los estudios que cuantifican los beneficios derivados de la implementación de SIG, numerosas empresas han informado de mejoras sustanciales en diversas áreas. Sus avances incluyen una percepción más favorable de la organización por parte de sus *stakeholders*, un fortalecimiento de su competitividad, la promoción del desarrollo sostenible, la mejora de la salud y calidad de vida en el trabajo, y otros beneficios. Estos beneficios pueden clasificarse en dos categorías: internos, que optimizan el desempeño y reducen los costos internos de la organización, y externos, que mejoran las relaciones con partes interesadas externas, como el Gobierno y la sociedad en general (De Souza et al., 2022).

En un estudio de caso llevado a cabo en la industria de procesamiento de plásticos, se identificaron cinco categorías de problemas, que podrían ser relevantes para empresas con condiciones similares, estas son: objetivos divergentes, concentración excesiva de responsabilidades en un pequeño grupo, disponibilidad limitada de información clave, falta de sincronización en la documentación y carencia de una base de datos de información coherente (Rößler et al., 2015).

Un paradigma relevante que ha emergido como consecuencia de la pandemia de COVID-19 es la urgente necesidad de que las empresas se adapten con agilidad y adopten enfoques flexibles, para permitir que sus empleados continúen desempeñando sus responsabilidades desde sus hogares. Esta transformación ha marcado un cambio significativo desde el paradigma laboral tradicional hacia la noción de trabajo flexible, impulsada en gran medida por los avances tecnológicos en el entorno laboral. A pesar de que esta evolución tecnológica ha mejorado la comunicación, el procesamiento de datos y la transferencia de información en el contexto laboral, también ha suscitado debates acerca de los límites de la autonomía y la necesidad de reformar la cultura organizacional para adaptarse a esta nueva realidad. Se pueden observar ejemplos interesantes de esta transformación en empresas como Automattic, IBM, Deloitte, PwC y Coca-Cola, entre otras.

La gestión ágil del trabajo puede ser definida a través de cuatro dimensiones esenciales: el trabajo a distancia, el trabajo en un entorno espacio-temporal flexible, el trabajo bajo demanda y el trabajo autodirigido. No obstante, estas modalidades laborales aún se presentan ambigüedades conceptuales y desafíos regulatorios que requieren investigaciones adicionales para su definición precisa y clarificación (Richmond et al., 2022). La gestión ágil está intrínsecamente relacionada con la transformación digital y el liderazgo, dos variables de suma importancia en la gestión contemporánea de las empresas (AlNuaimi et al., 2022). Sin embargo, la adopción de este enfoque implica un cambio de mentalidad y la capacidad para tomar decisiones rápidas y efectivas (Roque da Rosa & Pereira, 2021).

Es importante destacar que la gestión ágil o trabajo flexible ofrece ventajas tanto a nivel personal como organizacional. A nivel personal, esta modalidad permite la conciliación de múltiples roles, la reducción del estrés, el aumento de la productividad, el rendimiento laboral individual y la satisfacción en el trabajo. A nivel organizacional, se ha demostrado que reduce el ausentismo y las intenciones de renunciar. Sin embargo, algunas desventajas son: la reducción

de interacciones diarias y presenciales con colegas y supervisores —lo que puede impactar negativamente en la calidad de las relaciones laborales—, la disminución de las remuneraciones, el limitado desarrollo profesional, la afectación de la imagen profesional y la participación reducida en actividades sociales (Gabini, 2016).

Desde una perspectiva humana, las experiencias con la flexibilidad laboral destacan los aspectos positivos y valorados de esta modalidad, lo que contribuye a la construcción de la identidad profesional de los trabajadores (Soto & Gaete, 2013). Además, en términos de género, las mujeres, debido a sus características, a menudo impulsan políticas internas de Responsabilidad Social Empresarial, relacionadas con la diversidad y la flexibilidad laboral (Arredondo et al., 2013).

A pesar de que numerosas empresas aún no han incorporado plenamente la gestión ágil, ya sea debido a la naturaleza de sus operaciones, la necesidad de llevar a cabo una transformación cultural significativa o consideraciones financieras, se recomienda que, las organizaciones que contemplen la adopción de este enfoque, exploren diversas alternativas en lugar de atenerse de manera rígida a un conjunto específico de horarios flexibles (Gabini, 2016).

Por otro lado, las tendencias contemporáneas han llevado a un punto en el que las personas se convierten en auténticas empresas individuales o adoptan la perspectiva de *self-as-business*, ofreciendo servicios temporales a organizaciones más grandes. Operan bajo una lógica de relación comercial que se asemeja a la de un socio de negocios, con la intención de proporcionar soluciones a los desafíos tanto internos como externos que enfrentan estas empresas (Aliaga & Cofré, 2021).

Entre los paradigmas que han transformado la gestión organizacional, destaca el enfoque de la gestión sustentable. Esta perspectiva no solo crea oportunidades e innovación, sino que también brinda a las organizaciones una ventaja competitiva, fortaleciendo al mismo tiempo su imagen y reputación en el mercado (Coppa, 2015). La gestión sustentable va más allá de una visión puramente económica y adopta una perspectiva holística y comprensiva que engloba prácticas ejemplares de inclusión social, promoviendo la responsabilidad empresarial, de acuerdo con las definiciones establecidas en las normas ISO 26000 (Granillo

& Ojeda, 2012; Arambula, 2020). Ejemplos interesantes de esta filosofía se observan en empresas como Patagonia y Tesla.

El propósito central de la gestión sustentable se encuentra en la búsqueda del equilibrio entre tres dimensiones esenciales: la económica (abarcando la gestión empresarial y financiera), la social (que involucra la responsabilidad social) y la ambiental (que comprende la gestión medioambiental y la producción sostenible). A través de estas tres facetas, una organización puede mantener su competitividad a largo plazo, contribuyendo al bienestar, tanto de sus accionistas como de su entorno en general (Ruiz & Vega, 2021). En última instancia, una organización demuestra su responsabilidad social al interiorizar y promover un conjunto de valores compartidos, que fomentan una cultura capaz de crear las condiciones necesarias para cumplir con su compromiso con la sustentabilidad (Kent, 2020). En este contexto, los gerentes desempeñan un papel fundamental, ya que la misión y visión de la empresa se traducen en acciones concretas para operacionalizar la sustentabilidad, mientras que la imagen corporativa, que representa el conjunto de significados asociados a la organización, gestiona eficazmente esta sustentabilidad (Blázquez & Peretti, 2012).

Es de destacar que la gestión sustentable guarda una estrecha relación con la gestión de la calidad. Aquellas organizaciones que implementan sistemas de gestión de la calidad pueden lograr un desarrollo sostenible positivo, al adaptar sus estrategias corporativas y valores, redirigiendo su enfoque financiero hacia un modelo más sostenible.

Desde una perspectiva sistémica, se ha comprobado que las prácticas específicas orientadas hacia la calidad ejercen un impacto notable en el desempeño sostenible de una organización en sus tres dimensiones fundamentales: económica, social y ambiental. Un ejemplo elocuente se manifiesta en las empresas dedicadas a la gestión de residuos, donde se ha evidenciado una mejora sustancial en los procesos de reducción, recuperación y reciclaje de desechos. Sin embargo, es primordial no solamente innovar en estas áreas, sino también comunicar los logros a través de estrategias de marketing para amplificar su visibilidad y generar conciencia en la sociedad, lo que en última instancia contribuye a la construcción de un entorno más sostenible (Manresa & Escobar, 2021).

Adicionalmente, en la última década, ha tenido lugar una transición significativa hacia la mitigación de la degradación ambiental en pos de la consecución de objetivos de

sostenibilidad. Las empresas especializadas en la gestión de residuos no solo se enfocan en la reducción de la producción, sino también en la transformación de los residuos en recursos y productos reutilizables (Farooq et al., 2022).

En un contexto complementario, es importante destacar la existencia de un enfoque ambiental dentro del ámbito de la sostenibilidad, conocido como la Gestión Sustentable de Recursos Humanos (SHRM por sus siglas en inglés). La SHRM posee un potencial significativo para contribuir a la Responsabilidad Social Empresarial y la Sostenibilidad Corporativa, empleando la teoría de las partes interesadas como herramienta para comprender estas relaciones y forjar estrategias que impulsen la sostenibilidad (Ribeiro & Gavronski, 2021).

Las variables que influyen en el desempeño organizacional, tanto internas como externas, están impulsando a los gerentes a adoptar lo que hoy conocemos como gestión adaptativa. Lo que en algún momento fue un concepto académico ha evolucionado para convertirse en una realidad tangible para un creciente número de colaboradores en todo el mundo (Schultz et al., 2019).

La gestión adaptativa se traduce en un proceso sistemático destinado a la mejora continua, arraigado en prácticas de gestión que se nutren del aprendizaje extraído de los resultados obtenidos. Este enfoque implica reconocer la incertidumbre, integrar el conocimiento en los modelos de gestión para anticipar el impacto de diversas alternativas, seleccionar las mejores prácticas y métodos, implementar estos descubrimientos para identificar deficiencias o debilidades, supervisar indicadores clave y analizar los resultados en relación con los objetivos originales. En última instancia, se trata de incorporar estos resultados en las decisiones futuras (Bravo, 2015). Un ejemplo interesante para estudiar, en este contexto, es la empresa Toyota.

La gestión adaptativa surge como un pilar fundamental en el camino hacia el éxito empresarial, estrechamente vinculada a una gestión eficaz que implica una reflexión constante sobre los resultados obtenidos y la revisión de las acciones en función de estas reflexiones (Dreiss et al., 2017). Otro ejemplo concreto de la aplicación práctica de la gestión adaptativa se encuentra en la industria pesquera, en la que ha allanado el camino para integrar la incertidumbre en las reglas de toma de decisiones. Sin embargo, en el contexto de áreas marinas protegidas, la implementación de este enfoque puede volverse

más compleja, debido a la existencia de objetivos a nivel de ecosistema o de múltiples especies/hábitats, la implicación de una variedad más amplia de actores y la gestión de diversas actividades humanas a través de una variedad de medios legislativos, reglamentarios, políticos o convencionales (Edmondson & Fanning, 2022).

En la búsqueda de un equilibrio armonioso entre la preservación del medio ambiente y la rentabilidad empresarial, los gerentes se han embarcado en adoptar una modalidad de gestión conocida como economía circular. Esta filosofía de gestión está intrínsecamente vinculada a los principios de sostenibilidad y responsabilidad social empresarial, y numerosas empresas, como H&M, Trek Bicycle y Danone, han abrazado esta perspectiva. Este paradigma se erige como un pilar fundamental para garantizar la sostenibilidad y la conservación de los recursos disponibles, la generación de empleo, el enriquecimiento del capital humano, la reducción de emisiones de gases y la disminución del consumo de recursos a través de la reutilización y la eficiencia en el uso de materiales e insumos.

En este contexto, la comunicación desempeña un papel importante al crear conciencia en la sociedad sobre los beneficios de este enfoque. Para lograrlo de manera efectiva, es necesario implementar nuevas legislaciones y directrices, así como ofrecer incentivos fiscales y financieros, teniendo en cuenta que los beneficios son tanto para la sociedad como para el medio ambiente (Malik et al., 2022).

Es esencial que empresas de diversos sectores adopten modelos que las guíen hacia la plena implementación de este enfoque, en concordancia con una gestión sostenible (Zhu et al., 2022). Sin embargo, la economía circular es un concepto en constante evolución que aún debe desarrollarse para consolidar su comprensión, limitaciones, principios y normativas, especialmente en áreas como el turismo, entre otros (Melo & Saraiva, 2022).

Una posible desventaja de la economía circular radica en que su implementación no siempre es factible debido a las demandas de inversión de capital y la necesidad de infraestructura, así como a los desafíos potenciales relacionados con la pérdida de enfoque estratégico y la especialización que las empresas pueden enfrentar, debido a los requisitos de integración vertical; además, la viabilidad de aplicar este enfoque puede variar según el tipo de producto, su alcance geográfico y las capacidades operativas de cada empresa (Katz, 2020, p. 148).

A medida que profundizamos en la comprensión de este paradigma, se hace evidente que emprender un negocio que aborde los impactos ambientales, sociales y económicos puede proporcionar un nivel de satisfacción que posiblemente no ofrecerá una iniciativa comercial concebida con un propósito único (Katz, 2020, p. 156).

Existen experiencias con resultados verificables que ilustran los efectos de la economía circular. Por ejemplo, un estudio realizado en Colombia demostró que la implementación de este enfoque logró reducir de manera efectiva los olores generados por la industria avícola en esa región. Sin embargo, en otro estudio llevado a cabo en Ecuador, se constató que la adopción de esta filosofía en la producción avícola todavía se encuentra en sus primeras etapas, a pesar de que se ha comprobado que representa una alternativa viable para avanzar hacia el desarrollo sostenible. Además, se observó que, en la ciudad de Quito, a pesar de la existencia de políticas, ordenanzas y programas orientados hacia el modelo de economía circular, su implementación en el sector empresarial sigue siendo un fenómeno aislado y de alcance limitado (Mezones et al., 2022).

Como se puede observar en los logros y lecciones extraídos de la gestión moderna en la última década, los cuales están relacionados con nuevos paradigmas y filosofías de gestión, se presenta una visión integral de la interconexión de estos enfoques en un contexto sistémico y holístico. Esto se debe a que una empresa es un sistema que mantiene una interacción constante con su entorno, con el propósito de alcanzar sus objetivos organizacionales, crear valor para sus accionistas, satisfacer las necesidades de sus clientes y, al mismo tiempo, armonizar su funcionamiento con el medio ambiente. Este conjunto de características define el perfil de una empresa moderna y adaptable. La síntesis de este enfoque se presenta en el modelo representado en la figura 2, el cual resume los hallazgos de este exhaustivo análisis de la literatura.

Este modelo proporciona una visión holística de la gestión moderna, respaldada por una revisión sistemática de la literatura. Por lo tanto, resulta de suma importancia que los líderes empresariales lo consideren en profundidad al evaluar y ajustar sus planes estratégicos.

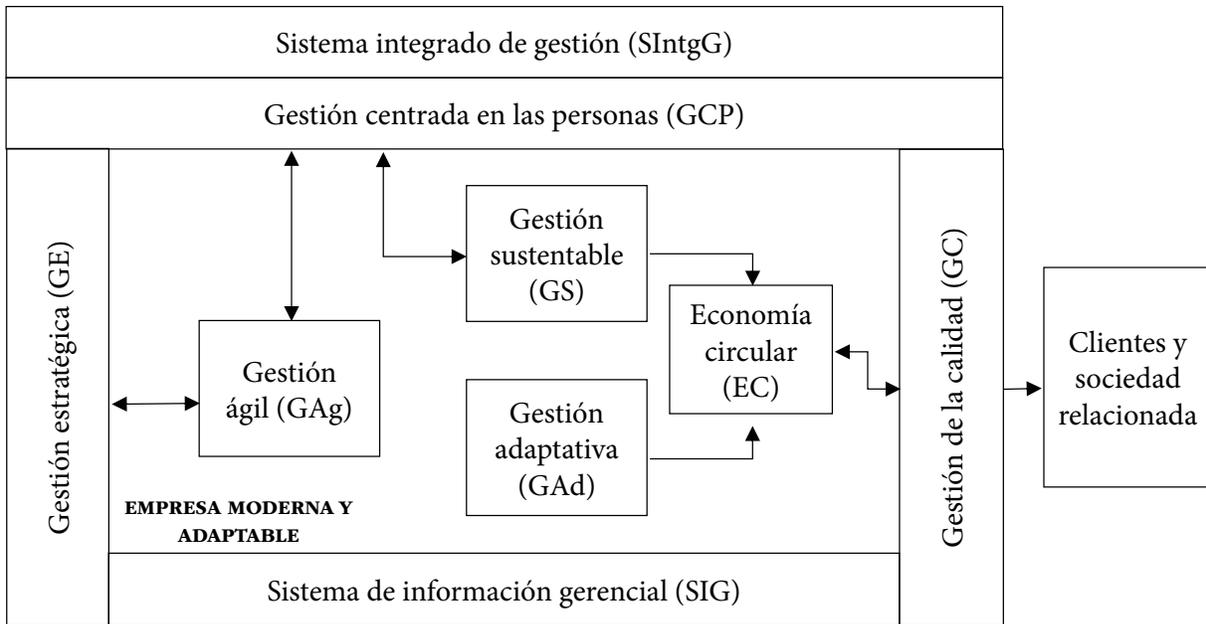


Figura 2. Modelo de empresa moderna y adaptable con un enfoque sistémico

Fuente: elaboración propia.

Conclusiones

En el marco de esta exhaustiva revisión sistemática de la literatura —en consonancia con los objetivos predefinidos y los rigurosos criterios de inclusión y exclusión delineados para este estudio, empleando el enfoque metodológico PRISMA— se logró identificar, cribar y seleccionar un conjunto de 50 artículos científicos que albergaban investigaciones de casos con experiencias concretas en una amplia gama de paradigmas de la gestión. Estos paradigmas y enfoques laborales comprendieron la gestión orientada hacia las personas (3), la gestión estratégica (5), la gestión de la calidad (7), los sistemas de información gerencial (5), los sistemas integrados de gestión (6), la gestión ágil (6), la gestión sostenible (9), la gestión adaptativa (4) y la economía circular (5). Esta selección enfatiza la necesidad de fomentar una investigación adicional en cada uno de estos ámbitos de la administración, particularmente en el ámbito de los estudios de casos y enfoques cuantitativos o pragmáticos. Cabe destacar que varios de los trabajos examinados, aunque no se incluyeron en esta investigación, carecían de contribuciones prácticas o aplicaciones pragmáticas, ya que

se centraban mayoritariamente en aspectos teóricos, sin abordar estudios de casos que permitieran evaluar el impacto concreto de cada paradigma.

La gestión de la calidad figura como uno de los paradigmas más exhaustivamente investigados, y sus hallazgos sólidamente corroboran que la adopción de sistemas de gestión de la calidad ha propiciado mejoras significativas en la competitividad de las empresas, sin importar su ubicación en los distintos sectores económicos. Esta mejora se refleja en la entrega de productos o servicios altamente apreciados y distinguibles para sus clientes y consumidores. No obstante, es de destacar que la gestión de la calidad, si bien fundamental, representa únicamente uno de los componentes clave dentro del modelo de una empresa moderna y adaptable.

En el contexto de una empresa moderna y adaptable, que aspira a asegurar ventajas competitivas difíciles de igualar, el empleo de tecnología de vanguardia se erige como un imperativo ineludible. El seguimiento constante de los avances tecnológicos y la adopción de un sistema de información gerencial es eficaz capacitando a los líderes para tomar decisiones más perspicaces. Paralelamente, los sistemas integrados de gestión emergen como herramientas que optimizan los procesos en toda la organización, aunque es vital realizar una planificación estratégica rigurosa para su implementación, mantenimiento y evolución tecnológica.

En los últimos años, ha emergido un nuevo paradigma denominado gestión sustentable, inserto en un enfoque estratégico que tiene el poder de engendrar oportunidades, fomentar la innovación y conferir ventajas competitivas a las organizaciones, al mismo tiempo que influye positivamente en su reputación y prestigio. La gestión sustentable persigue el equilibrio en tres esferas esenciales: la dimensión económica (en términos de gestión empresarial y financiera), la dimensión social (a través de la responsabilidad social empresarial) y la dimensión ambiental (mediante una gestión cuidadosa del entorno y la promoción de prácticas de producción sostenible).

La implementación de la gestión sustentable se integra de manera intrínseca con la misión y visión de la empresa, lo que se traduce en su operatividad y aporta de manera significativa a la mejora de su imagen corporativa. Este enfoque se amalgama de manera fluida y complementaria con la gestión adaptativa, que se sustenta en un proceso sistemático de mejora

continua, impulsado por un aprendizaje constante, y que es fundamental para una empresa moderna que persigue alcanzar el éxito. La convergencia de todos estos componentes se fusiona en el paradigma de la economía circular, consolidando así una gestión contemporánea, versátil y profundamente arraigada en la responsabilidad social.

La pandemia de COVID-19 ha actuado como un catalizador que ha impulsado la rápida adopción de la gestión ágil en numerosas organizaciones. Este cambio ha llevado a una reevaluación de las estrategias de gestión, enfocándose en la atención a las personas y en la flexibilización de las dinámicas laborales. Asimismo, ha ejercido un impacto significativo en la gestión estratégica, especialmente en lo que respecta a la formulación de planes estratégicos y al análisis exhaustivo del entorno, tanto interno como externo de la empresa.

En este contexto, la gestión empresarial contemporánea debe abrazar una adaptación constante para hacer frente a la evolución perpetua del entorno laboral, manteniendo al ser humano como el epicentro de todas sus consideraciones y decisiones.

Este estudio ha identificado una limitación clave, que reside en la escasez de publicaciones pragmáticas, estudios de casos concretos o enfoques cuantitativos relacionados con la gestión moderna en el nuevo contexto global, caracterizado por desafíos que abarcan desde pandemias hasta conflictos y rivalidades por el poder en todos los ámbitos de la sociedad. Se sugiere que la comunidad académica y de investigación dirija su atención hacia la realización de estudios más detallados y específicos en el ámbito de la gestión moderna, haciendo hincapié en la aplicabilidad práctica y la inclusión de análisis comparativos y mediciones cuantitativas en estudios de casos.

Además, se recomienda especialmente ampliar la investigación en los paradigmas de gestión centrada en las personas y gestión adaptativa, si bien se subraya la importancia de no descuidar la exploración de otros paradigmas de gestión.

Roles de contribución (taxonomía de CRediT)

Ricardo Manuel Rossi Valverde: Análisis formal; Investigación; Metodología; Administración del proyecto; Supervisión y liderazgo en la planificación; Visualización; Redacción (documento original).

Ricardo Gabriel Rossi Ortiz: Conceptualización; Curación de datos; Adquisición de fondos; Recursos; Software; Validación; Redacción (revisión y edición).

Referencias

- Aguilar, M. C. (2020). Gestión estratégica en los centros de investigación de la Universidad Nacional de Asunción. *Población y Desarrollo*, 26(51), 20-25. <https://doi.org/10.18004/pdfce/2076-054x/2020.026.51.020>
- Ali, M. (2019). Impact of Management Information Systems (MIS) on Decision Making. *Global Disclosure of Economics and Business*, 8(2), 83-90. <https://pdfs.semanticscholar.org/68cb/5060a788d81d792ada38117664aadf0b880f.pdf>
- Aliaga, O., & Cofré, D. (2021, abril). La evolución del concepto de Capital Humano y los desafíos para la Gestión Estratégica de Recursos Humanos en Chile. *Gestión de las personas y Tecnología*, (40), 38-59. <https://acortar.link/8UNk83>
- AlNuaimi, B., Kumar, S., Ren, S., Budhwar, P., & Vorobyev, D. (2022, junio). Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy. *Journal of Business Research*, 145, 636-648. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.038>
- Arambula, M. (2020, enero-junio). Impacto de la gestión de sustentabilidad empresarial en la cultura organizacional. *Revista Universitaria de Administración novaRua*, 12(20), 45-56. <https://doi.org/10.20983/novarua.2020.20.3>
- Arredondo, F., Velázquez, L., & De la Garza, J. (2013, abril-junio). Políticas de diversidad y flexibilidad laboral en el marco de la responsabilidad social empresarial. Un análisis desde la perspectiva de género. *Estudios Gerenciales*, 29(127), 161-166. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2013.05.004>
- Ayón, G. I., Zea, C. A., & Zambrano, J. M. (2020, septiembre). Procedimiento para aplicar la Gestión Estratégica Organizacional en las Pymes de la ciudad de Jipijapa. *Dominio de*

- las Ciencias*, 6(3), 487-507. <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/1411>
- Bartoloni, S., Calò, E., Marinelli, L., Pascucci, F., Dezi, L., Carayannis, E., Revel, G. M. & Gregori, G. L. (2022, mayo). Towards designing society 5.0 solutions: The new Quintuple Helix – Design Thinking approach to Technology. *Technovation*, 113, 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102413>
- Berisha, A. (2014, junio). Management Information System and Decision-Making. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 3(2), 19-23. <https://doi.org/10.5901/ajis.2014.v3n2p19>
- Blázquez, M., & Peretti, M. F. (2012, octubre-diciembre). Modelo para gestionar la sustentabilidad de las organizaciones a través de la rentabilidad, adaptabilidad e imagen. *Estudios Gerenciales*, 28(125), 40-50. <https://acortar.link/FuEZ0I>
- Bravo, F. (2015). ¿Se puede generar conocimiento mediante la gestión adaptativa para fundamentar un cambio de paradigma de la selvicultura? *Cuadernos de la Sociedad Española de Ciencias Forestales*, (39), 139-146. <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/543216>
- Brume, M. J. (2017). Gestión estratégica como herramienta para promover la competitividad de las empresas del sector logístico del departamento del Atlántico, Colombia. *Revista Espacios*, 38(51). <https://www.revistaespacios.com/a17v38n51/17385120.html>
- Conde, J., & Camacho, C. (2019). Análisis bibliométrico: Gestión del talento humano como ventaja competitiva. En L. V. Ovalles Toledo, B. C. Romero, Medina, C. C. Castro, & E. González Álvarez (Coords.), *Gestión estratégica: filosofía empresarial para la generación de valor* (Vol. 1, pp. 68-84). Universidad Autónoma de Sinaloa; Incunabula. <https://ediciones.ucc.edu.co/index.php/ucc/catalog/view/269/215/4216>
- Coppa, C. (2015). Gestión sustentable y derechos laborales en la empresa [en línea]. *Anuario de la Facultad de Ciencias Económicas del Rosario (AFCER)*, 11. <https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/5772>
- Dreiss, L., Hessenauer, J., Nathan, L., O'Connor, k., Liberati, M., Kloster, D., Barclay, J., Vokoun, J., & Morzillo, A. (2017). Adaptive Management as an Effective Strategy: Interdisciplinary Perceptions for Natural Resources Management. *Environmental Management*, 59(2), 218-229. <https://doi.org/10.1007/s00267-016-0785-0>
- De Nadae, J. & De Carvalho, M. (2019). Integrated management systems as a driver for sustainability: the review and analysis of the literature and the proposition of the conceptual framework. *Production*, 29, 1-18. <https://doi.org/10.1590/0103-6513.20180048>
- De Souza, A., Bueno, L., Fernandes, V., & Marioka, S. (2022). Integrated Management Systems: their organizational impacts. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(7-8), 1-24. <https://doi.org/10.1080/14783363.2021.1893685>

- Edmondson, E. & Fanning, L. (2022). Implementing Adaptive Management within a Fisheries Management Context: A Systematic Literature Review Revealing Gaps, Challenges, and Ways Forward. *Sustainability*, 14(12). <https://doi.org/10.3390/su14127249>
- Farooq, M., Cheng, J., Ullah, N., Ahmad, R., Kanwal, N., & Alipour, H. (2022). Sustainable Waste Management Companies with Innovative Smart Solutions: A Systematic Review and Conceptual Model. *Sustainability*, 14(20), 1-19. <https://doi.org/10.3390/su142013146>
- Ferreira, A. & Shoiti, M. (2015, enero-abril). Critical factors in the implementation process of Integrated Management Systems. *Journal of Information Systems and Technology Management*, 12(1), 145-164. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=203238424008>
- Gabini, S. (2016). Trabajo flexible: Conceptualización y estado del arte del constructo. Investigación *Administrativa*, 46(118), 1-26. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456048241005>
- Giacomello, H., Gonzalez, M., & Parisi, A. (2014, diciembre). Implementation of an integrated management system into a small building company. *Revista de la Construcción*, 13(3), 10-18. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=127636986002>
- Granillo, L., & Ojeda, J. (2012). Gestión sustentable e inclusión social, Stakeholders en ISO 26000, Guía para la Responsabilidad Social de las Organizaciones. *Academia Journals*, 4(3), 1215-1220. <https://acortar.link/N9HyvG>
- Gremyr, I., Lenning, J., Elg, M., & Martin, J. (2021). Increasing the value of quality management systems. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 13(3), 381-394. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-10-2020-0170>
- Guerras, L. A., Madhok, A., & Montoro, A. (2014, abril-junio). The evolution of strategic management research: Recent trends and current direction. *Business Research Quarterly*, 17(2), 69-76. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2014.03.001>
- Guevara, C. (2020). Principios de gestión de la calidad en empresas de servicios de mantenimiento eléctrico del sector petrolero. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(89), 243-256. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29062641017>
- Iqbal, M., Iqbal, K., Mahmood, S., & Sheeraz, M. (2020, agosto). Quality Management System and organizational Performance: An Evidence from Manufacturing Sectors. *International Journal of Management*, 11(8), 1441-1455. https://iaeme.com/MasterAdmin/Journal_uploads/IJM/VOLUME_11_ISSUE_8/IJM_11_08_132.pdf
- Kent, P. (2020, enero-junio). Gestión y evaluación de la sustentabilidad organizacional. *Ciencias Administrativas*, 8(15), 87-97. <https://doi.org/10.24215/23143738e058>
- Kitchenham, B. (2004). *Procedures for performing systematic reviews* [NICTA, Technical report]. Keele University. <http://www.inf.ufsc.br/~aldo.vw/kitchenham.pdf>

- Kumar Gupta, S., Lal Ambashtha, K., & Kumar, R. (2022, junio). Challenges and opportunities of Management Information Systems in Business. *NIU International Journal of Human Rights*, 9(1), 22-28. <https://www.researchgate.net/publication/361326546>
- Malik, A., Sharma, P., Sharma, P., Vinu, A., Karakoti, A., Kaur, K., Singh, H., Munjal, S., & Laker, B. (2022, marzo). Circular economy adoption by SMES in emerging markets: Towards a multilevel conceptual framework. *Journal of Business Research*, 142, 605-619. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.076>
- Manresa, A., & Escobar, D. (2021). Excellence in Sustainable Management in a Changing Environment. *Sustainability*, 13(4), 1-27. <https://doi.org/10.3390/su13042296>
- Katz, A. M. (2020). Emprender en negocios de la economía circular: el caso BYOS. Cuaderno, 114, 147-158. <https://doi.org/10.18682/cdc.vi114.4118>
- Melo, H., & Saraiva, M. (2022, julio). Economía circular e turismo: produção científica à luz da análise de redes sociais. *Estudios Gerenciales*, 38(164), 385-402. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.164.5086>
- Mezones, J., Köhler, S., & Acevedo, A. (2022, mayo-agosto). Valoración de la filosofía de economía circular en una producción avícola de Ecuador. *Revista científica de ingeniería industrial*, 43(2), 1-9. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362022000200090&lng=es&tlng=es.
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G. (2009). Preferred reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: the PRISMA Statement. *BMJ*. <https://www.bmj.com/content/339/bmj.b2535>
- Mora, R. (2019, abril-junio). Sistemas integrados de gestión de las normas ISO 9001 e ISO 30301 en el contexto notarial colombiano. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 203-218. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3248>
- Morales, J., Ovalles, L., & Valdez, N. (2019). Gestión de la calidad y cultura corporativa: Un acercamiento teórico En L. V. Ovalles Toledo, B. C. Romero, Medina, C. C. Castro, & E. González Álvarez (Coords.), *Gestión estratégica: filosofía empresarial para la generación de valor* (Vol. 1, pp. 18-34). Universidad Autónoma de Sinaloa; Incunabula. <https://ediciones.ucc.edu.co/index.php/ucc/catalog/view/269/215/4216>
- Morera, M. (2022). Los sistemas de información gerencial y su evolución hacia la cuarta revolución industrial. *Revista Nacional de Administración*, 13(1), 95-103. <https://doi.org/10.22458/rna.v13i1.4236>
- Permana, A., Purba, H. H., & Rizkiyah, N. D. (2021). A systematic literature review of Total Quality Management (TQM) implementation in the organization. *International Journal*

- of Production Management and Engineering*, 9(1), 25-36. <https://doi.org/10.4995/ijp-me.2021.13765>
- Marulanda-Valencia, F. Ángela, Arango Muñoz, D. G., & Restrepo Montes, J. A. (2021). La gestión estratégica en tiempos de Covid-19: una mirada desde el sector turístico - subsector de alojamiento. *Revista Universidad & Empresa*, 23(41), 1-34. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.10376>
- Richmond, L., Bolade, Y., Mariani, M., Nasr, R., & Laker, B. (2022, marzo). Unmasking the other face of flexible working practices: A systematic literature review. *Journal of Business Research*, 142, 648-662. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.024>
- Ribeiro, R. P., & Gavronski, I. (2021). Sustainable Management of Human Resources and Stakeholder Theory: A Review. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 15, 1-21. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v15.2729>
- Rößler, R., Lachmann, H., & Esswein, W. (2015). Documentational aspects of integrated management systems on the example of a plastics manufacturing company. *INFORMATIK*. <https://subs.emis.de/LNI/Proceedings/Proceedings246/259.pdf>
- Rodríguez, G., Escamilla, M., & Centeno, M. (2017). Habilidades gerenciales en sistemas de gestión de la calidad en empresas turísticas. *Revista Universitaria de Administración novarua*, 8(14), 56-72. <https://acortar.link/jAzV5L>
- Ruiz, R., & Vega, C. (2021, julio-diciembre). Propuesta conceptual-metodológica entre la gestión sustentable y la competitividad empresarial agrícola. *Neumann Business Review*, 7(2), 168-191. <https://doi.org/10.22451/3006.nbr2021.vol7.2.10068>
- Roque da Rosa, M., & Pereira, E. (2021). Metodologias ágeis no contexto da administração pública: análise de estudos de caso de implementação ágil. *Revista do Serviço Público*, 72(2) 479-497 <https://doi.org/10.21874/rsp.v72.i2.4310>
- Schultz, L., West, S., & Floríncio, C. (2019). Gobernanza adaptativa en construcción: Personas, prácticas y políticas en una reserva de biosfera de la UNESCO. *Revista de Geografía Norte Grande*, 74, 117-138. <https://www.scielo.cl/pdf/rgeong/n74/0718-3402-rgeong-74-117.pdf>
- Soto, A., & Gaete, T. (2013). Tensiones en la construcción identitaria individualizada en el trabajo flexible. *Universitas Psychologica*, 12(4), 1169-1182. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.UPSY12-4.tcii>
- Torres, N., Falconí, M., & Ramírez, A. (2019). *Desarrollo organizacional. Análisis de variables*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Vargas, E., Rengifo, R., Guizado, F., & Sánchez, F. (2019). Sistemas de información como herramienta para reorganizar procesos de manufactura. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(85), 1-12. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29058864015>

Vargas, J., Calderón, P., Palomares, F., & Almanza, R. (2017, julio-septiembre). New perspective in the design of Quality Management Systems. *Independent Journal of Management & Production*, 8(3), 1059-1072. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=449552566011>

Zhu, B., Nguyen, M., Siri, N. S., Malik, A. (2022, mayo). Towards a transformative model of circular economy for SMES. *Journal of Business Research*, 144, 545-555. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.093>