



Julio-Diciembre 2026

Recibido: 25-10-2025

Aceptado: 15-01-2026

Holopragmatismo organizacional como antídoto al mito del marco común: una defensa de la racionalidad crítica en la gerencia

Autor: Amaire Josefina Mora Guerrero⁹

Correo electrónico: amairemora@gmail.com /
amaire@unellez.edu.ve,

Adscripción: Profesora Agregada – Investigadora, adscrita al Programa de Ciencias Sociales y Económicas (PCSE) del Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA) de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ), Portuguesa, Venezuela.

Resumen: El propósito del artículo fue analizar al holopragmatismo, apreciado como perspectiva epistemológica que contradice el mito del marco común en la praxis gerencial, para ello se partió de la racionalidad crítica y de la necesidad del diálogo interparadigmático en las organizaciones. El holopragmatismo, por un lado, toma del holismo los postulados de la totalidad interconectada de Bohm (1988) y, por otro, del pragmatismo los preceptos de las consecuencias prácticas de la acción de Pierce citados en Barrena y Nubiola (2007); comparando con el mito del marco común de Popper (2005). La metodología fue cualitativa apuntalada en la revisión documental y el análisis crítico hermenéutico de los textos de Bohm (1988), Joas (1998), Ralston (2011), Di Gregori (2013); los textos

⁹ Dra. en Ciencias Administrativas y Gerenciales de la Universidad de Carabobo (UC). Investigadora Asociada del Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña, la Mediana y la Microempresa del Estado Carabobo (CIDPyMESMicro) de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FaCES) de la UC. ID ORCID orcid.org/0000-0003-1988-5892

dialogan con la crítica al relativismo de Popper (2005). Concluyendo que la cultura holopragmtoma en cuenta la variedad de perspectivas y visiones para construir decisiones más factibles, efectivas y creativas que ayuden a superar la fragmentación y el relativismo. La cultura toma en cuenta la variedad de perspectivas y visiones para construir decisiones más factibles, efectivas y creativas que ayuden a superar la fragmentación y el relativismo.

Palabras clave: holopragmatismo, mito del marco común, racionalidad crítica, ciencias administrativas y gerenciales, creatividad organizacional.

Organizational holopragmatism as an antidote to the myth of the common frame: a defense of critical rationality in management

Abstract: The purpose of this article was to analyze holopragmatism, considered an epistemological perspective that contradicts the myth of the common frame in managerial practice. This analysis was based on critical rationality and the need for interparadigmatic dialogue in organizations. Holopragmatism, on the one hand, borrows from holism the postulates of the interconnected whole of Bohm (1988) and, on the other hand, from pragmatism the precepts of the practical consequences of action of Peirce, cited in Barrena and Nubiola (2007), comparing them with Popper's (2005) myth of the common frame. The methodology was qualitative, supported by a documentary review and a critical hermeneutic analysis of the texts of Bohm (1988), Joas (1998), Ralston (2011), and Di Gregori (2013). These texts engage with Popper's (2005) critique of relativism. In conclusion, the holopragm culture takes into account the variety of perspectives and visions to build more feasible, effective, and creative decisions that help overcome fragmentation and relativism. The culture takes into account the variety of perspectives and visions to build more feasible, effective, and creative decisions that help overcome fragmentation and relativism.

Keywords: holopragmatism, common frame myth, critical rationality, administrative and managerial sciences, organizational creativity.

Introducción

El siglo XXI ha hecho que la administración y la gerencia estén ante un dilema singular y desafiante para su vigencia disyuntiva crucial para su adaptación y operatividad en tiempos disruptivos, de transformación, de innovación, por consiguiente, tiempos dinámicos, volubles e inciertos; tal dilema posee dos vertientes: de un lado, la complejidad del entorno global exige la integralidad y sistematicidad del conocimiento esgrimido por la persona humana, dicha exhaustividad acerca de las organizaciones y de su quehacer cotidiano. La segunda vertiente del dilema envuelve a la hiperespecialización del conocimiento producto de la fragmentación cognitiva propia de la adaptación a las diferentes áreas funcionales de la organización; lo cual trae aparejado la multitud lenguajes, métricas y supuestos que es necesario traducir y lograr la comprensión compartida en búsqueda de la unidad en la diferencia, de la integración funcional, del logro de objetivos empresariales.

El dilema lleva a cuestionarse ¿tiene oportunidad de construir conocimiento los diálogos entre personas de marcos paradigmáticos diferentes? Tomando en cuenta la postura de Popper (2005) la respuesta sería NO; pues, para este autor, un diálogo constructivo solo ocurre cuando los dialogantes comparten visiones de mundo similares. Es prudente acotar que la administración y la gerencia desmonta este supuesto, cada área se ocupa de su función y logran articular consensos al generar diálogos con las otras áreas, ocurre al compartir un interés superior, la sostenibilidad espacio – temporal de la organización. A raíz de este contexto se genera una comunicación más fluida y sincera, la colaboración favorece la conjunción de esfuerzos, actividades y tareas en pro del beneficio organizacional; ello, a su vez, repercute en la innovación y la creatividad organizacional. Acudiendo a la máxima del holismo, las partes son más que el todo, pues la organización tiene sentido de trascendencia, se hace presente en la resolución práctica y plausible de los problemas que se hacen presente.

De ese modo, el holopragmatismo ofrece una perspectiva de la acción organizacional, que opera en dos vías: una, describe la forma cómo las organizaciones gestionan satisfactoriamente los fenómenos organizacionales; dos, se convierte en una argumentación en contrario del mito del marco común, nacida de las características inherentes del accionar organizacional, convirtiéndose en promotora de la racionalidad de la gestión. El propósito del artículo fue analizar al

holopragmatismo, perspectiva epistemológica que contradice el mito del marco común en la praxis gerencial, partiendo de la racionalidad crítica y la necesidad del diálogo interparadigmático en las organizaciones. Se explican los basamentos del holopragmatismo, además de la tesis popperiana junto a sus implicaciones. La metodología fue cualitativa apoyada en la revisión documental y el análisis crítico hermenéutico, desarrollando una hermenéutica de los textos de Bohm (1988), Joas (1998), Ralston (2011), Di Gregori (2013); los conceptos recogido dialogan con la crítica al relativismo recogida en el mito del marco común de Popper (2005).

Materiales y Métodos

Hacia una hermenéutica de la acción organizacional

El abordaje de esta investigación se realizó siguiendo una ruta metodológica que va más allá de la descripción, escudriñando en ellos, en aras de la comprensión profunda de los fenómenos de gestión.

Enfoque y tipo de investigación

Se asume un enfoque cualitativo, orientado a interpretar la realidad organizacional desde su complejidad intrínseca. La investigación es de tipo documental y analítica, centrada en la revisión crítica de fuentes primarias y secundarias de la filosofía y la teoría administrativa.

Método crítico-hermenéutico

El método se construye sobre la hermenéutica dialógica, va más allá de la exégesis de textos, apunta al desarrollo de un diálogo de saberes entre los autores seleccionados –postulados de Pierce (Barrena y Nubiola, 2007) Popper (2005), Bohm (1988), Joas (1998), Ralston (2011), Di Gregori (2013)–.

Análisis de contenido

Deconstrucción de las tesis de Bohm (1988), Joas (1998), Ralston (2011) y Di Gregori (2013).

Contraste epistemológico

Encuentro dialéctico entre holopragmatismo y racionalidad popperiana (2005).

Síntesis creativa

Caracterización de la “superación creativa y arriesgada” (Joas, 1998, p. 290) como motor de la innovación organizacional.

Criterios de validez y rigor

La validez nace de la racionalidad crítica aplicada, donde las hipótesis de acción se corroboran mediante los resultados concretos en la praxis organizacional. La investigación utiliza la triangulación conceptual para asegurar que el análisis del holismo y el pragmatismo converja en una explicación plausible de la gestión eficaz.

La tensión epistémica en la gerencia contemporánea

En el siglo XXI el estudio científico de la administración y de la praxis gerencial ha vivido graves crisis, desencuentros e, incluso, desaciertos teórico epistemológicos, producto de profundos clivajes en los fundamentos científicos de la administración, producto del choque entre dos visiones apuntaladas sobre la necesidad de un enfoque sistémico y la realidad de la hiperespecialización técnica. Por ello, se puede decir que el estado del arte del holopragmatismo organizacional como antídoto al mito del marco común: una defensa de la racionalidad crítica en la gerencia, se articula sobre tres ejes fundamentales:

La disyuntiva de la complejidad y la fragmentación cognitiva

La literatura actual reconoce que las organizaciones enfrentan un entorno disruptivo que exige un conocimiento holístico. Sin embargo, la praxis gerencial se ve limitada por la fragmentación del conocimiento en áreas funcionales. Esta balcanización del saber organizacional genera lenguajes y métricas divergentes que dificultan la unidad de propósito.

El holopragmatismo como categoría emergente

El concepto de holopragmatismo se presenta como una síntesis superadora. Por un lado, rescata el holismo de Bohm (1988), quien sostiene que la realidad es una totalidad de conjuntos en constante despliegue, donde las partes se entremezclan en el espacio. Por otro lado, se nutre del pragmatismo clásico de Peirce, quien vincula la concepción de un objeto a sus efectos prácticos (Barrena y Nubiola, 2007). En la gestión, esta perspectiva permite seleccionar “medios

inteligentes como herramientas para la resolución de problemas” (Ralston, 2011, p. 80).

Confrontación con el mito del marco común

Un punto crítico en la epistemología administrativa es la validez del diálogo interparadigmático. Popper (2005, p. 55) postula el “Mito del Marco Común”, afirmando que la discusión racional es imposible si los participantes no comparten supuestos básicos. No obstante, la evidencia en las ciencias administrativas contradice esta tesis: las organizaciones logran consensos y sostenibilidad precisamente a través del diálogo entre áreas con marcos conceptuales distintos, unidas por un interés superior de trascendencia y resolución de problemas.

Fundamentos del holopragmatismo en la acción organizacional

El holopragmatismo surge de la conjunción sintética del holismo y del pragmatismo adquiriendo una naturaleza propia en el contexto organizacional. El holismo para Bohm (1988, p. 255-256), va más allá del mecanicismo, “Lo que existe es siempre una totalidad de conjuntos, todos presentes a la vez, en una serie ordenada de etapas de pliegue y despliegue, que en principio se entremezclan mutuamente y por completo a través de la totalidad del espacio”; trae a colación la idea de orden. Tener una visión ampliada de la realidad ayuda a darle sentido a la diversidad de aristas involucradas en las organizaciones humanas y cobra vida la interacción social. En ese punto, se debe entender que una organización es un sistema dinámico y autoorganizativo, un holos; ser parte del todo hace emerger el ser organizacional, las propiedades sinérgicas que caracterizan a la organización y dan coherencia a las partes. Incidiendo en el contexto mediante las relaciones que se establecen y generan una interdependencia dinámica.

El pragmatismo, cimentado sobre la máxima de Peirce tomada por Barrera y Nubiola (2007, p.5), “Considérese qué efectos, que pudieran tener concebiblemente repercusiones prácticas, concebimos que tiene el objeto de nuestra concepción. Entonces nuestra concepción de esos efectos es la totalidad de nuestra concepción del objeto.” Así, el pragmatismo vincula la verdad a encontrar soluciones plausibles y aplicables, que efectivamente resuelvan problemas; en la gerencia se

traduce, dice Ralston (2011, p.80) “seleccionar medios inteligentes, como herramientas para la resolución de problemas situacionales y cultivar enfoques de sentido común, como consultar la mejor formulación de políticas prácticas”. De ese modo, la validez de una acción organizacional deviene del potencial de producir consecuencias deseadas y esperadas en la organización y sus miembros.

El holopragmatismo se caracteriza por un quehacer organizacional sistémico y orientado a resultados. El holismo ayuda a una diagnosis contextual, visualizando las vinculaciones y efectos para la organización en su totalidad; el pragmatismo promueve la prognosis mediante rutas de acción específicas que buscan la creatividad y la apreciación de sus efectos. A juicio de Farfán (1999, p-57), “sólo él [sujeto] puede elegir cuál es el mejor de acuerdo a la evaluación reflexiva que hace de la situación”; para, afirma Cristiano (2010, p.222), “inventar cursos de acción alternativos, para hacer surgir algo nuevo”.

El holopragmatismo como refutación práctica del mito del marco común

Popper (2005, p.57) formula este mito así “Es imposible toda discusión racional o fructífera a menos que los participantes compartan un marco común de supuestos básicos o que, como mínimo, se hayan puesto de acuerdo sobre dicho marco en vistas a la discusión.” Termina siendo el sostén del relativismo epistemológico y cultural. Las ciencias administrativas y gerenciales lo desmontan por la necesidad de diálogo entre las estructuras organizacionales internas, seguimiento de metas organizacionales, y externas, benchmarking. El diálogo crítico entre marcos posibilita la creatividad y el mejoramiento continuo, importan soluciones creativas, plausibles y efectivas en la solución de problemas; el holopragmatismo aporta para el desmontaje del mito:

La organización necesita el diálogo, la integración funcional de las partes es requerida para atender y dar respuesta a las demandas del mercado, del contexto; el dinamismo exigido para la sostenibilidad empresarial requiere que las partes se comuniquen y ofrezcan alternativas conjuntas y efectivas para el logro de objetivos. Además, evaluar las opciones de acuerdo con los resultados prácticos para el todo, las interrogantes giran en torno a los beneficios para el todo y las

partes –stakeholders internos y externos–; es racionalidad crítica aplicada, en tanto los cursos de acción –hipótesis– se falsan o corroboran con resultados concretos. Las resultas de un diálogo holoprágmatco es, en términos de Joas (1998, p.290), una “superación, creativa y arriesgada”. La creatividad para Di Gregori (2013, p.5) es “potencialidad para una constante transformación o reorganización de nuestros hábitos, nuestras instituciones”, dando la posibilidad de conjugar marcos paradigmáticos en soluciones creativas, ofrecer nuevos productos conjuga al departamento de producción, costos, marketing, venta, financiero, talento humano, entre otros departamentos.

Profundización del holoprágmatismo en la praxis gerencial

Apreciando a la organización desde una concepción holoprágmatca, un primer elemento a considerar, es que la organización pasa a ser una entidad viva de significados compartidos, ya no es más un instrumento de efficientismo, un artefacto mecánico. En este punto es prudente valorar lo expresado sobre las máquinas autopoiéticas, a saber:

Una máquina autopoiética es una máquina organizada como un sistema de procesos de producción de componentes concatenados de tal manera que producen componentes que i) generan los procesos (relaciones) de producción que los producen a través de sus continuas interacciones y transformaciones, y ii) constituyen a la máquina como una unidad en el espacio físico. (Maturana y Varela, 1998, p.4)

De la cita podemos interpretar, la autoproducción de la empresa ocurre a través de los vasos comunicantes que genera la comunicación misma, los canales formales e informales que transmiten la información; acá la unicidad de criterios solo importa cuando se transmiten metas y objetivos, que brindan una identidad a la organización y, por consiguiente, una coherencia operativa. Tales planteamientos respaldan las premisas propuestas por Bohm (1988) sobre el concepto de holos en tanto unidad organizacional que vive bajo un equilibrio dinámico de tensiones funcionales.

Eso lleva a decir que el utilitarismo ciego no es pragmatismo. En ese sentido, la investigación es un proceso que convierte una circunstancia incierta en un problema definido y solucionado (Dewey, 2022). Esta máxima vista con los lentes del holopragmatismo en la administración y la gerencia conlleva a demandar del gerente, visto como líder, una visión 360° de cómo la propuesta de solución presenta modifica al sistema en su totalidad, en su conjunto, descartando las soluciones que engendran nuevos problemas ante posponer medidas o ante soluciones parciales.

Lo planteado por Maturana y Varela (1998) sobre las máquinas autopoieticas trae a colación los principios de la interdependencia dinámica, respaldadas en las ideas de la teoría de los sistemas complejos de Morin (1990). Presentar un extracto de tales ideas ayuda a comprender mejor la naturaleza del holopragmatismo

La idea, entonces, del holograma, trasciende al reduccionismo que no ve más que las partes, y al holismo que no ve más que el todo. Es, de alguna manera, la idea formulada por Pascal: «No puedo concebir al todo sin concebir a las partes y no puedo concebir a las partes al todo sin concebir al todo.» Esta idea aparentemente paradójica inmoviliza al espíritu lineal. Pero, en la lógica recursiva, sabemos muy bien que aquello que adquirimos como conocimiento de las partes reentra sobre el todo. Aquello que aprehendemos sobre las cualidades emergentes del todo, todo que no existe sin organización, reentra sobre las partes. Entonces podemos enriquecer al conocimiento de las partes por el todo y del todo por las partes, en un mismo movimiento productor de conocimientos. (Morin, 1990, p. 68)

A partir del análisis de las ideas previas de Morin (1990), se puede intuir que el gerente holopragmático despliega su accionar para la mediación epistémica de diversos y diferentes lenguajes que intervienen en una organización, a saber: contable, informático, de ventas, de ingeniería, de producción, entre otros. Esta mediación epistémica es en procura de la construcción de un metalenguaje que favorezca la supervivencia y trascendencia de la organización.

Prosiguiendo en el desarrollo del antídoto al Mito del Marco Común

resulta revelador la postura planteada por Christensen (1997) sobre el impacto de la innovación disruptiva, alcanzando carácter pragmático. En tal sentido, “Los gerentes [...] simplemente necesitan reconocer que estas capacidades, culturas y prácticas son valiosas sólo en determinadas condiciones.” (Christensen, 1997, p. 172), lleva a comprender que el fracaso en las organizaciones, bien por modelos de gestión, bien por productos o servicios, deviene del seguimiento de esquemas rígido, que no se contextualizan ni se adecúan. De ese modo, el holopragmatismo al promover el encuentro dialógico entre paradigmas da entrada a las anomalías y, por ello, la diferencia y divergencia pasa a ser origen de ventaja competitiva.

Otro elemento que resalta la profundización del holopragmatismo en la praxis gerencial la aporta la racionalidad crítica aplicada a la gestión empresarial, pues conlleva que cada decisión estratégica debe ser tomada como una hipótesis falsable. Si las organizaciones aprenden de los errores como los seres humanos que las forman, entonces, tal como plantea Popper (2005), la organización holopragmática, por su grado de comprensión del contexto y adaptación al mismo, comete sus esquemas o marcos de gestión a la prueba de la realidad. El éxito deviene de la eficacia al superar las contradicciones entre planificación y entorno.

Lo cual resulta aparejado con la dimensión creativa de la acción humana. “La comprensión de la creatividad contenida en el pragmatismo es tan específica, que se centra en el carácter situado de la creatividad, en la ‘libertad situada’ del ser humano” (Joas, 1998, pp. 4-5). En otras palabras, en cómo el ser humano, en este caso el gerente de organizaciones holopragmáticas, aporta “la solución creativa de problemas” (Joas, 1998, p. 5). Se desprende el interés en mejorar la efectividad de los procesos y hacer más fácil el desarrollo de las acciones humanas dentro de la organización.

En el ámbito gerencial, la creatividad de la acción se hace evidente cuando el diálogo entre departamentos va más allá de la burocracia. No es imprescindible que el financiero tenga un pensamiento creativo como el del publicitario, solo es suficiente que ambos entiendan que su colaboración genera una tercera vía, que ninguno de los dos podría haber creado por separado.

Acá es prudente resaltar las premisas desplegadas en el libro La

totalidad y el orden implicado (Bohm, 1988), con respecto a la cultura organizacional y cómo esta conforma pliegues en cada uno de sus miembros. Se traduce como sigue, un empleado decide sobre un aspecto en la periferia de la organización, no despliega su visión personal sino la totalidad de la visión empresarial, su imbricación con ella mediante el holopragmatismo asegura que el propósito (todo) y la acción inmediata (parte) estén enlazados por un hilo conductor de sentido común práctico. Hay una integración paradigmática del ser con las necesidades de la organización.

En las organizaciones contemporáneas en aras de la profundización del holopragmatismo en la praxis gerencial es conveniente revisar y considerar los planteamientos de Ralston (2011) relativos al pragmatismo en la política pública y, por consiguiente, en la gestión; esta debe fundarse en el carácter deliberativo de las personas y, por ende, de las organizaciones; las decisiones deben nacer de un consenso compartido y respetuoso, que genere compromiso de respeto las visiones expuestas y de las percepciones manifestadas. Convirtiéndose la deliberación es un antídoto contra el relativismo extremo, se reconoce que no existen verdades absolutas en la administración y por eso para el holopragmatismo la verdad organizacional apunta a la búsqueda de los mejores resultados sostenibles en tiempo y espacio para el ecosistema de stakeholders (partes interesadas internas y externos) de la organización.

La profundización del holopragmatismo en la praxis gerencial hace imperativo valorar “la importancia de la integración de los procesos lógicos y no lógicos de la actividad mental humana, del conocimiento científico y conductual, y de las funciones administrativas y morales de los ejecutivos.” (Nonaka y Takeuchi, 1999, p. 44) Esto se hace más importante cuando se plantea la creación de una teoría del conocimiento, de una “epistemología” (Nonaka y Takeuchi, 1999, p. 68); en ese sentido, “el conocimiento humano se crea y expande a través de la interacción social de conocimiento tácito y conocimiento explícito. [...] conversión de conocimiento.” (Nonaka y Takeuchi, 1999, p. 68) De ahí que, el holopragmatismo potencia la conversión de conocimiento tácito en explícito mediante el diálogo crítico, lo cual ocurre al descartar la uniformidad de marcos conceptuales y promover la variedad de perspectivas para la generación de soluciones plausibles creativas, subrayando la inteligencia colectiva.

El holopragmatismo trabaja con la ambigüedad, la incorporar al sistema de gestión, a la estructura cognitiva de la organización, al preguntarse ¿y sí?, en atención a las hipótesis de solución planteadas, son nuevos escenarios de acción que alientan la crítica, el cuestionamiento, la duda, el ir más allá de lo esperado. En consonancia con los planteamientos de Di Gregori (2013), que indican que la reorganización de hábitos y costumbres resulta esencial para la transformación institucional; donde la gerencia pasa a ser una práctica de aprendizaje continuo, que va reconciliando el marco paradigmático epistémico al contexto apreciado y no a la inversa.

Acá, la comunicación se convierte en un instrumento de ingeniería social, más en una época de hiperespecialización. En el holopragmatismo la comunicación muestra nuevas posibilidades; “el entendimiento lingüístico es sólo el mecanismo de coordinación de la acción, que ajusta los planes de acción y las actividades teleológicas de los participantes para que puedan constituir una interacción.” (Habermas, 1987, p. 138) En el holopragmatismo ocupa un lugar esencial la búsqueda de entendimiento y la construcción de comprensión, por eso la integración de todas las partes en la estructuración de planes, en la generación de un metalenguaje que facilite y haga próspera la cooperación, la integración, el lenguaje y las soluciones creativas, colaborativas y compartidas. Sobre todo, en marcos distintos, posibilitando la coordinación de planes de acción y metas organizacionales complejas en estructuras jerárquicas y heterárquicas.

Dentro del holopragmatismo es posible dar cuenta del intercambio cognitivo planteado por Nonaka y Takeuchi (1999), entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito. Un ejemplo demuestra que el holopragmatismo debe ser visto como una postura existencial frente a la gestión; conjugando su conocimiento tácito con su conocimiento explícito; así, el gerente toma decisiones a partir de una visión ética, donde se considera al todo como un todo, considerando la eficacia del resultado para el todo y para sus partes, conformando la praxis gerencial. Logrando la dignificación del trabajo humano dentro de la estructura productiva. Otro ejemplo da cuenta del benchmarking, en tanto ejercicio de hermenéutica organizacional, que ayuda a interpretar cómo otros marcos resuelven problemas similares; el holopragmatismo provee a la organización de una

traducción inteligible de su contexto para su sostenibilidad espacio temporal.

Reflexiones finales

La argumentación mostró que al analizar el holopragmatismo en tanto perspectiva epistemológica, brinda un modelo que describe la racionalidad propia de la acción gerencial efectiva; del mismo modo, aporta pruebas en contrario y concretas del mito del marco común definido por Popper. Para la sostenibilidad organizacional en contextos complejos es conveniente promover el diálogo franco, crítico, colaborativo y constructivo; el holismo auspicia la necesidad de comunicación intra e intersectorial, el pragmatismo el criterio para la escogencia de rutas efectivas, conjugado mediante la creatividad que impulsa la síntesis y la innovación. Una cultura organizacional holopragmática aprecia la multiplicidad de perspectivas para la construcción de la decisión más plausible, efectiva y creativa que ayude a superar la fragmentación y el relativismo.

Adicionalmente, el holopragmatismo se erige como una epistemología de la resiliencia. Al integrar la profundidad sistémica del holismo con la agilidad resolutoria del pragmatismo, ofrece a las ciencias administrativas un marco que actúa como un horizonte móvil. Es, en última instancia, una invitación a liderar desde la complejidad, validando la diferencia como el tejido conectivo de la excelencia organizacional.

Referencias

- Barrena, S. y Nubiola, J. (2007). Charles Sanders Peirce, en Fernández Labastida, F. – Mercado, J. A. (Editores), *Philosophica: Enciclopedia filosófica on line*. URL: <http://www.philosophica.info/archivo/2007/voce/peirce/Peirce.html>
- Bohm, D. (1988). *La totalidad y el orden implicado*. Editorial Kairós. <https://shre.ink/ovdB>
- Christensen, C. (1997). El dilema del innovador. *Harvard Business Review Press*. http://lib.yzu.am/open_books/413214.pdf
- Cristiano, J. (2010). La “creatividad” de la acción: la teoría joasiana y la cuestión de lo imaginario. *Nómadas. Critical Journal of Social*

and *Juridical Sciences*. 25, (1), 267-285.
<http://www.riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/10318/1/amora.pdf>

Dewey, J. (2022). *Lógica: La teoría de la investigación (1938)*. Prensas de la Universidad de Zaragoza. <https://url-shortener.me/EPBE>

Di Gregori, M. (2013). Creatividad y teoría de la acción: Hans Joas, recuperando a John Dewey. *IX Jornadas de Investigación en Filosofía*.
http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.2903/ev.2903.pdf

Farfán, R. (1999). Ni acción ni sistema: el tercer modelo de acción de Hans Joas. *Sociológica*. 14, (40), 35-63.
<https://www.redalyc.org/pdf/3050/305026649003.pdf>

Joas, H. (1998). *El pragmatismo y la teoría de la sociedad*. Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS).

Habermas, J. (1987). *Teoría de la acción comunicativa. Volumen I. Taurus Humanidades*. <https://surl.li/imgebd>

Maturana, H., & Varela, F. (1998). *De máquinas y seres vivos: Autopoiesis: la organización de lo vivo*. 5ta Edición. Editorial Universitaria. <https://url-shortener.me/EP4C>

Morin, E. (1990). *Introducción al pensamiento complejo*. Gedisa. <https://n9.cl/vke4go>

Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1999). *La empresa creadora de conocimiento*. Oxford University Press. <https://goo.su/ScUfOr>

Popper, K. R. (2005). *El mito del marco común. En defensa de la ciencia y la racionalidad*. Paidós. Barcelona. <https://shre.ink/oXBn>

Ralston, Sh. (2011). Pragmatism in international relations theory and research. *Eidos*. 14, 72-105.
<https://www.redalyc.org/pdf/854/85422476004.pdf>