

# Revista de Ciencias Sociales

# Resignificación organizacional del área de recursos humanos y de mercadotecnia

Toca Torres, Claudia Eugenia\*

## Resumen

Esta revisión se centra en las posibilidades de resignificación de los empleados y los productos desde la óptica de los clientes para empezarlos a concebir como verdaderos capitales. Se persigue como objetivo la identificación de los componentes fundamentales del capital reflexivo y capital atributivo, por considerar que impactan de manera positiva el bien común; y a partir de allí registrar aquellas experiencias globales que contribuyen al bien común vecinal, comunitario, societal y medioambiental. Lo anterior da lugar a dos apartados: Fundamentación teórica y argumentación empírica, ambos apoyados en el software para el análisis cualitativo [ATLAS.ti](https://atlas.ti), permitiendo el acercamiento geográfico e industrial a 46 experiencias de comunidades pequeñas, vulnerables y rurales, ubicadas en 28 países que contribuyen al bien público social o natural. Al final se concluye que es necesario un cambio en la gestión humana y dirección de mercadotecnia, de modo que sus directivas reorienten sus funciones y procedimientos, debiendo atender especialmente los procesos de acumulación de cada capital. Para el reflexivo, la acumulación opera a partir de significados, razonamientos y discursos de los miembros de la organización; para el atributivo, se da desde los atributos naturales o altruistas de la empresa y de experiencias del consumidor con los productos.

**Palabras clave:** Recursos humanos; capital humano; mercadotecnia; atributos del producto; capital reputacional.

---

\* Doctora en Ciencias Políticas y Sociales (administración pública). Magister en Administración. Coordinadora del Doctorado en Administración en la Universidad Iberoamericana Puebla, Puebla, México. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores CONAHCYT México. E-mail: [claudia.toca@iberopuebla.mx](mailto:claudia.toca@iberopuebla.mx); [claudia.toca@gmail.com](mailto:claudia.toca@gmail.com)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6630-5403>

# Organizational resignification of the human resources and marketing areas

## Abstract

This review focuses on the possibilities of redefining employees and products from the perspective of customers in order to begin to conceive them as true capitals. The objective is to identify the fundamental components of reflexive capital and attributive capital, considering that they have a positive impact on the common good; and from there, to record those global experiences that contribute to the common good of the neighborhood, community, society and environment. The above gives rise to two sections: Theoretical foundation and empirical argumentation, both supported by the software for qualitative analysis [ATLAS.ti](https://atlas.ti), allowing the geographic and industrial approach to 46 experiences of small, vulnerable and rural communities, located in 28 countries that contribute to the social or natural public good. In the end, it is concluded that a change is necessary in human management and marketing management, so that their directives reorient their functions and procedures, having to pay special attention to the accumulation processes of each capital. For the reflexive capital, the accumulation operates from the meanings, reasoning and discourses of the members of the organization; For the attributive, it is given from the natural or altruistic attributes of the company and from consumer experiences with the products.

**Keywords:** Human resources; human capital; marketing; product attributes; reputational capital.

## Introducción

En algunos contextos, una de las principales miopías de la administración de empresas es desconocerse como una disciplina social, al punto incluso de no buscar en otros campos sociales aquellos conceptos que pudieran aportar a una visión más amplia de la gestión de sus recursos empresariales. Teniendo claro que verticalmente las organizaciones tienden a diferenciarse en tres niveles: Técnico (actividades de producción); gerencial (control y coordinación, procuración de recursos y distribución de productos); e institucional (normas y convenciones del entorno) (Scott, 2013), en las empresas se atienden con suficiencia los niveles técnico y gerencial, por tener vínculo directo con las funciones de producción, finanzas, mercadotecnia y recursos humanos, pero no ocurre lo propio con el nivel institucional, por ser completamente desconocido.

La gerencia estratégica permanentemente confirma los cuatro recursos básicos de la organización (David, 2003), caracterizándolos como internos y fuente de

ventaja competitiva. Significa que pueden desarrollarse, controlarse y aprovecharse mediante habilidades directivas, capacidades organizacionales o por conocimiento adquirido (Barney, Wright y Ketchen 2001; Nath, Nachiappan y Ramanathan, 2008; Morretta, Syrettb y Sepulveda, 2020). Al respecto, se pone en duda que los gerentes de personal y de mercadotecnia estén adquiriendo los conocimientos y desarrollando las habilidades necesarias para administrar a empleados y clientes diversos (tanto de pensamiento como cultural o étnicamente).

La presente revisión tiene como objetivo argumentar teórica y empíricamente expresiones más adecuadas y hasta críticas para referir de mejor forma dos áreas organizacionales: Recursos humanos y mercadotecnia. Por tanto, se recurre a perspectivas teóricas como la institucionalista, la organizacional crítica, la del cambio social, el análisis contextual y la psicológica (organizacional, clínica y de la cognición social).

También se revisan distintas experiencias de grupos y colectivos en torno al

capital social y al capital natural (bien común), para soportar empíricamente la resignificación de expresiones para transitar del recurso humano al capital reflexivo y de los mercados al capital atributivo. Importante advertir que, tanto para el análisis de conceptos, constructos, temas, entre otros (fundamentación teórica), como para la aproximación a las experiencias del bien común (argumentación empírica), se recurrió al *software ATLAS.ti*. De tal suerte que los distintos documentos con teoría y experiencias se configuraron como unidades de análisis.

## **1. Fundamentación teórica**

Originalmente, la expresión capital se centró en las prácticas económicas de valor, intercambio, explotación, ganancia y acumulación (Casey, 2002). De manera particular, el capital social ha tomado diferentes significados, al referirlo como “la totalidad de los recursos potenciales o actuales asociados a la posesión de una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas de conocimiento y reconocimiento mutuos” (Bourdieu, 2001, p. 148). En tanto, el capital natural es el conjunto de beneficios esenciales que brindan los recursos naturales y los ecosistemas (Mohr y Thissen, 2022). De ahí que, en las organizaciones, los humanos llamados empleados o clientes sigan siendo recursos hasta tanto no se justifique su designación como capitales.

Antes de abordar separadamente los recursos humanos y los mercadológicos, se establece una breve referencia sobre la estrategia que permitió el análisis de los enfoques teóricos de distintas disciplinas y la propuesta del respectivo capital. Las referencias bibliográficas se cargaron en *ATLAS.ti*, disponiendo para la fundamentación teórica de 10 códigos, a saber: Categoría, concepto, definición, patrón, constructo, idea, tema, campo, disciplina y desafío. El vínculo entre códigos facilitó la argumentación del capital reflexivo.

### **1.1. Los recursos humanos según la teoría organizacional y la institucionalista**

Como ya se afirmó, en las empresas el nivel institucional es el más desatendido, siendo necesario advertir que la escuela institucionalista es el verdadero enfoque sociológico organizacional (Perrow, 1990), al punto que se ha convertido en el marco dominante de los estudios organizacionales y gerenciales (Scott, 2013).

Para un institucionalista, conocer lo que ocurre previamente es información vital, en el entendido de que los conceptos y argumentos desarrollados por los predecesores, privilegian procesos causales diferentes. De tal suerte que la explicación de la conducta en las organizaciones no se puede encontrar en los manuales de procedimientos o de funciones o en estructuras formales, sino en “los grupos informales, los conflictos entre grupos, (...) la observancia de grupos externos (...), los valores comunitarios, la estructura del poder de la comunidad local” (Perrow, 1990, p. 193).

La teoría organizacional (Carbal, Luna y Caraballo, 2024) desarrollada en las escuelas de negocios ha privilegiado el propósito de mejorar ‘la aplicación’ a problemas prácticos de la estructura organizacional, el diseño, la eficiencia y la productividad, finalidades todas empresariales. De hecho, la preocupación central de la organización ha sido reclutar capital humano calificado y a su vez usarlo eficiente y efectivamente en entornos competitivos; de este modo, el compromiso organizacional se explica por la forma como los empleados perciben el propósito y valores organizacionales al demostrar toda su capacidad para lograrlos y su deseo de continuar como miembros de la organización (Özgül, Erkmen y Karaarslan, 2020).

Contrariamente, para los sociólogos, una organización eficiente no es aquella en la que la estabilidad y el equilibrio prevalecen, sino aquella en la que la complejidad, el conflicto, el cambio constante y la incertidumbre, son más o menos manejables o realizables (Casey, 2002).

Acertadamente, los enfoques críticos analizan y entienden las organizaciones a partir de los intereses socioculturales de los humanos trabajando en la organización, pero también de aquellos afectados por las actividades organizacionales (Casey, 2002). Como lo plantea la mencionada autora, el análisis crítico revitalizado reivindica la visión institucionalista y, de paso, el pensamiento social reflexivo.

En cuanto al área de recursos humanos, es de mencionar que los cambios del entorno exigen a sus gerentes comprometerse en un proceso constante de aprendizaje, destacando la necesidad de una actualización continua de conocimiento, habilidades y otras competencias para lograr el desarrollo económico de la organización (Lipičnik y Mihelič, 2007; Barragán, González y Ortiz, 2020; García, Paz y Araujo, 2024). Las investigaciones muestran que las empresas están enfrentando serias dificultades al reclutar empleados talentosos; adicionalmente, la pérdida de competencias de liderazgo entre los gerentes dificulta la dirección efectiva del capital intelectual, lo que a menudo eleva las tasas de rotación y renuncia voluntaria (Gross-Golacka et al., 2024).

Cómo desconocer que la expresión innovación gerencial ha sido muy popular en la literatura contemporánea; sin embargo, mantiene la perspectiva tradicional de los estudios organizacionales. Esto al entenderse como la creación e implementación de nuevas prácticas gerenciales, estrategias, estructuras, procesos, sistemas administrativos, procedimientos o técnicas directivas para mantener o mejorar el desempeño y la efectividad organizacionales (Tavares y Velez, 2024).

## 1.2. Hacia una nueva propuesta: El capital reflexivo

Actualmente, uno de los asuntos más debatidos en el estudio de la transformación social tiene que ver con la reflexividad (Caetano, 2014), ello en la medida en

que persiste la discusión en torno a si la reflexividad debe ser entendida como una predisposición, una estrategia o una capacidad que la gente pudiera adoptar, confiando en diferencias contextuales y temporales (Lee, 2021). La reflexividad crítica, permitió que la concepción de ciudadanía tuviese un marco legal con el reconocimiento de los derechos, en especial los culturales y los étnicos (Lara, 2000).

Así que la reflexividad se define como el “ejercicio regular de la habilidad mental compartida por la gente promedio para considerarse a sí mismos en relación con sus contextos sociales y viceversa” (Archer, 2012, p. 1). En las conversaciones internas reflexivas, los sujetos deliberan sobre la mejor forma de establecer un proyecto de vida o un *modus vivendi* acorde con intereses dominantes (Archer, 2003; Farrugia y Woodman, 2015). Básicamente, es una conversación interna que toma lugar en la mente del individuo, pero según la propia autora Archer (2012), es importante para las relaciones sociales al moldear el propio plano personal. Es un mecanismo social capaz de reducir la complejidad del mundo al establecer y diferenciar lo interno de lo externo (Baerheim y Ness, 2021).

La reflexividad juega un papel central en la definición de estructura, agencia y cambio social, y su práctica autónoma es “la fuente de la productividad de la sociedad” (Archer, 2007, p. 99). El cambio social tiene así relación con la conducta social y, en un sistema reflexivo, esta es consecuencia de un proceso de decisión y depende de la intención (Strack y Werth, 2006). Por el contrario, en un sistema impulsivo, la conducta se origina en un insumo perceptual o de procesos reflexivos (Strack y Deutsch, 2004).

Así que existen cuatro modos reflexivos y, usualmente, el individuo tiene uno predominante: a) Fracturado, una reflexividad disfuncional derivada de e inducida por estrés, ira e hiperactividad en el individuo; b) comunicativo, típico de comunidades sociales cerradas en las que las reglas sociales son predominantes y las acciones son socialmente

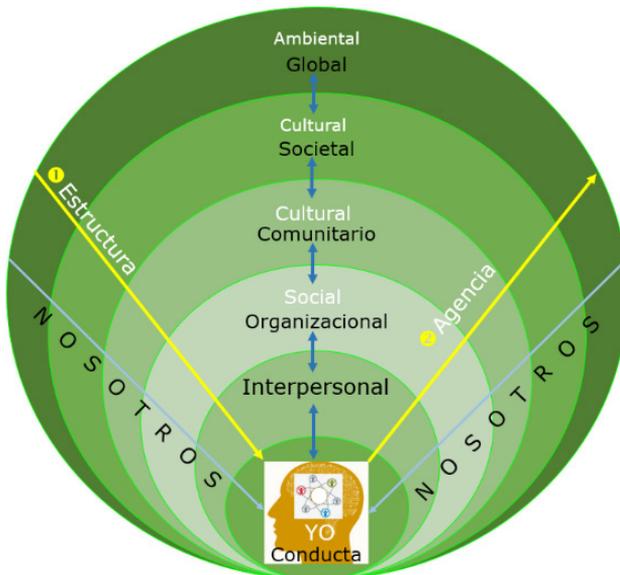
precontroladas y aseguradas por los mismos individuos; c) autónomo, autoaprendizaje del individuo de por vida; y, d) metareflexivo, que incluye el yo, el tú y las periferias sociales (Archer, 2012).

En el último modo se pudiera enmarcar la reflexividad relacional, practicada a través de la conversación interna y externa, en el marco de relaciones entre agentes y actores que participan en la toma de decisiones y en iniciativas prácticas (Donati y Archer, 2015; Lee, 2021). Los compañeros de trabajo se convierten en sujetos relacionales sociales si y solo si los involucrados comparten un 'nosotros' que emerge de sus interacciones reflexivas.

Al interior de verdaderos equipos interprofesionales, los miembros, en la medida de lo posible, estimularán a cada uno, para que predomine la metareflexividad en el intercambio verbal. La reflexividad individual y la reflexividad de un equipo interprofesional, se relacionan en el lugar de trabajo; el diálogo interno de una persona puede ser considerado

como una acción social compartida entre los miembros, dando como resultado la reflexividad de equipo (Baerheim y Ness, 2021).

Partiendo de las claridades previas, se define el capital reflexivo en términos de un colectivo de agentes dentro de una estructura socioculturambiental con habilidad para entablar conversaciones mentales internas activas y para monitorear la propia acción, la de otros y la del amplio contexto organizacional, comunitario, societal y planetario (contexto social, cultural y ambiental, como lo expresan Yanicki, Kushner y Reutter, 2015), para lograr la activación de esquemas conductuales adecuados (ver Figura I). En este diálogo, el individuo es capaz de diferenciar y reflexionar sobre lo interno (organizacional) y lo externo (social, cultural, ambiental), a fin de reducir la complejidad del mundo, responder a los cambios traídos por la modernidad, establecer prioridades y compromisos personales (realidades sociales) y formular proyectos de vida.



Fuente: Elaboración propia, 2024.

Figura I: Ámbitos del capital reflexivo

La estructura está presente en cualquier dimensión y es el individuo el que se adapta a las mismas; sin embargo, el individuo pone en marcha su capacidad de agencia en los mencionados contextos. Gracias a acciones afirmativas, los agentes son capaces de transferir conocimiento, participar en la toma de decisiones y en iniciativas prácticas, y de tener un discurso claro. La acción afirmativa daría respuesta temporal a la demanda actual de la igualdad de género en lo que a mejora de oportunidades de empleo concierne (Kellough, 2006).

Por tanto, la gerencia de personal es responsable de activar o potenciar esta habilidad vía procesos cognitivos y orientaciones capaces de estimular el razonamiento y el aprendizaje laboral que incluya el yo, el tú y las periferias sociales (nosotros), aprender de, con y sobre los demás. Tendrá, de igual modo que fomentar la participación real de los individuos en la construcción de significados, la toma de decisiones y en iniciativas prácticas en ambientes de confianza e interacción en los que aflore el modo discursivo de los agentes sociales. El proceso de acumulación de este capital estará centrado en significados, razonamientos y discursos de los miembros de la organización, de aquí la importancia de gestionar (no de subcontratar) los procesos, intervenciones y acciones que impliquen a los empleados.

Los responsables de gestionar a los individuos que trabajan en una organización deberán formular políticas y promover prácticas afirmativas (tránsito del empleador al empleado-agente). Es cerrar las brechas de la desigualdad, la inequidad y la discriminación que aún persisten en las organizaciones. La resignificación de igualdad, equidad y discriminación estará en manos de los empleados y deberá considerarse al formular políticas de promoción, de incentivos o de participación, entre otras.

Bajo la óptica de la reflexividad, la interacción de cada individuo debe tomar lugar en cinco niveles (interpersonal, organizacional, comunitario, societal y global), de ahí que la interacción ahora sea

socioculturambiental. Un estudio reflexivo de los empleados de cualquier organización llevaría a la dirección a generar historias colectivas organizacionales y a disponer de repositorios socioculturambientales propios. Los empleadores incurren en negativas reflexivas cuando no buscan en la historia las posibles causas de los problemas, conflictos y crisis del presente. Recordando que el enfoque crítico es el único centrado en los intereses socioculturambientales de los humanos trabajando en la organización, pero también de aquellos seres de la comunidad, la sociedad y el ecosistema afectados por las actividades organizacionales.

Frente a características emergentes, resulta complicado insistir en las tradicionales etapas del proceso de contratación de personal: Reclutamiento, capacitación, compensación y motivación. Vincular laboralmente a individuos decididos, autónomos, deliberativos, constructores de significados y con capacidad automotivadora, es decir, reflexivos, no es un asunto menor que pueda despacharse con formatos o procedimientos unificados o preelaborados por oficinas subcontratadas. Así las cosas, el nuevo gerente del capital reflexivo deberá demostrar fortalezas discursivas y narrativas.

Anticipando que algunos argumenten que el capital humano es una expresión apropiada, es de precisar que se trata de un capital personal o individual (Korzh, Sokolovska e Ivanchenko, 2017). Incluye el conocimiento y habilidades que los individuos emplean para cumplir con sus trabajos en una organización específica (Becker, 2009; Felzensztein, Brodt y Gimmon, 2014). Bajo estas precisiones, siempre será mejor una apuesta por un capital colectivo interno que, de paso, aporte al capital social externo.

En todo caso, el capital reflexivo es requisito para dar paso al capital social interno, dada su aplicabilidad a diferentes niveles de la jerarquía social: Familiar, grupal, organizacional, vecinal o comunitaria (Feng, Friis y Nilsson, 2016). Para exaltar la trascendencia del nivel familiar, conviene mencionar lo que está ocurriendo en Asia

con los empleados jóvenes, región donde los padres aún tienen una fuerte influencia sobre ellos, al punto que pueden vetarles cualquier decisión de renuncia.

Por tanto, las empresas organizan eventos formales o informales con las familias de los empleados por considerar que, si sus familiares comparten los valores empresariales, podrían potenciar la lealtad laboral (Nguyen-Phuong-Mai, 2017). Al respecto, el capital social interno-externo incluirá vínculos con individuos y con organizaciones que apoyan el desarrollo de las capacidades de los empleados (Bantle, 2011; Garming et al., 2013), por ejemplo, una junta vecinal o la iglesia donde se congregan.

### **1.3. Los productos como recurso mercadológico**

Quedando claro que el área de mercadotecnia tiene a su cargo los atributos de los productos, puesto que producción se responsabiliza de la fabricación de los mismos, se hace necesario entender los rasgos atributivos. Por un lado, está el desempeño, entendido como el grado o nivel de la funcionalidad de un atributo, y por otro, la confiabilidad, que refiere la probabilidad de que un atributo se desempeñe al nivel de funcionalidad previsto (Golder, Mitra y Moorman, 2012).

Es precisamente a partir de atributos diferenciadores que se establece la posición que desea ocupar una marca en la mente del consumidor y a lo que Kotler y Armstrong (2003) denominaron posicionamiento. Por tanto, atributos como confiabilidad, durabilidad, rendimiento, funciones complementarias y estética, se convierten en responsabilidades gerenciales del área de mercadotecnia.

Cuando las empresas entregan a los clientes atributos para ser experimentados y percibidos a través de la lente de su conocimiento de medición y motivación, de sus emociones y de sus expectativas, se

presencia la calidad de la experiencia. Este proceso ocurre en cuatro frentes: Calidad del atributo experimentado como estado de cualidad; tipología de una oferta de atributos; conocimiento del cliente sobre medición y motivación hacia la medición; e impacto de la emoción del cliente (Golder et al., 2012).

Con respecto a la gerencia de mercadotecnia, no se puede negar que la literatura contemporánea reconoce la innovación en mercadotecnia como un mecanismo de rescate para la supervivencia de las empresas (Rishi et al., 2024; Shaner, Bush y Parajuli, 2024). Sin embargo, dichas innovaciones se centran en la estrategia, el diseño del producto o la tecnología, y como se advirtió al inicio, la fabricación del producto es responsabilidad del área de producción, de modo que la reconceptualización de los atributos del producto constituye un asunto desatendido por la literatura.

En el campo de la mercadotecnia, se han asimilado variadas designaciones del capital: Del consumidor, intelectual, reputacional y simbólico. Los componentes del capital del consumidor, soportan la reputación e imagen, para lo cual se fijan una serie de indicadores como los de escala, de eficiencia y de calidad (Korzh et al., 2017). Tanto los componentes como los indicadores revelan que se trata de un capital incontrolable, razón que confirma la necesidad de configurar un capital del dominio interno.

La globalización ha demostrado que no sólo el capital material es determinante de la competitividad empresarial; también la coexistencia de experiencia humana, infraestructura tecnológica, relaciones interpersonales y capital relacional contribuye al éxito. Por tanto, la gerencia efectiva del capital intelectual hace parte de la creación de recursos informativos. El capital intelectual mercadológico revela características como intangibilidad, perdurabilidad, simultaneidad y dominación (Szymura-Tyc, 2009). Este incluye datos del mercado y de mercadotecnia, información y conocimiento práctico, así como las habilidades, capacidades y competencias de la gente del área.

El capital reputacional configurado por prácticas materiales, discursos, valores y su intrincada relación con las creencias (Cronin, 2016), asegura una posición de reconocimiento y prestigio. El capital simbólico se usa como instrumento heurístico para articular las dimensiones subjetivas y objetivas de cualquier fenómeno social (Fernández, 2013). En todos los capitales, excepto en el intelectual, la reputación es fuente de ventaja competitiva, en la medida en que fomente la empatía, confianza, lealtad y propaganda entre todos los grupos de interés (Suh y Amine, 2007).

#### **1.4. Hacia una propuesta del capital atributivo**

Lo atributivo no ha sido definido ni como característica ni como rasgo; sin embargo, el título de algunos trabajos lo incluye como calificativo. Esto significa que, en términos conceptuales, la definición y delimitación del adjetivo aportaría a la administración, a la mercadotecnia y muy posiblemente a otros campos.

Retributivo, distributivo y atributivo, son adjetivos coincidentes en torno a los asuntos de la justicia, la equidad y las políticas públicas. Lo retributivo, se centra en la reparación de un daño; lo distributivo, en los principios que regulan la asignación de dinero u otros activos de la comunidad; y lo atributivo, está relacionado con o deriva de un atributo. Desde la psicología, la justicia organizacional incluye tres subdimensiones: Distributiva, procedimental e interaccional (interpersonal e informacional). Desde la perspectiva de la justicia distributiva, las investigaciones mencionan tres criterios atributivos (igualdad, necesidad y equidad) como determinantes de las primas salariales (Gangloff, Rezrazi y Mazilescu, 2015).

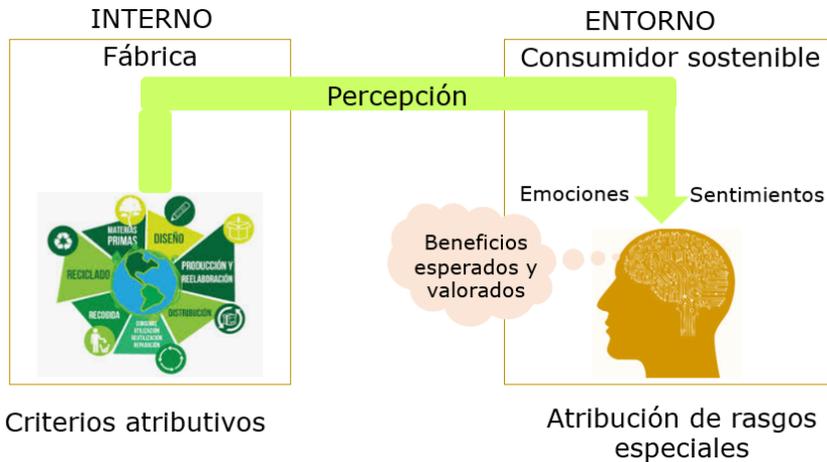
Una investigación de la psicología clínica (Linke, 2012) identifica tres tipos de reflejos: Morales, emocionales y atributivos. Los juicios morales, son mediados por una serie de elementos como las perspectivas

personales, otras facetas de la cognición social y, desde luego, las atribuciones, y los tres son regulados por mecanismos emocionales y cognitivos sesgados por percepciones y atribuciones hacia los miembros del grupo. Lo atributivo, deriva de las atribuciones (interpretaciones o explicaciones) en torno a sucesos particulares.

En el marco de la psicología de la cognición social, un proceso atributivo se entiende como la asignación de características al objeto social de una organización que no está directamente representado en el campo de la percepción (Gulevich y Bezmenova, 1998; Kasimovskaya et al., 2018). Esta definición de proceso ha sido ampliamente aceptada y empleada para referir la atribución en distintos frentes: Causal, espontáneo, emocional, social y de autoatribución.

De las tres ramas de la psicología referidas, todas aportarían a la mercadotecnia: La clínica, la organizacional y la de la cognición social. Los aprendizajes de la primera, se centrarían en las explicaciones sobre un hecho concreto; de la organizacional, la identificación de criterios atributivos de, por ejemplo, la producción limpia, las compras verdes, la huella ambiental o el altruismo. De la psicología de la cognición social, la utilidad derivaría de la atribución, por parte de los grupos de interés externos, de características especiales a las actividades de la organización.

Una revisión de la literatura que aborda los atributos como sustantivo y lo atributivo como adjetivo, abre la posibilidad de pensar en un capital atributivo. El capital atributivo, se define como el arreglo complejo de atributos ajenos al objeto social de la organización, pero percibidos como rasgos especiales por el público y los grupos de interés, esto sin necesidad de mayores esfuerzos publicitarios, promocionales o de relaciones públicas (ver Figura II). La acumulación de este capital podrá darse por la vía de los atributos y de las experiencias. Al fin y al cabo, como se afirmó, el proceso de calidad de la experiencia ocurre cuando las empresas entregan a los clientes atributos para ser percibidos y/o experimentados.



Fuente: Elaboración propia, 2024.  
**Figura II: Elementos del capital atributivo**

Los criterios atributivos de una oferta podrán ser naturales o altruistas. Los atributos naturales, derivan de un genuino interés en los recursos naturales, de una capacidad organizacional para responder a los desastres medioambientales y naturales y de prácticas de autorregulación empresarial. En tanto, los atributos altruistas podrían enmarcarse, por ejemplo, en la economía local y en la cooperación con las pequeñas unidades de negocio y con las cadenas de suministro igualmente locales.

Para aclarar el significado del capital atributivo, se propone un ejemplo. Una fábrica de alimentos cuyo objeto social es el procesamiento de insumos y materias primas, establece la economía circular como criterio atributivo. El cliente podrá atribuir propiedades especiales a las actividades de la fábrica, en la medida en que percibe la economía circular como un principio amigable con el capital natural y como un principio productivo apropiado para entornos con recursos naturales deteriorados.

Por tanto, en la Figura II, el consumidor sostenible deberá tener un grado de conocimiento sobre la medición de las

experiencias atributivas, siendo capaz de traducir los criterios atributivos recibidos en criterios percibidos. Sus emociones serán el resultado de los criterios atributivos percibidos y de paso se convertirán en un filtro de los procesos perceptivos y evaluativos de criterios subsecuentes.

## 2. Metodología

Como se aclaró al inicio, la misma estrategia analítica operó para la fundamentación teórica y para la argumentación empírica, de modo que fue *ATLAS.ti*, el software que permitió identificar las experiencias enlace de los capitales reflexivo y atributivo con el bien común.

Para este apartado, se trabajaron siete códigos, a saber: Cambio climático, flujos migratorios, pandemia, producción y consumo sostenible, pobreza, georeferencia y sector industrial. El cruce de los cinco primeros con los dos últimos permitió el acercamiento geográfico e industrial a 46 experiencias de comunidades pequeñas, vulnerables y rurales, ubicadas en 28 países que contribuyen al bien público social o natural. En ellas, tanto el

involucramiento de protagonistas reflexivos como la oferta de atributos altruistas o ambientales, contribuyeron a logros en materia socioambiental.

Las experiencias en torno al capital natural se ubicaron en Ruanda, Bangladesh, Perú, Bolivia, Ecuador, Uganda, Tanzania, Panamá, Madagascar, Estados Unidos (Los Ángeles, Santa Ana, West Virginia), Camerún, Honduras, Nicaragua, Bolivia, Indonesia (Banjardowo), Italia (Venecia), Turquía, Siria, Nueva Zelanda, Suecia, Noruega, Rumania y Polonia. Por su parte, las experiencias sobre el capital social se encontraron en India (Rajastán), Indonesia, Bangladesh, Japón, Italia, Reino Unido, Suecia, Estados Unidos (Florida), Iraq (Karbala), Finlandia, Nueva Zelanda, Suecia, Polonia (Rzeszów) y China.

### 3. Resultados y discusión: Argumentación empírica

Las experiencias fueron clasificadas en tres niveles sin importar si el aporte tenía que ver con el capital social o el natural.

#### 3.1. Rural

Sin duda alguna, los empleados de una organización, en paralelo, cumplirán su papel como miembros de la comunidad, tal como lo revelan algunas experiencias.

a. Agroemprendedores organizados creando fuentes de empleo, asegurando la alimentación y aliviando la pobreza en áreas rurales (Felix, Forsuh y Georges, 2023).

b. De cara al fracaso de las actividades del campo (por cambio climático o falta de recursos), los productores cambiaron su actividad, al convertir sus casas en pequeñas fábricas de azulejos artesanales para procurarse un sustento económico (Sofiana, 2018; Dyah, Wijaya y Utami, 2023).

c. Vinculación de los agricultores como actores de las cadenas de suministro, a fin de mejorar la promoción de alimentos frescos,

sostenibles y locales (Zaharia et al., 2021).

d. Fortalecimiento del capital social entre pescadores al considerar la actividad como espacio facilitador de la interacción social física (Seferiadis et al., 2015).

e. Cooperación interétnica entre agricultores, para gestionar cuencas hídricas y sistemas de riego, evidenciando un aumento del capital social y cuadruplicando la producción de agua (Uphoff, 1996; Seferiadis et al., 2015).

f. Acción colectiva de los productores de papa nativa en tres países latinoamericanos, permitiendo a sus participantes acercarse a nuevas oportunidades de mercado (Seferiadis et al., 2015).

g. Emprendimiento bananero colectivo para recuperar beneficios potenciales de las inversiones en infraestructura local (Garming et al., 2013).

h. Pequeños agricultores de papa organizados para convertirse en proveedores de grandes cadenas de restaurantes de comida rápida (*Nandos, Steers, Pizza Hut y Subway*), desarrollando así habilidades para el trabajo cooperativo (Kaganzi et al., 2009).

#### 3.2. Urbano

En los entornos urbanos, pero especialmente en aquellos en situación de pobreza, los empleados, por lo regular, participan en las actividades de sus vecindarios o comunidades.

a. En sistemas donde el capital social es vinculante, la mano de obra local siempre estará ocupada y, muy a pesar de que los salarios disminuyan o no se incrementen (por eventos como la pandemia), la fuerza laboral se mantiene activa (Dyah et al., 2023).

b. Redes de voluntarios de organizaciones no gubernamentales trabajando con refugiados y generando capital social, en tanto se proporcionan beneficios particulares a cada agente (Ahmed, Geraldine y Abdul, 2023).

c. Capital social con base comunitaria para compensar el efecto adverso de los

estresores fisiológicos y psicológicos sobre la función cognitiva del adulto mayor viviendo solo (Lu y Lou, 2022).

d. Conocimiento tácito y capital humano de un grupo de artesanos como ventaja competitiva vinculada a la especialización productiva (Wenger, 2010; Busacca y Paladini, 2022).

e. A raíz de los sismos ocurridos en una ciudad portuaria, el papel de los bancos de tiempo fue fundamental para la recuperación emocional y material de los pobladores afectados (Ozanne y Ozanne, 2021).

f. Escuelas de agricultura natural fomentando el autoabastecimiento de las familias mediante huertas urbanas (Fukuda, 2017).

g. Capital social como recurso responsable de la revitalización de vecindarios completos y de edificios de departamentos (Putnam et al., 2004).

h. El capital social de los comerciantes involucrados en redes de confianza vinculado al éxito empresarial (Fafchamps y Minten, 2002).

### **3.3. Regional**

En diversas organizaciones se confirma que las actividades están a tono con el cuidado y conservación de los recursos y los ecosistemas, es decir, en línea con atributos naturales.

a. Conexión entre el estado de conciencia medioambiental y el logro de resultados empresariales de trabajadores de distintas empresas mediados por la contabilidad ambiental (Taha y Abbas, 2023).

b. Hoteles con huertas urbanas propias, pero abiertas a la comunidad local, destacando la centralidad de la naturaleza como promotora de la regeneración de relaciones humanas y ambientales (Caruso, 2023).

c. La capacidad estratégica de absorción (habilidad para usar recursos intangibles derivados de las relaciones) funcionando como enlace entre el capital social y la resiliencia de

las cadenas de suministro locales (Gölgeci y Kuivalainen, 2020).

d. Metaanálisis de aquellos asuntos de la sostenibilidad de mayor prioridad para la industria del vino, a fin de enfrentar las presiones por el uso de cantidades excesivas de agua y de mejorar su desempeño sostenible (Whitehead, 2017).

e. Sitios *web* para el intercambio de prendas, de modo que los consumidores se han dotado de vestimentas, al tiempo que reducen el hiperconsumo y las cantidades de ropa a descartar en tiraderos de basura (Dolbec y Fisher, 2015).

Las experiencias revisadas permiten afirmar que los asuntos del capital reflexivo y atributivo convergen con los asuntos del bien común. De otra forma, el capital organizacional interno (reflexivo y atributivo) confluyen en torno a iniciativas societales o medioambientales, para enfrentar fenómenos complejos y relacionados con el bien común.

Se confirmó que los asuntos del bien común no se pueden separar, de modo que un desastre natural como un sismo o un huracán, moviliza la ayuda de todas las personas para reestablecer de forma inmediata la condición de los afectados (víctimas). Por su parte, una tragedia como la de la migración forzada por los desastres naturales moviliza a los miembros de la sociedad receptora de los refugiados, a fin de contribuir en la recuperación de su tejido social y la superación de la pobreza, creando nuevas reservas de capital social.

Por su parte, los productores rurales organizados en pequeñas cooperativas, en su calidad de proveedores de diversas industrias como la restaurantera o la de alimentos procesados, se pueden incluir en grandes cadenas de suministro, aportando así a la economía local. En los tiempos actuales confluyen distintos temas del bien común como cambio climático, reducción de la pobreza, flujos migratorios, pandemia y producción y consumo sostenible, de modo que las empresas no tienen otra opción más que orientar su desempeño hacia atributos naturales o altruistas.

## **Conclusiones**

Este trabajo define el capital reflexivo como el colectivo de agentes, cada uno con habilidad para entablar conversaciones mentales internas activas y para monitorear la propia acción, la de los demás y la del amplio contexto, logrando la activación de esquemas conductuales adecuados dentro de estructuras socioculturales. El proceso de acumulación del capital reflexivo está determinado por significados, razonamientos y discursos de los miembros de la organización. Por su parte, el capital atributivo es un arreglo complejo de atributos organizacionales no relacionados con la actividad principal, pero percibidos por los grupos de interés como rasgos especiales, ello, sin mayores esfuerzos mercadológicos. La acumulación del capital atributivo se da a través de las experiencias con los atributos organizacionales (naturales o altruistas).

Dado que la conducta de los empleados no se revela internamente, sino en su actuar comunitario o externo, en las organizaciones operando en vecindarios o zonas rurales vulnerables, puede iniciarse el proceso de construcción del capital reflexivo para después proyectarlo en los distintos escenarios de interacción del individuo.

De las experiencias empíricas, el primer nivel de análisis permite visualizar a empleados de empresas que en paralelo desempeñan roles como cultivadores de papa, banano o artesanos, organizados y cohesionados en pequeños emprendimientos o cooperativas locales articulados a cadenas de suministro, llevando productos frescos y locales a consumidores finales o a la industria restaurantera. De igual modo, agricultores gestionando sus propios sistemas de riego y obteniendo créditos solidarios para el fomento de actividades agropecuarias y artesanales.

El siguiente plano da una idea de empresas vinculando mano de obra de localidades urbanas (tanto calificada como no calificada), procurando en la medida de las posibilidades la vinculación lúdica de aquellos adultos mayores que viven solos. También

aflora la idea de prestar ayuda a través de organizaciones de base comunitaria o de bancos de tiempo, en dos momentos particulares: Recepción de caravanas migratorias y ayuda frente a desastres naturales como sismos o inundaciones. Pequeños emprendimientos comerciales, organizados en redes de confianza, promoviendo el aprendizaje colectivo y luchando por su incursión a sólidas cadenas de suministro.

En el nivel regional, se percibe un aumento de la conciencia ambiental de los trabajadores sin importar el sector en el que se desempeñen o el tamaño de la empresa. Mismas empresas que se muestran abiertas a la participación de la comunidad y al fortalecimiento de los lazos de confianza entre sus empleados y la comunidad. Cadenas de suministro caracterizadas por la capacidad de relación y cooperación en pro de la competitividad de todos los participantes y del beneficio del consumidor final. La conciencia empresarial en torno a los impactos negativos sobre ecosistemas y recursos naturales de sectores que emplean demasiados recursos como el agua.

La acumulación de ambos capitales, reflexivo y atributivo, es un proceso paralelo. Las experiencias revisadas evidencian una resignificación del trabajo cooperativo, cohesionado y solidario, así como del aprendizaje colectivo; del consumo industrial que lleva al uso de productos naturales frescos y de calidad cosechados por pequeños agricultores, comunidades trabajando en huertas urbanas y autoabasteciéndose para el consumo familiar, pero también empresas sumadas a iniciativas medioambientales de la comunidad, y siendo más conscientes del uso racional de recursos naturales locales. Las experiencias con los bancos de tiempo son reflejo de los atributos altruistas para la atención de dos bienes comunes globales: Flujos migratorios y víctimas de desastres naturales.

Por último, no se trata de renombrar o rebautizar recursos; implica transitar de la dialéctica a la práctica y de la semántica a la legitimación de nuevas concepciones, así

como brindar al individuo la posibilidad de resignificar su vida personal y colectiva.

## Referencias bibliográficas

- Ahmed, T. K., Geraldine, K. L., y Abdul, M. H. (2023). *Social networks as social capital for volunteering with Syrian refugees in Slemani City, Kurdistan Region, Iraq*. SAGE Open. <https://doi.org/10.1177/21582440231155850>
- Archer, M. S. (2003). *Structure, agency and the internal conversation*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139087315>
- Archer, M. S. (2007). *Making our way through the world: Human reflexivity and social mobility*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511618932>
- Archer, M. S. (2012). *The Reflexive Imperative in Late Modernity*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139108058>
- Baerheim, A., y Ness, I. J. (2021). Reflexivity and expansive learning theory in interprofessional workplace learning. *Journal of Interprofessional Care*, 35(6), 878-883. <https://doi.org/10.1080/13561820.2020.1826414>
- Bantle, C. (2011). *Success factors for collective marketing by small banana producers in Central America* [Master's thesis, University of Kassel].
- Barney, J., Wright, M., y Ketchen, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625-641. <https://doi.org/10.1177/014920630102700601>
- Barragán, C. A., González, A. D. C., y Ortiz, A. G. (2020). Competencias gerenciales: Una visión estudiantil desde la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(E-2), 113-126. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i0.34117>
- Becker, G. S. (2009). *Human Capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.
- Bourdieu, P. (2001). *Poder, derecho y clases sociales*. Desclée de Brouwer.
- Busacca, M., y Paladini, R. (2022). Creativity and Social Capital: The pillars of Venice's success in the New European Bauhaus programme. *Social Sciences*, 11(12), 545. <https://doi.org/10.3390/socsci11120545>
- Caetano, A. (2014). Reflexivity and social change: A critical discussion of reflexive modernization and individualization theses. *Portuguese Journal of Social Science*, 13(1), 93-109. [https://doi.org/10.1386/pjss.13.1.93\\_1](https://doi.org/10.1386/pjss.13.1.93_1)
- Carbal, A. E., Luna, J. A., y Caraballo, A. M. (2024). Teoría organizacional y sostenibilidad empresarial: Un análisis teórico. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXX(E-10), 531-550. <https://doi.org/10.31876/rcs.v30i.42858>
- Caruso, L. (2023). Toward regenerative hospitality business models: The case of "Hortel". *Tourism and Hospitality*, 4(4), 618-641. <https://doi.org/10.3390/tourhosp4040038>
- Casey, C. (2002). *Critical analysis of organizations. Theory, practice, revitalization*. Sage Publications.
- Cronin, A. M. (2016). Reputational capital in 'the PR University': Public relations and market rationalities. *Journal of Cultural Economy*, 9(4), 396-409. <https://doi.org/10.1080/17530350.2016.1179663>
- David, F. R. (2003). *Conceptos de*

- administración estratégica*. Pearson Educación.
- Dolbec, P.-Y., y Fischer, E. (2015). Refashioning a field? Connected consumers and institutional dynamics in markets. *The Journal of Consumer Research*, 41(6), 1447-1468. <https://doi.org/10.1086/680671>
- Donati, P., y Archer, M. (2015). *Relational subject*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781316226780>
- Dyah, A. F., Wijaya, M., y Utami, T. (2023). The role of social capital in socio-economic resistance of tile makers families in Banjardowo. *International Journal of Social Service y Research*, 3(3), 832-848. <https://doi.org/10.46799/ijssr.v3i3.292>
- Fafchamps, M., y Minten, B. (2002). Social capital and the firm: Evidence from agricultural traders in Madagascar. In C. Grootaert y T. Van Bastelaer (Eds.), *The role of social capital in development* (pp.125-154). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511492600.006>
- Farrugia, D., y Woodman, D. (2015). Ultimate concerns in late modernity: Archer, Bourdieu and reflexivity. *The British Journal of Sociology*, 66(4), 626-644. <https://doi.org/10.1111/1468-4446.12147>
- Felix, N., Forsuh, N. E., y Georges, F. T. (2023). Social capital and market outlet Consideration on female agripreneurship in Cameroon. *Journal of Academic Research in Economics*, 15(1), 149-163. [https://www.jare-sh.com/downloads/mar\\_2023/felix.pdf](https://www.jare-sh.com/downloads/mar_2023/felix.pdf)
- Felzensztein, C., Brodt, S. E., y Gimmon, E. (2014). Do strategic marketing and social capital really matter in regional clusters? Lessons from an emerging economy of Latin America. *Journal of Business Research*, 67(4), 498-507. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.11.006>
- Feng, L., Friis, A., y Nilsson, J. (2016). Social capital among members in grain marketing cooperatives of different sizes. *Agribusiness*, 32(1), 113-126. <https://doi.org/10.1002/agr.21427>
- Fernández, J. M. (2013). Capital simbólico, dominación y legitimidad. Las raíces weberianas de la sociología de Pierre Bourdieu. *Papers*, 98(1), 33-60. <https://doi.org/10.5565/rev/papers/v98n1.342>
- Fukuda, K. (2017). The advantage of natural farming as an eco-friendly way of living: Practice and discourse on the “learners’ fields” in Fukuoka, Japan. *Culture, Agriculture, Food, and Environment*, 40(1), 15-23. <https://doi.org/10.1111/cuag.12101>
- Gangloff, B., Rezrazi, A., y Mazilescu, C.-A. (2015). Attributive criteria for wage premiums: An experimental study on distributive justice. *Cognition, Brain, Behavior. An Interdisciplinary Journal*, XIX(3), 251-269. <https://psycnet.apa.org/record/2015-46901-005>
- García, J., Paz, A., y Araujo, D. (2024). Habilidades gerenciales como ventaja competitiva para la sustentabilidad en pequeñas y medianas empresas de manufactura textil. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXX(1), 268-283. <https://doi.org/10.31876/rcs.v30i1.41655>
- Garming, H., Bantle, C., Castellon, N., Staver, C., y Zander, K. (2013). Social capital in establishing collective marketing of bananas in Central America. *Enterprise Development and Microfinance*, 24(2). <https://doi.org/10.3362/1755-1986.2013.013>
- Golder, P. N., Mitra, D., y Moorman, C. (2012). What Is Quality? An integrative

- framework of processes and states. *Journal of Marketing*, 76, 1-23. <https://doi.org/10.1509/jm.09.0416>
- Gölgeci, I., y Kuivalainen, O. (2020). Does social capital matter for supply chain resilience? The role of absorptive capacity and marketing-supply chain management alignment. *Industrial Marketing Management*, 84, 63-74. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.05.006>
- Gross-Golacka, E., Brzozowska, A., Balcerzyk, R., y El Emary, I. M. M. (2024). Barriers to sustainable management of organizational intellectual capital. *Marketing and Management of Innovations*, 15(1), 252-263. <https://doi.org/10.21272/mmi.2024.1-19>
- Gulevich, O. A., y Bezmenova, I. K. (1998). *Attribution: General presentation, research directions, mistakes*. Russian psychological society;
- Kaganzi, E., Ferris, S., Abenakyo, A., Sanginga, P., y Njuki, J. (2009). Sustaining linkages to high value markets through collective action in Uganda: The Case of the Nyabyumba Potato Farmers. *Food Policy*, 34(1), 23-30. <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2008.10.004>
- Kasimovskaya, N. A., Fattakhutdinova, E. V., Khuziakhmetov, A. N., Kutlin, N. G., Kostina, Y. A., y Kochetkov, I. G. (2018). An attributive component of the condition of people with the diagnosis of "Ischemic heart disease effort angina". *Electronic Journal of General Medicine*, 15(6), em87. <https://doi.org/10.29333/ejgm/99830>
- Kellough, J. E. (2006). *Understanding affirmative action: Politics, discrimination, and the search for justice*. Georgetown University Press.
- Korz, N., Sokolovska, V. e Ivanchenko, H. (2017). Evaluation of the effectiveness of social capital usage. *Marketing & Management of Innovations*, 3, 60-68. <https://mmi.sumdu.edu.ua/volume-8-issue-3/article-6/>
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Pearson Educación.
- Lara, M. P. (2000). Multiculturalismo. En L. Baca, J. Bokser-Liwerant, F. Castañeda, I. H. Cisneros y G. Pérez (Comps.), *Léxico de la política* (pp. 461-467). Flacso, Conacyt, Fundación Heinrich Böll y Fondo de Cultura Económica.
- Lee, S. (2021). Unpacking the black box of a mature student's processes of social engagement: Focusing on reflexivity, structure and agency. *Cambridge Journal of Education*, 51(6), 785-801. <https://doi.org/10.1080/0305764X.2021.1927986>
- Linke, L. H. (2012). Social closeness and decision making: Moral, attributive and emotional reactions to third party transgressions. *Current Psychology*, 31, 291-312. <https://doi.org/10.1007/s12144-012-9146-1>
- Lipičnik, B., y Mihelič, K. K. (2007). Great expectations? Enterprises' expectations about graduate education in the field of management: Evidence from Slovenia. *Journal of East European Management Studies*, 12(2), 89-108. <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2007-2-89>
- Lu, N., y Lou, V. W. Q. (2022). Community social capital and cognitive function among older adults in rural north-east China: The moderator role of income. *Health & Social Care in the Community*, 30, 225-234. <https://doi.org/10.1111/hsc.13395>
- Mohr, J., y Thissen, C. (2022). Measuring and Disclosing Corporate Valuations of Impacts and Dependencies on

- Nature. *California Management Review*, 65(1), 91-118. <https://doi.org/10.1177/00081256221131653>
- Morretta, V., Syrettb, S., y Sepulveda, L. (2020). Territorial capital as a source of firm competitive advantage: Evidence from the North and South of Italy. *European Planning Studies*, 28(12), 2390-2408. <https://doi.org/10.1080/09654313.2020.1722067>
- Nath, P., Nachiappan, S., y Ramanathan, R. (2008). The impact of marketing capability, operations capability and diversification strategy on performance: A resource-based view. *Industrial Marketing Management*, 39(2), 317-329. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.09.001>
- Nguyen-Phuong-Mai, M. (2017). *Intercultural Communication. An Interdisciplinary Approach: When neurons, genes, and evolution joined the discourse*. Amsterdam University Press.
- Ozanne, L. K., y Ozanne, J. L. (2021). Disaster recovery: How ad hoc marketing systems build and mobilize social capital for service delivery. *Journal of Public Policy & Marketing*, 40(3), 372-388. <https://doi.org/10.1177/07439156211000355>
- Özgül, B., Erkmen, T., y Karaarslan, E. (2020). A research on mediating role of work-life balance in the relationship between perceived organizational support and organizational commitment. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(5), 4364-4412. <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v8i5.1630>
- Perrow, C. N. (1990). *Sociología de las organizaciones*. McGraw-Hill/Interamericana de España.
- Putnam, R., Light, I., De Souza, X., Rohe, W. M., Vidal, A. C., Hutchinson, J., Gress, J., y Woolcock, M. (2004). Using social capital to help integrate planning theory, research, and practice: Preface. *Journal of the American Planning Association*, 70(2), 142-192. <https://doi.org/10.1080/01944360408976369>
- Rishi, N., Sharma, V., Gupta, D. D., Singh, Y. P., y Agnihotri, R. (2024). Crisis-driven innovations in marketing. *Industrial Marketing Management*, 119, 135-146. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.04.008>
- Scott, W. R. (2013). *Institutions and organizations. Ideas, interests, and identities*. Sage Publications.
- Seferiadis, A. A., Cummings, S., Zweekhorst, M. B. M., y Bunders, J. F. G. (2015). Producing social capital as a development strategy: Implications at the micro-level. *Progress in Development Studies*, 15(2), 170-185. <https://doi.org/10.1177/1464993414565530>
- Shaner, M. B., Bush, V., y Parajuli, J. (2024). Marketing under pressure: improvisation as an instrumental process for change. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 1-23. <https://doi.org/10.1080/10696679.2024.2446154>
- Sofiana, S. (2018). *Pasang surut industri genteng Sokka di kecamatan Pejagoan, kabupaten Kebumen tahun 1980-2010*. Universitas Diponegoro.
- Strack, F., y Deutsch, R. (2004). Reflective and impulsive determinants of social behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 8(3), 220-247. [https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0803\\_1](https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0803_1)
- Strack, F., y Werth, L. (2006). Reflective and Impulsive Determinants of Consumer Behavior. *Journal of Consumer Psychology*, 16(3), 205-216. [https://doi.org/10.1207/s15327663jcp1603\\_2](https://doi.org/10.1207/s15327663jcp1603_2)
- Suh, T. y Amine, L. S. (2007). Defining and

- managing reputational capital in global markets. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15(3), 205-217. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679150302>
- Szymura-Tyc, M. (2009). The role of marketing intellectual capital in creating competitive advantage in the international market. Theoretical assumptions and empirical evidence of Polish firms competing in the European markets. *Journal of Economics & Management*, (6), 162-186. <http://bazekon.icm.edu.pl/bazekon/element/bwmeta1.element/ekon-element-000171244279>
- Taha, I. M., y Abbas, A. A. (2023). The role of environmental monitoring in promoting green creativity. *Economics and Business*, 37(1), 15-36. <https://doi.org/10.2478/eb-2023-0002>
- Tavares, T. A., y Velez, L. (2024). Innovation management: still a long way to go. *RAE Revista de Administração de Empresas*, 64(1), 1-15. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020240107>
- Uphoff, N. (1996). *Learning from Gal Oya*. IT Publications.
- Wenger, E. (2010). Communities of practice and social learning systems: The career of a concept. In C. Blackmore (Ed.), *Social Learning Systems and Communities of Practice* (pp. 179-198). Springer.
- Whitehead, J. (2017). Prioritizing sustainability indicators: Using materiality analysis to guide sustainability assessment and strategy. *Business Strategy and the Environment*, 26(3), 399-412. <https://doi.org/10.1002/bse.1928>
- Yanicki, S.M., Kushner, K.E. y Reutter, L. (2015). Social inclusion/exclusion as matters of social (in)justice: A call for nursing action. *Nursing Inquiry*, 22(2). <https://doi.org/10.1111/nin.12076>
- Zaharia, A., Diaconeasa, M.-C., Maehle, N., Szolnoki, G., y Capitello, R. (2021). Developing sustainable food systems in Europe: National policies and stakeholder perspectives in a four-country analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(14), 7701. <https://doi.org/10.3390/ijerph18147701>