
Un paradigma del modelo de gestión humanista en organizaciones e instituciones culturales (museos y el sector de la moda)

A Paradigm of the Humanist Management Model in Organizations and Cultural Institutions (Museums and the Fashion Sector)

RECIBIDO: 6 DE ABRIL DE 2022/ACEPTADO: 20 DE OCTUBRE DE 2022

LUCÍA PÉREZ PÉREZ

Barna Management School. (República Dominicana).
ORCID: 0000-0002-9278-8397
Lucia.perez@barna.edu.do

INMACULADA BERLANGA

Universidad Internacional de la Rioja.
ORCID: 0000-0002-0135-624X
inmaculada.berlanga@unir.net

JUAN SALVADOR VICTORIA

Universidad de Málaga.
ORCID: 0000-0002-1818-7438
jsvictoria@uma.es

Cómo citar este artículo:

Pérez Pérez, Lucía; Berlanga, Inmaculada; Victoria, Juan Salvador (2023). Un paradigma del modelo de gestión humanista en organizaciones e instituciones culturales (museos y el sector de la moda). *Revista Empresa y Humanismo*, 26(1), 153-168.
DOI: <https://doi.org/10.15581/015.XXVI.1.153-168>

Artículo presentado en el Congreso “El Futuro de la dirección de empresas: Personas, decisiones y aprendizajes” en un Acto de Homenaje a Juan Antonio Pérez López en el 25 aniversario de su fallecimiento, IESE Business School, Barcelona, 7- 8 de marzo de 2022

Resumen: La presente propuesta pretende exponer distintos aspectos académicos y profesionales en la implementación de las enseñanzas teóricas de Juan Antonio Pérez López (1994) realizada fundamentalmente por los autores de este trabajo, concretamente en el ámbito de las organizaciones e instituciones culturales. Relativo a esto último se proponen dos campos específicos de estudio aplicados a extremos muy recurrentes de la cultura popular actual: los museos y el sector de la moda. Finalmente se ofrece la actualidad de la investigación y las futuras líneas de trabajo en los ámbitos referidos.

Palabras claves: Gestión Humanista, Modelo Antropológico, Organizaciones Culturales

Abstract: This proposal aims to expose different academic and professional aspects in the implementation of the theoretical teachings of Juan Antonio Pérez López (1994) carried out mainly by the authors of this work, specifically in the field of cultural organizations and institutions. Regarding to this, two specific fields of study are proposed applied to very recurrent extremes of current popular culture: museums and the fashion sector. Finally, updated research and future lines of work in the aforementioned fields are offered.

Key words: Humanistic Management, Anthropological Model, Cultural Organizations

El presente trabajo pretende exponer distintos aspectos académicos y profesionales en la implementación de las propuestas teóricas de Juan Antonio Pérez López (1994), en organizaciones e instituciones culturales. Relativo a esto último se proponen dos campos de estudio aplicados a extremos muy recurrentes de la cultura popular actual: los museos y el sector de la moda. La metodología utilizada es una revisión bibliográfica y posterior análisis de los trabajos de investigación publicados al respecto por los autores. Finalmente se ofrece la actualidad de la investigación y las futuras líneas de trabajo en los ámbitos referidos.

Los aspectos de modelo de gestión humanística que se han abordado son: la comunicación, el liderazgo y la ética.

Para una mejor comprensión de este trabajo hemos distribuido los distintos ámbitos que han dado continuidad a las propuestas de Pérez López en cuatro bloques:

1) Modelo de gestión y organizaciones (Callejón, Pérez, 2018; Pérez, 2019; Pérez; Pin Arboledas, 2019; Pérez; Callejón, 2020).

2) Modelo de gestión e Instituciones Culturales (Pérez; Bastons 2016; Pérez; Bastons 2019)

3) Comunicación, Organizaciones y Museos (Pérez, 2016; Pérez, Bastons, Berlanga, 2015; Pérez, 2016; Pérez, Berlanga, 2016; Pérez, Bastons, 2018; Pérez, Victoria, 2018; Pérez, Merino 2020)

4) Comunicación y Moda (Pérez, Gatón, 2020; Gatón, Pérez, 2020; Regadera, Gárgoles, Pérez, 2021; Pérez, Gatón, Palella, 2021; Pérez, Gatón, 2021)

I. MODELO DE GESTIÓN Y ORGANIZACIONES

En el presente apartado tratamos excelencia profesional y motivaciones, liderazgo trascendente en las metodologías ágiles y la importancia del propósito en tiempos de crisis

Excelencia profesional y motivaciones

Teniendo en cuenta que la dirección empresarial, al igual que la entera actividad económica, está vinculada a una visión concreta del ser humano (Melé, González, 2015) cobra gran importancia que, desde las distintas insti-

tuciones, tanto a nivel organizacional como a nivel personal, ahondemos en el verdadero sentido del trabajo, especialmente, por las consecuencias que de él se derivan sobre quien lo realiza y quienes con él se interrelacionan. De aquí se desprende el estudio sobre la excelencia en el trabajo con relación a las motivaciones, partiendo del fundamento teórico de Pérez López (1994).

La dignidad del trabajo radica principalmente en su condición humana y en el motivo por el que se realiza la tarea, que alcanza su auténtica dimensión cuando nace con vocación de servicio, de contribución al bien común. Esto exige ser realizado con perfección técnica y con rectitud moral. No se trata de no caer en prácticas inmorales, sino de procurar un ambiente profesional acorde a la dignidad humana, respetando a las personas involucradas en los trabajos; y esto se logra cuando se tiene en cuenta el potencial verdaderamente humano (Callejón, Pérez, 2018). Se trata de integrar a las personas dándoles visión y motivación, de manera que afloran fuerzas insospechadas (Polo, Llano, 1997). La misión del líder es conseguir aflorar el talento de las personas que conforman su equipo y que lo aporten a su trabajo.

Al mismo tiempo que podemos afirmar, que la empresa como unidad económica tiene una misión específica y un evidente carácter mercantil, de manera que debe garantizar el reconocimiento de la dignidad del trabajo y la búsqueda de la excelencia, contribuyendo así al logro de los objetivos empresariales que aseguren la viabilidad económica y financiera de la empresa.

Por lo tanto, un trabajo sólo se coronará de excelencia cuando sea realizado por un motivo que la avale. Y esto sólo se puede lograr cuando va orientado a prestar un servicio a la sociedad. Motivaciones mediocres desembocan en resultados mediocres; motivaciones sublimes garantizan resultados excelentes (Pérez, Callejón, 2020).

Liderazgo trascendente y metodologías ágiles

Por otro lado, los cambios cruciales que afectan constantemente al mundo de los negocios han obligado a la empresa a innovar con mayor velocidad, eficiencia y calidad. Esto ha provocado el surgimiento de distintas metodologías y cuerpos de conocimiento de la dirección de proyectos. Hemos pasado de las metodologías “predictivas” o “*waterfall*” (cascada) a las metodologías “ágiles” cuya implementación se enfrenta a un cambio organizacional que depende de la conducta de las personas. Nos cuestionamos si es posible cambiar las conductas en algo tan complejo como un sistema social (Pérez, Pin Arboledas, 2019). Y para estudiarlo nos centramos en el análisis de cómo

influye la metodología Agile, comparándola con los postulados de Apello (2013) sobre la gestión del cambio 3.0, en el Departamento de Dirección de Personas, y los retos a los que se enfrenta al implementar dicha metodología.

Los resultados obtenidos apuntan a que, para una adaptación a la nueva cultura de la organización se precisan líderes trascendentes que se orienten a resultados y a alinear las motivaciones de sus colaboradores con la organización, y además desarrollen la motivación trascendente de esas personas impulsando una misión compartida.

El propósito en tiempos de crisis

Por último, con la llegada de del COVID-19, que modificó el escenario mundial y obligó a todos los agentes-económicos, sociales y políticos a reorientar sus prioridades, profundizamos en la importancia de una gestión adecuada en épocas de crisis y el rol que desempeña el líder empresarial y sus valores personales. Estudiamos cómo la identificación con el propósito de la empresa será garantía de éxito para la consecución de dicho propósito (Pérez, Callejón, 2020).

Un propósito corporativo permite construir sobre unos cimientos sólidos, sin errar en la jerarquía de prioridades en momentos de crisis. Es necesario actuar con determinación, asumir responsabilidades y tomar aquellas decisiones que permitan acelerar la restauración del crecimiento económico sin poner en riesgo los logros alcanzados en materias fundamentales de ética, responsabilidad y sostenibilidad. Las decisiones que en estos momentos tomen las empresas van a tener mucho más impacto de lo habitual, debido a la enorme sensibilidad de la sociedad en general (PWC, 2020).

La toma de decisiones directivas requiere de un adecuado planteamiento del problema, la generación de distintas alternativas y la selección de aquellos criterios -económicos, psicosociales y éticos- que tengan más peso en la decisión. La evaluación de las alternativas según los distintos criterios completará el proceso, que teniendo en cuenta la centralidad de la persona, garantizará el liderazgo trascendental (Ariño, 2005).

Tal y como concluyen Pérez y Callejón (2020) solo un modelo empresarial humanista que reconozca la centralidad de la persona en las organizaciones dirigirá sus actuaciones hacia la restauración del equilibrio necesario entre la viabilidad financiera y el respeto a las personas con las que se relaciona la compañía, dentro y fuera de la misma. Para eso se requieren líderes mag-

nánimos -capaces de pensar a lo grande, con espíritu innovador- y humildes, con una vocación de servicio que genere y restaure la confianza que la crisis destruye.

II. MODELO DE GESTIÓN E INSTITUCIONES CULTURALES

Pérez y Bastón (2016) consideran que, teniendo en cuenta, que lo que define la esencia de las instituciones culturales es el desarrollo de una misión trascendente, podemos afirmar que tanto el alto rendimiento como la supervivencia a largo plazo de la institución dependen del tipo y profundidad del compromiso de sus miembros con la misma, así como del tipo de liderazgo que cree o refuerce el sentido de misión dentro de lo que llamamos “cultura competente” y que tiene dos características fundamentales:

- 1) Es una cultura centrada en los *stakeholders*.
- 2) Se da una relación jefe-subordinado basada en un liderazgo que genera confianza en toda la institución.

El tipo de liderazgo requerido precisa de tres tipos de competencias directivas: a) estratégicas, que se traducirá en resultados económicos y de gestión, b) intratéticas, que se traducirá en el desarrollo y el compromiso de los trabajadores con la institución y c) de eficacia personal que se traducirán en la relación de confianza y compromiso de la persona consigo misma y con la institución. Por tanto, resulta fundamental la existencia de directivos que se identifiquen verdaderamente con la misión de la institución y sean capaces de actuar sobre la organización para conseguir el verdadero compromiso de sus miembros. Si en el siglo XX se hablaba de *empowerment*, o búsqueda del potencial máximo de las personas, en el siglo XXI se habla de *ownership* o sentido de pertenencia (Cardona, Rey, 2008).

La declaración de la misión dirige la atención hacia las razones más permanentes y profundas de la existencia de la institución. Es el fundamento de cualquier línea de actuación o desarrollo posterior, y forma parte de la función ejecutiva de la organización. Expone por qué existe la institución cultural y qué es, básicamente, lo que intenta conseguir. Dada la relevancia que tiene, es importante que siempre obedezca a la realidad de la institución, por eso es conveniente revisarla periódicamente y, si las circunstancias lo aconsejan, puede actualizarse o depurarse. Pero también es importante que la misión sea inspiradora, capaz de llegar a las motivaciones más profundas, compro-

metedoras y entusiastas. En definitiva, la misión ha de ser viable, motivadora y distintiva (Pérez, 2016).

Concluimos, por tanto, que una institución cultural puede ser analizada desde una perspectiva interna, con unas características intratégicas vinculadas a su valor cultural, o unidad y unas características estratégicas, relacionadas con los beneficios. Y, por otro lado, puede constituirse como una “institución” que se abre y se inserta en la sociedad a la que sirve, apoyándose más en los valores de no uso (va más allá del valor financiero) que en los valores de uso (cuantificable mediante flujos financieros).

El desarrollo de los valores de no uso y el llegar a ser una “institución humanista” depende del ejercicio de un liderazgo especial, el liderazgo trascendente, que es el que es capaz de orientarse y motivar realmente porque posee valor (de no uso) personal y social. El desarrollo de la misión (trascendente) es lo que define la esencia de las instituciones culturales (Pérez, Bastón, 2016).

III.- COMUNICACIÓN, ORGANIZACIONES Y MUSEOS

Ética y Comunicación Prosocial en las Organizaciones

Los modelos de gestión y los conceptos claves que inciden en las organizaciones posmodernas y en el modelo de gestión humanista (Pérez López, 1994), han sido recurrentemente tratados, especialmente desde el ámbito de las Escuelas de Administración de Empresas. Sin embargo, el desarrollo más propiamente académico y la profundización en el aspecto ético es todavía asignatura pendiente. Nuestra investigación (Pérez, Berlanga, Victoria, 2017) demuestra de forma aplicada cómo el modelo humanista y la comunicación por misiones son el contexto adecuado (e incluso garantía) de la ética de las organizaciones, muy especialmente en nuestros días donde tanto se recurre a términos antropomórficos (“personalización”, “fidelización” o los tan traídos ideales de lo “experiencial” o “emocional”) al tiempo que se descuida el contenido antropológico.

La estructura argumental incide en el hecho de que el modelo de gestión humanista es un modelo de dirección y organización de empresas basado en las personas, sus motivaciones, sus valores y el sentido de trascendencia de sus actuaciones. Esta afirmación no difiere de la principal de las preocupaciones de la ética. El estudio se centra en la motivación trascendente, que surge cuando

nos ponemos en el lugar del otro y podemos sentir nuestra contribución al bienestar de los demás. Reorienta la actividad comunicativa ofreciendo al público una información orientada a la misión.

Concluimos que la gestión de la comunicación del modelo de gestión prosocial, en el que se le da a la persona, a la ética y al conocimiento de sus motivaciones el lugar y el protagonismo idóneo, es fundamental para que las organizaciones alcancen su verdadero objetivo y el cumplimiento de su misión. Por tanto, es también un marco adecuado para la ética.

La gestión de la comunicación cultural-museística

Para modernizar los museos y las instituciones culturales es necesaria una transformación integral y el entendimiento de las fuerzas que en él se conjugan. Desde los distintos campos y con sus propios intereses, el Estado, los coleccionistas, los visitantes, los proveedores, los profesionales y especialistas, el mercado, las asociaciones de amigos, los académicos, todos ellos convergen en esa institución que ha ido modificando su rol en la sociedad (Mairesse, 2010). En este contexto transformador la comunicación tiene un protagonismo vital.

En este contexto se ha elaborado una propuesta de modelo de gestión de comunicación que permita acercar la idea de comunicación a la idea de servicio (“*prosocial motivation*”) y alinearla con el cumplimiento de la misión (Pérez, Bastons, Berlanga, 2015). Según este modelo, la institución desarrolla su estrategia de comunicación partiendo no de la información que le interesa dar a la institución sino de la comunicación orientada a lo que le interesa al público. Se comprueba que para ese cambio de planteamiento es clave que la comunicación sea bidireccional en toda la profundidad del término. Y se demuestra que cuando la gestión y la comunicación se centran en el servicio se refuerza la comunicación.

Para ello se desarrolla la propuesta de modelo prosocial de gestión de la comunicación (Pérez, 2016) que cuenta con tres apartados:

- 1) En primer lugar se propone como un estudio exploratorio necesario del punto del que se parte. Se elaboraría a partir de las respuestas a cinco preguntas clave que debe hacerse la dirección del museo para describir con claridad su finalidad, sus valores, sus objetivos, su función y su audiencia o público interesado en la institución. Las preguntas respectivamente serían: por qué existimos, en qué creemos, qué deseamos conseguir, qué hacemos y para quién lo hacemos.

2) El segundo apartado permite una configuración, o en el caso que se tuviera, una revisión de la misión. Esta declaración de la misión debe consistir en una afirmación breve, objetiva e inspiradora sobre su razón de ser o relevancia. A la vez, debe ser el punto de partida del proceso de planificación estratégica. Para ello se ofrecen seis factores que se deben tener en cuenta a la hora de plasmarla: la historia que tiene el museo o la institución cultural, las preferencias actuales de la dirección de la plantilla del museo, el entorno específico en el que opera, los recursos con los que cuenta, las competencias distintivas que posee la institución en el momento de perfilar la misión, y muy especialmente, las necesidades de los públicos con el objeto de satisfacerlas.

3) El tercer apartado constituye el mapa de actuación; lo que se ha calificado como la “Triada de Oro” o tres maneras, a la vez exhaustivas, complementarias y sinérgicas de actuar y evaluar la organización: la eficiencia, la atractividad y la unidad. A) La eficiencia considerada como resolución de problemas y consecución de objetivos. B) la Atractividad o grado en que las personas están satisfechas en la organización y que se concentra en que la institución vele por el proceso de aprendizaje del individuo, fundamentalmente resolviendo problemas. C) La unidad es el grado de identificación de los miembros de la organización con los objetivos y la misión de la misma. Cada una de estas maneras de actuar se concretan en una serie de parámetros que permitirán a la institución dibujar su mapa personal de actuación.

IV. COMUNICACIÓN Y MODA

La moda es, junto con el diseño y la publicidad, uno de los pilares de la antropología de la cultura de la Posmodernidad (Choza, 2015). La moda nos adelanta con especial sensibilidad las tendencias y, más aún, los escenarios de futuro. Considerar la comunicación en moda desde el ámbito de la sostenibilidad y la inteligencia artificial nos permite redimensionar su enfoque social. Esto es más acuciante cuando la contextualizamos en la era del Covid-19. Podemos observar una tendencia innegable, donde se desarrolla una sensibilidad humanitaria hacia la sostenibilidad en la moda, hacia el uso racional y real de una inteligencia en el sector, que ya no es artificial sino avanzada. Hemos intentado responder a una pregunta que pertenece al mundo de lo social. ¿Cómo comunicar para una sociedad que necesita urgentemente implementar estrategias de sostenibilidad en el sector de la moda basadas en la inteligencia artificial al servicio del rescate de lo humano? A partir de una investigación documental proyectiva y una serie de entrevistas en profundidad a expertos en

moda, se nos ha permitido iniciar lo que pretende sentar las bases de un modelo de comunicación prosocial en el sector de la moda, basado en la sostenibilidad del ser humano y su posición en el planeta y como corolario con la inteligencia artificial (Pérez, Gatón, Palella, 2021). El concepto prosocial está orientado a colaborar y ayudar a otras personas de forma positiva, productiva y social. La inteligencia artificial en la moda al servicio de la sostenibilidad y la comunicación permite pensar en un enfoque humanista de la comunicación donde el centro es entender al ser humano de manera profunda. A la vez se establece una interrelación con la inteligencia artificial y se tiende al incremento de la sostenibilidad en la moda en diferentes áreas.

El modelo de comunicación prosocial en el sector de la moda que se deriva de la investigación realizada (Pérez, Gatón, Palella, 2021) se basa en la inteligencia artificial y la sostenibilidad de la industria de la moda enmarcada en la crisis del covid-19 (Leanne, 2019). Se fundamenta en entender al ser humano de forma profunda e integral y en aplicar valores orientados a la transparencia y fiabilidad en sus actuaciones como eje central de la circularidad y el verde. La comunicación se basa en la confianza que se gestiona a través de la información y las emociones. Esto permite avanzar hacia una mayor sostenibilidad en la moda, logrando así el compromiso de la empresa con las personas, e intercambiando conocimientos con los socios de la cadena de suministro y también con la competencia, para llevarlo a una escala superior. La sinceridad, la educación, el conocimiento real deben existir en equilibrio entre lo que se comunica y lo que no está de moda. En este sentido, las marcas de moda deben mejorar el acceso de los clientes a tener más información y más conocimiento sobre lo que compran y su contribución a la sostenibilidad.

Por otra parte, en este modelo de comunicación prosocial, el papel del líder también debe ser prosocial y trascendente, así como la comunicación que transmite con su forma de actuar, y cuando dirige a sus equipos y va más allá del propósito de la marca de moda. En una era globalizada, la industria de la moda ha sido entendida como una industria enmarcada en lo hipercompetitivo y no en principios prosociales, tales como la colaboración y la participación en todas sus dimensiones. El intercambio de conocimientos proporciona oportunidades de colaboración que pueden acelerar el progreso en todas las áreas de la industria. Compartir conocimientos de buenas prácticas puede generar resultados positivos en la industria.

Proponemos que algunas de las acciones que se deben emprender para lograr una comunicación prosocial son: trabajar con transparencia, humildad, confiabilidad, trazabilidad tecnológica y generosidad, entendida esta última

como la forma en que se comparte y transmite la información. Al final esto distingue a las marcas que son efectivas en sostenibilidad y uso racional de la IA: se entiende el significado de lo que quiere el consumidor, es decir, dejar que el consumidor sepa incluso sin preguntar. La confiabilidad y la transparencia residen no solo en el diseño de los textiles, sino también en los materiales, los modelos comerciales y en la etapa del cliente. Además, los consumidores deben respaldar los nuevos modelos comerciales para que funcionen. El papel de todas las partes interesadas es primordial, especialmente para los responsables de la formulación de políticas comerciales, la comunidad financiera y la sociedad civil, sectores que pueden desempeñar un papel clave para avanzar en ese sentido. Cada uno en su rol del procedimiento textil puede cambiar las cosas con los demás actores que forman parte del sistema. El hecho de comunicar a los consumidores cómo ciertas marcas están tratando de recolectar bienes para la biodiversidad ciertamente promueve el compromiso con las personas.

CONCLUSIONES

El análisis de los diferentes trabajos de investigación implementados en las áreas de las instituciones culturales y museísticas, empresas de moda y otras organizaciones constatan en primer lugar que la comunicación prosocial, enmarcada en el modelo de gestión humanista, centrada en la motivación de servicio, está orientada a las necesidades de la persona. La presente investigación plantea este enfoque como garante de la excelencia en la comunicación.

En segundo lugar, se evidencia la necesidad de detectar talentos que ejerzan un liderazgo trascendente, que estén profundamente comprometidos con la misión y que a través de su ejemplaridad beneficien a otras personas y se obtengan los resultados deseados en términos de eficacia, eficiencia y consistencia.

Por último, en la línea de nuestro enfoque -el modelo prosocial-, y a la vista de estos desafíos de futuro, se precisa más que nunca de una base antropológica como la que ofrecen los estudios de Pérez López (1991, 1994). La consulta de este tipo de fuentes debería ser cada vez más frecuente.

Futuras líneas de investigación

Por tanto, sin solución de continuidad, y teniendo en cuenta el estado de la cuestión más actual, podríamos concluir que el futuro -también en este ámbito- pasa por el desarrollo de las siguientes líneas de trabajo:

-Como recoge la revisión más actual del manual de referencia sobre gestión de organizaciones (Clegg, Mount, Pitsis, 2021), la implementación, en primer lugar, de la personalización en Comunicación y, a partir de ahí, de las nuevas sensibilidades (sostenibilidad, márketing ético, trabajo colaborativo, diversidad e inclusión...) ya anunciada por autores como Llano (1998).

-La integración de los públicos empezando por los públicos internos, especialmente de una generación (la Centennial) con unas características ya relativamente definidas (Slawinski, Winsor, Mazutis, Schouten, Smith, 2021).

-La asunción del contexto de la incertidumbre pandémica (Cepiku, Giordano, Bovaird, Loeffler, 2021).

-Los ámbitos museísticos (ya trabajado por Pérez desde 2016) y del sector de la moda (Pérez, 2021) ofrecen campos de estudio paradigmáticos en la cultura de la Posmodernidad

Por supuesto, pasa también por la implementación de las nuevas tecnologías, en particular de las de proximidad como las más apropiadas para los públicos más cercanos (Estívariz del Castillo, 2021), AI (Saavedra Rioja, 2021) y Redes sociales (Vega, Marín, Villa, 2021). Todos estos aspectos que conforman los pilares del llamado Metaverso (Gutiérrez-Rodríguez, López-García, Sanabria, Acevedo-Zapata, 2021).

BIBLIOGRAFÍA

Appelo, Jürgen (2013). *Cómo cambiar el mundo. Gestión del cambio 3.0*. Leipzig: Amazon Distribution.

Ariño, Miguel Ángel (2005). *Toma de Decisiones y Gobierno de Organizaciones*. Barcelona: Deusto.

Callejón, A.; Pérez, Lucía (2018). Repensando el trabajo: La verdadera excelencia. Aspectos legales, retos y reflexiones para el desarrollo de la responsabilidad social. En Abel Monfort y Nuria Villagra (Eds.). *Aspectos legales, retos y reflexiones para el desarrollo de la responsabilidad social*. Memoria Académica Curso 2017-2018. Cátedra de Ética Económica y Empresarial. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas, 137-142.

Cardona, Pablo; Rey, Carlos (2008). *Dirección por misiones*. Barcelona: Deusto.

Cepiku, Denita; Giordano, Filippo; Bovaird, Tony; Loeffler, Elker (2021). New Development: Managing the Covid-19 Pandemic-from a Hospital-Centred Model of Care to a Community Co-Production Approach. *Public Money & Management*, 41(1), 77-80.

<https://doi.org/10.1080/09540962.2020.1821445>

Choza, Jacinto Luis (2015). *Filosofía del arte y la comunicación. Teoría del interfaz*. Sevilla: Thémata.

Clegg, Stewart R.; Mount, Martin; Pitsis, Tyrone S. (2021). *Managing and Organizations: An Introduction to Theory and Practice*. London: Sage.

Estívariz del Castillo, Felipe Daniel (2021). *Modelo de gestión para la sostenibilidad de organizaciones de pequeños productores y alianzas rurales en el departamento de Cochabamba*.

<http://hdl.handle.net/123456789/27350>

Gatón, María; Pérez, Lucía (2020). Digitalised and Digitised Frashion Exhibition and Big Events: “China. Through the looking Glass” Case Study [ponencia]. Global Marketing Conference, Seoul.

Gutiérrez-Rodríguez, Álvaro; López-García, José David; Sanabria, Ricardo Alfonso; Acevedo-Zapata, Sandra (2021). Industry 4.0 and Digital Transformation in Higher Education Through the Perspective of Smart Cities. CAIW 2021: Workshops at the Fourth International Conference on Applied Informatics, Buenos Aires.

https://ceur-ws.org/Vol-2992/icaiw_wssc_2.pdf

Leanne, Luce (2019). *Artificial Intelligence for Fashion: How AI is Revolutionizing the Fashion*. San Francisco: Apress.

Llano, Alejandro (1988). *La nueva sensibilidad*. Madrid: Espasa-Calpe.

Mairesse, François (Ed.) (2013). *El museo híbrido*. Ariel: Arte y Patrimonio.

Pérez López, Juan Antonio (1991). *Teoría de la acción humana en las organizaciones. La acción personal*. Madrid: Rialp.

Pérez López, Juan Antonio (1994). *Fundamentos de la Dirección de Empresas*. Madrid: Rialp.

Pérez Pérez, Lucía (2016). La gestión de la comunicación cultural-museística en el contexto de la marca ciudad. El caso malagueño. [Tesis doctoral. Universidad de Málaga].

<https://riuma.uma.es/xmlui/handle/10630/13207>

Pérez Pérez, Lucía (2019). El liderazgo desde las capacidades creativas en el contexto europeo. Comunicación [ponencia]. XIV Simposio Internacional ECSA SPAIN – AUDESCO. Ante una nueva legislatura seguiremos construyendo la UE. Universidad Complutense. Facultad de CC. Económicas y Empresariales. Madrid.

Pérez Pérez, Lucía; Bastons, Miquel; Berlanga, Inmaculada (2015). Modelo prosocial de comunicación de museos. El caso Thyssen Bornemisza. *Revista Opción*, 31(3), 1008-1026.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31045567053>

Pérez Pérez, Lucía; Bastons, Miquel (2016). Claves para la implementación de la gestión cultural basada en la misión. *Harvard Deusto Business Review*, 261, 20-30

<https://www.harvard-deusto.com/claves-para-la-implementacion-de-la-gestion-cultural-basada-en-la-mision>

Pérez Pérez, Lucía; Bastons, Miquel (2018). The Museums Communication Strategy Aligned to the Mission. A Case Study of CAC Málaga. II Research Workshop on: Missions, Strategy and Culture. Chair for Management by Missions and Corporate Governance. Barcelona: Universitat Internacional de Catalunya.

<https://www.omniascience.com/books/index.php/proceedings/catalog/download/93/395/787-1?inline=1>

Pérez Pérez, Lucía; Bastons, Miquel (2019). Prosocial Motivation and Selflessness in Cultural Institutions. A Case Study of CAC Málaga. En Dominika Ochnik (Eds.). *Selflessness in Business*. Málaga. Sevilla:Vernon Press. 171-185

Pérez Pérez, Lucía; Berlanga, Inmaculada (2016). La imagen como herramienta de investigación antropológica. El caso del Centre Pompidou Málaga [comunicación]. Congreso Internacional de Cine e Imagen Científicos. Icono 14/ASECIC. 14. 474-489.

Pérez Pérez, Lucía; Callejón, Ángela (2020). El propósito Corporativo en situaciones de crisis. En A. Monfort y N. Villagra (Eds.). *Ética y gestión de la sostenibilidad para la nueva década: cumplimiento de la agenda 2030 y consecuencias de la crisis sanitaria. Memoria Académica curso 2019-2020*. Cátedra de Ética Económica y Empresarial. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas.

Pérez Pérez, Lucía; Gatón, María (2021). Fashion, Art and Culture in the Anthropological Management Model [comunicación]. International Conference on Fashion, Culture and Technology. París, Francia.

Pérez Pérez, Lucía; Gatón, María (2020). Inputs, Connection and Innovation in the COVID-19 Context [comunicación]. 7th Global Fashion Conference. The Legacy of Fashion: Past, Present and Future. Lyon, Francia.

Pérez Pérez, Lucía; Gatón, María; Palella, Santa (2021). Building a Prosocial Communication Model in the Fashion Sector, Based on Sustainability and Artificial Intelligence, Derived from Covid-19. En Sádaba, Teresa; Kalbaska, Nadcella; Cantoni, Francesca; Cominelli, Lorenzo; Torregrosa, Marta (Eds.). *Fashion Communication. Proceedings of the FACTUM 21. Conference, Pamplona, Spain, 2021*. Cham: Springer. ISBN 978-3-030-81323-9

<https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-81321-5>

Pérez Pérez, Lucía; Merino, Adoración (2020). The Implementation of Communication in an Anthropological Management Model. A Case Study of Picasso Museum. 18th Annual International Conference on Communication and Mass Media. Atenas, Grecia.

Pérez Pérez, Lucía; Pin Arboledas, J.R. (2019). La metodología agile en la gestión de RRHH de Orange España. En E. Dittmar (Ed.). *La Empresa en*

el siglo XXI. Un estudio multidisciplinar de carácter jurídico empresarial. Madrid: Thomson Reuters Aranzadi. 233-251.

Pérez Pérez, Lucía; Victoria, Juan Salvador (2018). *Ética y comunicación prosocial en la Dirección por Misiones: El modelo de gestión antropológico.* European Business Ethics Network. Málaga: Universidad de Málaga.

Polo, Leonardo; Llano, Carlos (1997). *Antropología de la acción directiva.* Madrid: Aedos.

PRICEWATERHOUSECOOPERS (PWC). (2020). Gestión de riesgo y control de planes de acción.

<https://www.pwc.es/es/covid/assets/control-riesgos-planes-accion.pdf>

Regadera, Elisa; Gárgoles, Paula; Pérez Pérez, Lucía (2021). Adolfo Domínguez: the Role of Sustainability on the Social Media Engagement in 2020. En Sádaba, Teresa; Kalbaska, Nadcella; Cantoni, Francesca; Cominelli, Lorenzo; Torregrosa, Marta (Eds). *Fashion Communication. Proceedings of the FACTUM 21. Conference, Pamplona, Spain, 2021.* Cham: Springer. ISBN 978-3-030-81323-9

<https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-81321-5>

Saavedra Rioja, Segundo Ernesto (2021). Modelo de gestión basado en el enfoque de las organizaciones inteligentes para fortalecer el comportamiento organizacional en los docentes de la Institución Educativa N° 00884-Los Olivos, Nueva Cajamarca.

<http://hdl.handle.net/11458/3878>

Slawinski, Natalie; Winsor, Blair; Mazutis, Daina; Schouten, John W.; Smith, Wendy K. (2021). Managing the Paradoxes of Place to Foster Regeneration. *Organization & Environment*, 34(4), 595-618.

<https://doi.org/10.1177/1086026619837131>

Vega, Carolina M.; Marín, Liliana M. G.; Villa Montoya, Luisa Fernanda (2021). Modelo de gestión de la inteligencia social apoyado en servicios de social media para transformar las bibliotecas en centros de información y conocimiento. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, (E41), 462-474.

<http://www.scopus.com/inward/record.url?scp=85105759643&partnerID=8YFLogxK>

