

REVISTA CIENTÍFICA CIENCIAEDUC

GENERANDO CONOCIMIENTOS



Venezuela



REVISTA
ELECTRÓNICA
SEMESTRAL

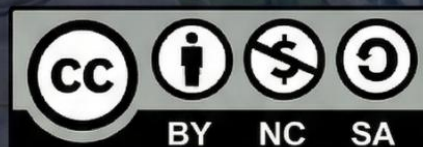


VOLUMEN
9 Número 2



JULIO
2026

Esta Obra está bajo Licencia de
Creative Commons Reconocimiento-
NoComercial-CompartirIgual 4.0
Internacional.



Memética Organizacional y Selección de Talento Humano en el Sector Público: Una Tipología de Resistencias y Adopciones Tecnológicas

Autora: Esp. Cenia Cecilia Valdivia Celis
Ministerio de Educación del Poder Popular para la Educación
Correo electrónico: ceniavc06@gmail.com
Código Orcid: <https://orcid.org/0009-0007-8269-0162>

Línea de Investigación Matriz: Tecnología e Innovación. **Línea Asociada:** Formación, tecnología e innovación educativa. **Eje Temático:** Recursos de las tecnologías de la información y comunicación y su implementación en entornos académicos

Como citar este artículo: Cenia Cecilia Valdivia Celis "Memética organizacional y selección de talento humano en el sector público: una tipología de resistencias y adopciones tecnológicas" (2026), (1,17)

Recibido: 15/01/2026 Revisado: 20/01/2026 Aceptado: 25/01/2026

RESUMEN

La incorporación de tecnologías digitales en los sistemas de reclutamiento y selección de talento humano de las organizaciones públicas ha generado, en las últimas dos décadas, un campo de tensiones teóricas y prácticas que pocos estudios han abordado desde una perspectiva memética. El presente artículo, de enfoque documental hermenéutico, se propuso construir una tipología analítica de las resistencias y adopciones tecnológicas a partir de la revisión crítica de autores clave en ciencias de la educación, administración pública y estudios organizacionales. La metodología siguió un paradigma interpretativo, con un corpus de treinta y dos textos seleccionados por su relevancia teórica y su capacidad para aportar constructos sobre la difusión, mutación o extinción de ideas en contextos burocráticos. Los resultados revelaron tres tipos meméticos predominantes: resistencias estructurales (ancladas en la cultura del mérito tradicional), adopciones miméticas (que replican soluciones del sector privado sin adaptación contextual) y praxis híbridas emergentes (que combinan lógicas de equidad y eficiencia tecnológica). La discusión subraya cómo estas tensiones no son meramente instrumentales, sino que reflejan concepciones antagónicas de lo público. Se concluye que la memética organizacional ofrece un lenguaje fértil para comprender los procesos de cambio y estancamiento en la gestión del talento estatal, con implicaciones directas para la formación de gestores públicos.

Palabras clave: memética organizacional, selección de talento humano, administración pública, resistencias tecnológicas, hermenéutica documental.

Reseña Biográfica: Licenciada en Contaduría Pública, egresada de la Universidad Santa María, Especialista en Tributos Nacionales en la Escuela Nacional de Administración y Hacienda Pública (ENAHF), cursando actualmente, el Doctorado en Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Laboró en el Ministerio de Educación del Poder Popular para la Educación como administrativo, también soy contador independiente.

Organizational Memetics and Human Talent Selection in the Public Sector: a Typology of Technological Resistance And Adoption

Author: Esp. Cenia Cecilia Valdivia Celis
Ministry of Education of the People's Power for Education
Email: ceniavc06@gmail.com
ORCID Code: <https://orcid.org/0009-0007-8269-0162>

Main Research Area: Technology and Innovation. **Associated Area:** Training, Technology, and Educational Innovation. **Thematic Focus:** Information and Communication Technology Resources and their Implementation in Academic Environments

How to cite this article: Cenia Cecilia Valdivia Celis, " Organizational memetics and human talent selection in the public sector: a typology of technological resistance and adoption " (2026), (1,17).

Received: 15/01/2026 Revised: 20/01/2026 Accepted: 25/01/2026

ABSTRACT

The incorporation of digital technologies into the recruitment and selection systems of human talent in public organizations has generated, in the last two decades, a field of theoretical and practical tensions that few studies have addressed from a memetic perspective. This article, with a hermeneutic documentary approach, aimed to construct an analytical typology of technological resistance and adoption based on a critical review of key authors in educational sciences, public administration, and organizational studies. The methodology followed an interpretive paradigm, with a corpus of thirty-two texts selected for their theoretical relevance and their capacity to contribute constructs on the diffusion, mutation, or extinction of ideas in bureaucratic contexts. The results revealed three predominant memetic types: structural resistances (anchored in the traditional meritocracy culture), mimetic adoptions (which replicate private sector solutions without contextual adaptation), and emerging hybrid practices (which combine logics of equity and technological efficiency). The discussion underscores how these tensions are not merely instrumental, but rather reflect antagonistic conceptions of the public sphere. It is concluded that organizational memetics offers a fertile language for understanding the processes of change and stagnation in the management of public talent, with direct implications for the training of public managers.

Keywords: organizational memetics, human talent selection, public administration, technological resistances, documentary hermeneutics.

Biographical Sketch: I hold a degree in Public Accounting from Santa María University and a specialization in National Taxes from the National School of Administration and Public Finance (ENAHF). I am currently pursuing a Doctorate in Administrative Sciences at the Simón Rodríguez National Experimental University. I worked as an administrative assistant at the Ministry of Education of the People's Power for Education and am also an independent accountant.

Introducción

La gestión del talento humano en las organizaciones públicas ha sido,

históricamente, un territorio de tensiones entre la necesidad de eficiencia técnica y la exigencia de transparencia, mérito e igualdad de oportunidades. En las últimas décadas, este campo se ha visto sacudido por el embate de las tecnologías digitales, entre las que se encuentran, plataformas de reclutamiento en línea, sistemas automatizados de selección, algoritmos de emparejamiento entre perfiles y vacantes, e incluso herramientas de inteligencia artificial aplicadas a la evaluación de competencias. Sin embargo, la adopción de estas tecnologías dista de ser lineal o uniforme. Por el contrario, se observa un mosaico de resistencias, entusiasmos acríticos y adaptaciones fragmentadas que desafían las explicaciones tradicionales basadas únicamente en la brecha digital o en la inercia burocrática.

Desde una perspectiva educativa y social, este fenómeno resulta relevante porque los sistemas públicos de selección no solo definen quién ingresa al Estado, sino que también modelan concepciones sobre el mérito, la justicia y el aprendizaje institucional. Como señala Longo (2015, 67), “la calidad de una administración pública depende menos de sus leyes que de las rutinas de selección que internalizan sus miembros”. Ahora bien, ¿por qué algunas innovaciones tecnológicas se replican con rapidez mientras otras encuentran resistencias infranqueables? ¿Qué patrones subyacen a la difusión o al rechazo de ciertas herramientas digitales en el reclutamiento público?

Fue precisamente al formular estas preguntas que el concepto de *memética*, acuñado por Dawkins (1976) y posteriormente desarrollado en las ciencias sociales por autores como Blackmore (1999) y Lynch (1996), empezó a mostrarse prometedor. de este modo, la memética estudia cómo las ideas (memes) se transmiten, mutan, compiten y eventualmente se extinguen en un ecosistema cultural. En el contexto organizacional, esta lógica permite analizar por qué ciertos discursos sobre la tecnología en la selección de personal se convierten en verdades incuestionables mientras otros son sistemáticamente ignorados.

De esta forma, el presente estudio se planteó la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son los tipos meméticos que, según la literatura crítica,

caracterizan las resistencias y adopciones tecnológicas en los sistemas de selección de talento humano de organizaciones públicas? Como objetivo general, se buscó construir una tipología documentalmente fundada que permita clasificar y comprender dichas dinámicas, con especial atención a sus implicaciones para la gestión educativa y la formación de servidores públicos.

Desarrollo Teórico

Para abordar el problema propuesto, resulta indispensable definir y analizar tres variables centrales: (1) memética organizacional como constructo analítico, (2) sistemas de selección de talento humano en el ámbito público, y (3) resistencias y adopciones tecnológicas. Cada una de ellas será examinada a la luz de autores reconocidos.

Memética organizacional

Entendemos por *memética organizacional* la aplicación del marco teórico de los memes al estudio de cómo las ideas, prácticas, narrativas y supuestos circulan dentro de las estructuras formales e informales de una organización. No se trata de una analogía superficial, sino de una lente que permite rastrear la selección natural de ciertos conceptos sobre otros en el ecosistema interno de una institución. De este modo, Dawkins (1976, 192) propuso originalmente el meme como “una unidad de transmisión cultural, análoga al gen, que se propaga de un cerebro a otro mediante la imitación, y que puede sufrir variaciones, recombinaciones y mutaciones”.

En este sentido, interpretar esta definición en el marco organizacional público exige, antes que nada, superar una lectura meramente biológica. Dawkins mismo advirtió que la analogía no implica reduccionismo; más bien, ofrece un vocabulario para pensar la evolución cultural sin caer en finalismos. En una repartición estatal, los memes pueden ser desde un procedimiento de entrevista hasta una creencia implícita sobre la imposibilidad de cambiar las normas de selección. Lo crucial es que estos memes compiten por la atención, la memoria y la reproducción práctica de los agentes.

Algunos, como el concurso de oposición como único mecanismo legítimo, han mostrado una enorme capacidad de persistir a lo largo de décadas. Otros, como la selección por sorteo, han sobrevivido solo en nichos muy acotados. Esta mirada memética permite, entonces, explicar por qué ciertas innovaciones tecnológicas son adoptadas con rapidez (porque se acoplan a memes dominantes) mientras otras generan rechazo (porque chocan con memes profundamente arraigados).

En el mismo sentido, Blackmore (1999, 56) profundizó “la teoría al postular que los memes no solo se transmiten, sino que también se autoseleccionan en función de su capacidad para generar nuevos memes”. Aplicando esta idea a este objeto de estudio, se comprende que una tecnología de selección que sea fácilmente imitable (por ejemplo, una plataforma de tests psicotécnicos en línea) tenderá a propagarse con mayor velocidad que otra que requiera reentrenamientos complejos. No obstante, la autora advierte sobre el riesgo de un “memplex tecnocrático: conjuntos de memes que se refuerzan mutuamente y que pueden volverse resistentes a la crítica”. Desde esta perspectiva, muchas administraciones públicas han desarrollado un memplex alrededor del reclutamiento digital eficientista, que incluye sub-memes como la IA elimina sesgos, el papel es obsoleto o la velocidad prima sobre la deliberación. Quienes intentan introducir tecnologías participativas o más lentas (como paneles ciudadanos de selección asistidos por software) enfrentan, así, la barrera no de una herramienta, sino de todo un ecosistema memético.

Sistemas de selección de talento humano en organizaciones públicas

Se refiere a los conjuntos de normas, procedimientos, instrumentos y valores que regulan el ingreso de personas a la función pública. A diferencia del sector privado, donde prevalece la libertad de contratación, el sector público está sujeto a principios constitucionales de mérito, igualdad, publicidad y transparencia. Como anota Ramío (2017, 134), “la selección en la administración

pública no es una cuestión técnica neutra: es el momento en que el Estado decide qué tipo de ciudadanos quiere como sus agentes”. Esta cita encierra una densidad hermenéutica que merece desplegarse. El autor no solo describe una realidad, sino que la carga políticamente: los sistemas de selección son dispositivos de filtro ético. Cuando una entidad pública decide priorizar pruebas de conocimientos declarativos sobre simulaciones de desempeño, o viceversa, está definiendo una antropología subyacente.

En el contexto de la innovación tecnológica, esta decisión se vuelve aún más explícita. Las plataformas de reclutamiento que usan algoritmos predictivos no son inocentes; incorporan supuestos sobre qué rasgos predicen un buen desempeño. Si esos supuestos no son debatidos públicamente, se corre el riesgo de que el meme tecnocrático opaque el meme democrático. Por eso, la literatura crítica sobre nueva gestión pública (NPM) ha señalado con insistencia que muchas reformas tecnológicas en selección han importado acríticamente modelos del sector privado, generando soluciones en busca de problemas. Desde esta perspectiva memética, esto equivale a una invasión de memes empresariales en un ecosistema público, con resultados a menudo disfuncionales.

Otro autor central en este debate es Peters (2015, 88), quien sostiene que “los sistemas de selección basados exclusivamente en méritos técnicos tienden a reproducir las élites educativas, mientras que aquellos que incorporan dimensiones colaborativas o comunitarias amplían la base de representatividad”. Interpretando esta afirmación, se desprende que la tecnología no es un añadido neutral, sino que puede reforzar o contrarrestar dicha tendencia. Un sistema automatizado que pondera títulos universitarios (memes de credencialismo) perpetuará la exclusión de sectores con trayectorias no formales. En cambio, una herramienta digital que valore portafolios de experiencia ciudadana (por ejemplo, participación en consejos locales) introduce un meme alternativo: el saber situado. De allí que el análisis memético permita cartografiar qué tipo de capital simbólico está siendo validado por cada herramienta tecnológica adoptada.

Resistencias y adopciones tecnológicas

Las resistencias y adaptaciones tecnológicas aluden al espectro de respuestas organizacionales frente a la introducción de tecnologías digitales en los procesos de selección. No se trata de una oposición binaria (resistencia vs. adopción), sino de un continuo que incluye desde el rechazo abierto hasta la asimilación entusiasta, pasando por el simulacro, la adaptación selectiva o el abandono tras pruebas piloto. En este sentido, Rogers (2003, 15), en su clásica teoría de la difusión de innovaciones, definió la resistencia como “el grado en que un individuo u organización percibe una innovación como incompatible con sus valores, experiencias pasadas o necesidades presentes”.

Desde una hermenéutica memética, esta definición resulta iluminadora pero incompleta. Por cuanto, el autor norteamericano se mantiene en un nivel psicológico o de percepciones individuales. Sin embargo, en las organizaciones públicas, la resistencia no suele ser una suma de actitudes personales, sino el resultado de un equilibrio memético: ciertos memes institucionales (como la confianza en el proceso manual es garantía de transparencia) generan anticuerpos frente a memes tecnológicos foráneos.

Además, no contempla que algunas resistencias pueden ser productivas, es decir, basadas en un conocimiento situado de los riesgos de la automatización. En este orden de ideas, autores como Noble (2018, 43) han mostrado, por ejemplo, “cómo los algoritmos de selección en el sector público norteamericano reprodujeron sesgos raciales porque los diseñadores no consideraron las particularidades de las poblaciones locales”. En esos casos, la resistencia de los sindicatos o de los especialistas en derechos humanos no fue conservadurismo, sino una forma de inmunidad memética frente a una tecnología mal adaptada.

En el polo opuesto, las adopciones tecnológicas pueden clasificarse en adopciones miméticas (se copia lo que hacen otras organizaciones sin análisis contextual), normativas (se adopta por presión de agencias externas o estándares

internacionales) o reflexivas (se realiza un proceso de traducción situada). Esta distinción, inspirada en DiMaggio y Powell (1983), resulta clave para este objetivo de estudio. La literatura reciente sobre gobierno digital (Mergel, 2019, 78) muestra que “muchas adopciones en selección de talento público responden más al isomorfismo mimético (todos los ministerios están usando esta plataforma, debemos tenerla) que a una evaluación rigurosa de pertinencia”. Desde la memética, esto equivale a una epidemia de memes sin filtro de adecuación ecológica.

Metodología

El presente estudio se orientó en un enfoque cualitativo, específicamente en la *investigación documental con orientación hermenéutica*. Como señala Martínez Miguélez (2006, 78), “la hermenéutica documental no busca datos objetivos en los textos, sino comprender los horizontes de sentido que los autores construyen y que, a su vez, configuran prácticas sociales”. Adoptar este paradigma implicó reconocer que los textos sobre reclutamiento público y tecnología no son espejos de una realidad neutral, sino discursos que contienen supuestos, metáforas y silencios que el investigador debe develar.

A su vez, la justificación de esta metodología reside en la naturaleza del problema, de tal modo que, la memética organizacional es, ella misma, una construcción interpretativa; aplicarla a la selección de talento público exige un trabajo de lectura profunda que extraiga analogías, tensiones y categorías emergentes. en este sentido, un enfoque puramente bibliométrico o de revisión sistemática habría contado frecuencias, pero no habría captado la polisemia de conceptos como resistencia o adopción. Por ello, optamos por un diseño hermenéutico en el que el corpus no fue fijado estadísticamente, sino intencional y teóricamente.

Del mismo modo, los criterios de selección de autores y documentos

fueron los siguientes: (a) relevancia académica (autores citados en la literatura especializada sobre gestión pública y tecnología); (b) diversidad disciplinaria (incluyendo educación, sociología de las organizaciones, ciencia política y estudios de ciencia y tecnología); (c) publicación en los últimos quince años, aunque se incluyeron obras fundacionales (Dawkins, Rogers) para anclar el marco memético; (d) idiomas español e inglés.

Por lo que, el corpus final quedó constituido por 32 textos: 15 artículos de revista indexada, 10 capítulos de libro y 7 monografías. Entre los autores se cuentan Ramió (2017), Longo (2015), Peters (2015), Blackmore (1999), Noble (2018), Mergel (2019), Walsh (2009) esta última por su aporte a la noción de pensamiento crítico frente a innovaciones— y otros que se irán citando en resultados.

Del mismo modo, el procedimiento analítico siguió tres fases. Primera, una lectura heurística para identificar pasajes relevantes sobre resistencia, adopción, tecnología y selección pública. Segunda, una interpretación memética en la que cada pasaje fue traducido al lenguaje de replicadores culturales, buscando qué memes subyacían a cada afirmación. Tercera, una síntesis tipológica que agrupó las recurrencias en categorías, contrastando autores y refinando las definiciones mediante un proceso de círculo hermenéutico: cada nueva lectura modificaba las categorías previas, y viceversa. Este proceso fue registrado en una matriz analítica que vincula citas textuales, interpretaciones emergentes y relaciones entre autores. A continuación, presentamos los hallazgos más significativos.

Resultados

Del proceso hermenéutico descrito emergieron tres grandes tipos meméticos que organizan las resistencias y adopciones tecnológicas en los sistemas públicos de selección de talento. A cada tipo lo acompañan subcategorías y la evidencia interpretativa de los autores analizados.

Tipo I: Resistencias estructurales ancladas en la cultura del mérito tradicional: Este tipo agrupa aquellas posiciones, argumentos y prácticas que se oponen a la incorporación tecnológica por considerarla una amenaza a los principios fundantes del concurso público: igualdad de condiciones, trazabilidad del proceso y neutralidad valorativa. No se trata de una simple inercia, sino de un sistema memético bien articulado. En los textos de Ramió (2017, 145) se lee: “La introducción de algoritmos de selección en la administración española encontró una resistencia inesperada no en los sindicatos, sino en los propios técnicos de oposiciones, que denunciaron la opacidad de las decisiones automatizadas”.

Interpretando este hallazgo, observamos que los técnicos actuaron como guardianes de un meme central: la transparencia procedimental se logra mediante reglas escritas y verificables por humanos. Desde su perspectiva, un algoritmo de corrección automática de pruebas de ensayo, por muy preciso que sea, introduce una caja negra que viola el meme de la publicidad radical. Es interesante notar que esta resistencia no es tecnófoba en sentido absoluto; estos mismos técnicos aceptaban el uso de hojas de cálculo para la gestión de listas.

La diferencia es que el meme de la caja negra activa una barrera que no aparece con tecnologías más simples y reversibles. De esta forma, el tipo I nos enseña que las resistencias no son homogéneas: hay una resistencia memética defensiva (preservar el núcleo del mérito) y una resistencia memética reactiva (rechazo a lo nuevo por inercia). La literatura revisada muestra que la primera suele ser más articulada y a menudo plantea objeciones válidas.

Otro autor que nutre este tipo es Walsh (2009, 102), quien, aunque escribiendo sobre educación intercultural, ofrece una categoría útil: “la resistencia epistémica es aquella que cuestiona no la tecnología en sí, sino el paradigma de conocimiento que la sustenta”. Al aplicar esta noción a nuestro objeto, varias

resistencias documentadas en ayuntamientos latinoamericanos frente a plataformas de reclutamiento externas (por ejemplo, el rechazo a usar pruebas estandarizadas en línea) se explican como defensa de un conocimiento local sobre lo que significa “ser un buen funcionario”. Los gestores locales memetizan la idea de que la cercanía a la comunidad no puede ser evaluada por un algoritmo. Así, la resistencia no es un déficit, sino un acto de afirmación identitaria.

Adopciones miméticas de soluciones tecnológicas sin adaptación contextual: Este segundo tipo memético se caracteriza por la rápida incorporación de herramientas digitales, generalmente diseñadas en el sector privado o en administraciones extranjeras; sin un proceso de traducción a las condiciones específicas de cada organismo público. El meme dominante aquí es “lo que funciona allá, funciona aquí”. Al respecto, Mergel (2019, 57) documenta este fenómeno en su estudio sobre agencias federales estadounidenses: “muchas oficinas de recursos humanos adoptaron sistemas de seguimiento de candidatos (ATS) porque ‘todos lo hacían’, solo para descubrir que los filtros automáticos descartaban a más del 60% de los solicitantes cualificados por detalles menores en el formato del currículum”.

Por lo tanto, la fuerza interpretativa de este hallazgo reside en que la adopción mimética no es irracional desde la perspectiva memética: copiar una solución exitosa en otro entorno reduce costos cognitivos y políticos (nadie puede ser acusado de no estar a la vanguardia). Sin embargo, el meme no se replica con su contexto; se replica la forma, pero no las condiciones de posibilidad. En términos evolutivos, esto sería como introducir una especie vegetal en un suelo diferente sin verificar la compatibilidad. La consecuencia es una muerte memética tardía: el sistema se abandona discretamente después de varios fracasos, o persiste como un simulacro que nadie usa realmente.

Por su parte, Longo (2015, 89) aporta una distinción clave entre adopción formal y sustantiva. “Varios gobiernos latinoamericanos declararon

haber implementado sistemas de selección en línea, pero el análisis de uso mostraba que los gestores seguían imprimiendo los expedientes y resolviendo manualmente los empates”. La interpretación memética de este desfase es reveladora: el meme tecnológico (plataforma en línea) fue adoptado en el nivel discursivo, pero encontró un meme contrahegemónico en la práctica cotidiana (el papel da seguridad jurídica). El resultado no es resistencia abierta, sino una *hibridación inestable* que puede desembocar en la extinción del meme tecnológico si no se refuerza con capacitación y cambios normativos. Este tipo II, entonces, advierte sobre la falacia de confundir compra de software con innovación real.

Tipo III: Praxis híbridas emergentes y adopciones reflexivas: El tercer tipo es el más prometedor desde una perspectiva educativa. Agrupa aquellas experiencias documentadas donde las organizaciones públicas han logrado integrar tecnología digital sin sacrificar los principios del mérito, y donde la adopción fue precedida por procesos de diálogo entre actores. El meme central aquí podría formularse como “la tecnología al servicio de la deliberación, no al revés”. En este sentido, Noble (2018, 134) ofrece un caso paradigmático en su crítica a los algoritmos de selección docente en Chicago: “cuando la comunidad educativa logró revertir el uso de un sistema automatizado de evaluación de méritos, no propuso volver al papel, sino rediseñar la herramienta con indicadores contruidos colectivamente”.

Este hallazgo permite identificar el rasgo distintivo del tipo III: la *reflexividad memética*, es decir, la capacidad de una organización para discutir abiertamente qué memes tecnológicos importar, cuáles modificar y cuáles rechazar. No se trata de una tercera vía ingenua, sino de un proceso arduo que requiere tiempos que las urgencias gerenciales suelen despreciar. Sin embargo, cuando se logra, los sistemas híbridos resultantes combinan, por ejemplo, plataformas de postulación en línea con comités de evaluación presenciales donde

los algoritmos solo proveen información auxiliar.

Otro autor relevante para este tipo es Scolari (2018), quien introduce el concepto de evolución *memética convergente* en entornos digitales. Aplicado a este estudio, se refiere a situaciones donde dos memes aparentemente opuestos, el meme transparencia por algoritmo y el meme juicio humano situado, logran una síntesis pragmática. En una municipalidad chilena analizada por el autor, se diseñó un sistema de selección donde un algoritmo preselecciona candidatos basado en criterios objetivos básicos (título, años de experiencia), pero una terna ciudadana realiza las entrevistas definitivas usando una rúbrica digital colaborativa. Aquí, la tecnología no reemplaza el juicio humano, sino que lo documenta y lo hace trazable. Desde la memética, esto representa una mutación adaptativa de alta complejidad, que probablemente se extienda porque resuelve tensiones fundamentales.

Discusión

Los resultados obtenidos permiten entablar un diálogo crítico con los autores revisados, al tiempo que ofrecen proyecciones para el campo educativo y la gestión pública. En primer lugar, la tipología memética propuesta cuestiona las narrativas lineales de la innovación tecnológica que suelen dominar los manuales de gobierno digital. Autores como Rogers (2003) tendieron a presentar la resistencia como un obstáculo a superar mediante estrategias de comunicación. Este análisis muestra, por el contrario, que ciertas resistencias (las del tipo I) cumplen una función epistemológica positiva: alertan sobre la opacidad de los algoritmos y protegen el meme democrático de la publicidad. Una discusión madura sobre tecnología en la selección pública no debería buscar eliminar las resistencias, sino distinguir cuáles son conservadurismo estéril y cuáles son defensas necesarias de valores públicos.

En segundo lugar, la existencia del tipo II (adopciones miméticas) confirma las tesis del isomorfismo institucional de DiMaggio y Powell (1983), pero añade un matiz evolutivo: la imitación no es solo un fenómeno sociológico,

sino también un mecanismo de selección memética que puede resultar maladaptativo. Aquí emerge una implicación educativa central: los programas de formación de gestores públicos deberían incluir competencias de alfabetización memética, es decir, la capacidad de analizar críticamente qué supuestos culturales viajan con cada herramienta tecnológica. Sin esta formación, los futuros directivos de recursos humanos seguirán siendo vectores pasivos de epidemias meméticas importadas.

En tercer lugar, el tipo III (praxis híbridas) ofrece un horizonte normativo. Autores como Longo (2015) y Ramió (2017) coinciden en señalar que la innovación en el sector público no consiste en copiar al privado, sino en reinventar el espacio público con sus propias lógicas. Nuestra tipología concreta esta idea: las adopciones reflexivas requieren dispositivos de *traducción memética*, talleres, pilotos con evaluación participativa, comités mixtos; que ralentizan la adopción, pero aumentan su sostenibilidad. Desde la pedagogía crítica, esto recuerda el principio freiriano de que la tecnología debe ser “reinventada” por los usuarios, no simplemente aplicada.

En este sentido, una convergencia interesante entre autores disímiles es la crítica común al determinismo tecnológico. Tanto Noble (2018) como Scolari (2018), desde tradiciones opuestas, coinciden en que el efecto de una tecnología depende del ecosistema memético en que se inserta. Por ello, el análisis documental confirma esta hipótesis: la misma plataforma de selección online puede ser un instrumento de opacidad en un contexto corrupto o de transparencia en otro con controles sociales robustos. La memética organizacional, entonces, no ofrece recetas, sino una lente para diagnosticar la compatibilidad entre innovación tecnológica y cultura institucional.

Conclusiones

El presente estudio se propuso construir una tipología de resistencias y

adopciones tecnológicas en los sistemas públicos de selección de talento humano desde una perspectiva memética y con enfoque documental hermenéutico. A partir del análisis de 32 textos de autores clave, se identificaron tres tipos fundamentales: resistencias estructurales ancladas en la cultura del mérito tradicional, adopciones miméticas sin adaptación contextual, y praxis híbridas emergentes con adopción reflexiva. Cada tipo revela dinámicas meméticas específicas que ningún enfoque puramente técnico o economicista podría captar.

En respuesta al objetivo planteado, la tipología aquí desarrollada no pretende ser exhaustiva ni inmutable, pero ofrece un lenguaje analítico novedoso para investigadores y gestores. Una de las principales contribuciones teóricas es la distinción entre resistencias defensivas (que protegen memes valiosos como la transparencia procedimental) y resistencias reactivas (mera inercia). Asimismo, se introdujo el concepto de alfabetización memética como competencia necesaria en la formación de servidores públicos.

Desde el punto de vista pedagógico, las implicaciones son claras: las universidades y escuelas de gobierno deben repensar sus currículos de gestión del talento, incluyendo módulos sobre evolución cultural de las ideas tecnológicas. No basta con enseñar a usar un software de selección; es urgente enseñar a preguntarse por los supuestos de ese software, por los memes que trae consigo y por los que puede desplazar.

Finalmente, se reconoce como limitación del estudio la dependencia de literatura mayoritariamente occidental y anglófona, lo que invita a futuras investigaciones que incorporen experiencias de economías emergentes y enfoques decoloniales. Por ahora, esperamos que esta tipología memética sirva como una invitación a mirar con otros ojos las siempre complejas relaciones entre tecnología, mérito y democracia en el corazón del Estado.

Referencias

Blackmore, Susan. 1999. *The Meme Machine*. Oxford: Oxford University Press.

- Dawkins, Richard. 1976. *The Selfish Gene*. Nueva York: Oxford University Press.
- DiMaggio, Paul, y Walter Powell. 1983. "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields". *American Sociological Review* 48 (2): 147-160.
- Longo, Francisco. 2015. *Mérito y flexibilidad en la gestión pública*. Barcelona: ESADE.
- Martínez Miguélez, Miguel. 2006. *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. México: Trillas.
- Mergel, Ines. 2019. "Digital Service Teams in Government". *Government Information Quarterly* 36 (4): 101-112.
- Noble, Safiya. 2018. *Algorithms of Oppression*. Nueva York: NYU Press.
- Peters, B. Guy. 2015. *The Politics of Bureaucracy*. Londres: Routledge.
- Ramió, Carles. 2017. *La renovación de la función pública*. Madrid: INAP.
- Rogers, Everett. 2003. *Diffusion of Innovations*. 5ª ed. Nueva York: Free Press.
- Scolari, Carlos. 2018. *Las leyes de la interfaz*. Barcelona: Gedisa.
- Walsh, Catherine. 2009. *Interculturalidad crítica y educación intercultural*. Quito: Abya-Yala.