

APLICACIONES DE LA TEORÍA DE LA COMPLEJIDAD EN LA GESTIÓN CONTEMPORÁNEA DEL TALENTO HUMANO

Applications of Complexity Theory in Contemporary Human Talent Management

Nuria Romero¹

<https://orcid.org/0009-0000-4869-0029>

Recibido: 02/02/2026

Aceptado: 17/03/2026

Publicado: 30/03/2026

Cómo citar este artículo: Romero, N. (2026). Aplicaciones de la teoría de la complejidad en la gestión contemporánea del talento humano. *Entrelíneas*, 5(1), e050103. <https://doi.org/10.56368/Entrelíneas513>

RESUMEN

Las organizaciones actuales operan en contextos VUCA, donde los modelos tradicionales de gestión del talento humano basados en estructuras jerárquicas y procesos lineales resultan insuficientes para responder a las interacciones del comportamiento humano y su entorno. Este artículo, derivado de una investigación documental con enfoque cualitativo y alcance propositivo, tiene como objetivo proponer lineamientos para incorporar los principios de la teoría de la complejidad en los subsistemas de gestión del talento humano. A partir del análisis hermenéutico de los fundamentos del pensamiento complejo de Morin, la teoría de las organizaciones inteligentes de Senge y las teorías de Stacey sobre los procesos complejos de respuesta, se identificaron cinco principios operativos que sirven de base para la propuesta. Como resultado se transforma el perfil del gerente de recursos humanos como un profesional de interacciones y se presentan 15 lineamientos estratégicos para los procesos de atracción y selección, aprendizaje y desarrollo, gestión del desempeño, diseño de puestos, y compensaciones y bienestar. Se concluye que la aplicación del pensamiento complejo transforma la incertidumbre y la diversidad en fuentes de innovación y ventaja competitiva, ofreciendo a los profesionales del área una dirección para gestionar la complejidad en lugar de tratar de minimizarla.

Palabras clave: pensamiento complejo, gestión del talento humano, organizaciones inteligentes, lineamientos estratégicos.

¹ Universidad Tecnológica de Panamá, Facultad de Ingeniería Industrial, Departamento de Recursos Humanos, yaxiela23@hotmail.com

ABSTRACT

Today's organizations operate in VUCA contexts where traditional human talent management models based on hierarchical structures and linear processes are insufficient to address the interactions between human behavior and the environment. This article, derived from a qualitative and propositional documentary research project, aims to propose guidelines for incorporating the principles of complexity theory into human talent management subsystems. Through a hermeneutic analysis of Morin's foundations of complex thinking, Senge's theory of intelligent organizations, and Stacey's theories on complex response processes, five operational principles were identified to form the basis of the proposal. As a result, the profile of the human resources manager is transformed into that of an interaction professional, and 15 strategic guidelines are presented for the processes of attraction and selection, learning and development, performance management, job design, and compensation and well-being. It is concluded that the application of complex thinking transforms uncertainty and diversity into sources of innovation and competitive advantage, offering professionals in the field a direction to manage complexity instead of trying to minimize it.

Keywords: complex thinking, human talent management, intelligent organizations, strategic guidelines.

Introducción

Las organizaciones del siglo XXI operan en entornos caracterizados por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad, que en el ámbito gerencial se conoce como contextos VUCA, donde los modelos de administración tradicionales basados en estructuras jerárquicas rígidas y procesos lineales, han demostrado ser insuficientes para responder a la dinámica de los mercados, la tecnología y las relaciones laborales (Bennis & Nanus, 1985). Es por ello que las áreas de recursos humanos, que han sido concebidas como unidades normativas y de control, se enfrentan a la decisión de transformarse en socios estratégicos que sean capaces de gestionar la incertidumbre y la complejidad inherentes al comportamiento humano en las organizaciones (Ulrich, 1997).

El contexto de este artículo se manifiesta en la dualidad que existe entre las prácticas convencionales de gestión del talento que están sustentadas en enfoques reduccionistas que fragmentan al empleado en competencias aisladas, evalúan el desempeño con métricas cuantitativas fuera de contexto y planifican la formación con modelos predictivos, y la realidad de los colaboradores, como individuos con dimensiones emocionales, intelectuales y sociales que interactúan de manera no lineal con su entorno laboral (Morin, 2007). Es una situación que genera consecuencias observables en el contexto organizacional actual, donde existen altos índices de rotación, desmotivación laboral, resistencia al cambio y dificultad para innovar, lo que demuestra la incapacidad de los modelos tradicionales para entender y aprovechar la complejidad del capital humano (Robbins & Judge, 2013).

La teoría de la complejidad desarrollada por Morin (1999; 2007) forma parte de una serie de teorías pertinente para volver a pensar cómo se debe realizar la gestión de los colaboradores. Al rechazar el aislamiento de los objetos de conocimiento y promover una visión integradora, el pensamiento complejo (por su multidimensionalidad y transdisciplinariedad) permite abordar al empleado como un individuo total y a la organización como un sistema vivo que está interconectado y se encuentra en evolución constante, tal como lo señalan Morin (1999) y Nicolescu (2008). Aún con el interés académico que existe desde hace al menos cincuenta años por la complejidad en las ciencias sociales (Lara-Rosano et al., 2021), todavía falta promover la literatura especializada, lo que se ha observado en la escasez de desarrollos que lleven estos postulados filosóficos y epistemológicos a convertirse en lineamientos operativos para los profesionales de RRHH que día a día deben tomar decisiones sobre selección, formación, evaluación y retención del talento.

La pregunta que orienta el estudio ¿cómo pueden aplicarse los principios de la teoría de la complejidad para transformar los procesos de gestión del talento humano en las organizaciones contemporáneas?, será respondida mediante el objetivo de proponer lineamientos para la incorporación del pensamiento complejo en los subsistemas de gestión del talento humano en los procesos de atracción y selección, aprendizaje y desarrollo, gestión del desempeño, y compensaciones y bienestar.

Por el potencial de este estudio, se espera contribuir con la transformación de la función de RRHH, dotándola de investigaciones teóricas que conduzcan la visión de los procesos administrativos a convertirse en un área que genere valor estratégico, resiliencia organizacional y ventaja competitiva sostenible (Huselid et al., 2005). Cuando la capacidad de adaptación y el aprendizaje organizacional determinan la supervivencia de las empresas (Senge, 1992), es necesario comprender cómo se gestiona la complejidad del talento humano por motivos académicos, pero también para atender a la necesidad práctica que tienen los líderes y las organizaciones en la actualidad.

Las investigaciones que han sentado las bases para abordar este problema de estudio desde la epistemología aplicada a las organizaciones, se encuentran en Jiménez Fontana (2016) en su tesis doctoral sobre la evaluación educativa desde el paradigma de la complejidad, donde demuestra cómo la aplicación del pensamiento complejo mejora la interacción entre los sujetos de un sistema, generando diálogos enriquecedores y participativos, hallazgos que resultan extrapolables a la organización. Quirós Tomás (2015) realizó un análisis semántico sobre la relevancia del capital humano como factor estratégico diferenciador y el surgimiento de nuevos campos de estudio como la conducta organizacional, reforzando la necesidad de contar con enfoques integrales en la gestión del talento.

Valecillos González (2009) también propuso un modelo de gestión basado en las organizaciones inteligentes, confirmando que la incorporación de ciertas disciplinas, como el pensamiento sistémico y el aprendizaje en equipo permite que el recurso humano desarrolle una cultura de reflexión y adaptación, lo que termina mejorando la toma de decisiones. Stacey (2003; 2007) realiza dos aportes fundamentales: desarrolla una perspectiva alternativa para entender el aprendizaje y la creación de conocimiento en las organizaciones, argumentando que no son el resultado de procesar información de manera centralizada, sino que provienen de las interacciones complejas, autoorganizadas y relacionales entre las personas, donde el conocimiento reside en la calidad de las relaciones (Stacey, 2003).

Su segundo aporte desafía los modelos tradicionales y racionales de planificación estratégica al proponer que, en entornos de incertidumbre y cambio constante, las organizaciones deben entenderse a través de procesos dinámicos y no lineales, destacando la importancia de la narrativa, la conversación y el aprendizaje desde la experiencia para abordar las limitaciones del control y la previsibilidad estratégica (Stacey, 2007). Uhl-Bien et al. (2007) también han avanzado en la comprensión de las organizaciones como sistemas complejos adaptativos, destacando el rol del liderazgo y las interacciones que surgen en la generación de innovación y cambio.

El artículo se estructura con los fundamentos de la complejidad aplicables a los RRHH, el análisis de los procesos tradicionales del talento humano, la propuesta de lineamientos para cada subsistema y finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones del estudio.

Revisión de la literatura

La interpretación de los temas que sustentan este artículo se realizan desde tres vertientes: el pensamiento complejo desarrollado por Morin (2007), la teoría de las organizaciones inteligentes que se fundamenta en Senge (1992), y el desarrollo contemporáneo de la gestión estratégica del talento humano (Rigby et al., 2016; Schwaber & Sutherland, 2020; Stacey, 2003, 2007 y 2010; Hay, 2016; Nonaka & Takeuchi, 1999; y González Manobanda, 2025). Realizando una lectura interpretativa se puede efectuar una aproximación para fundamentar el fenómeno de estudio y sentar las bases que orientan la propuesta de aplicación en la gestión del talento.

El pensamiento complejo como base epistemológica para las organizaciones

La teoría de la complejidad de Morin (2007) es la base epistemológica de esta investigación, ya que el autor propone una ruptura con el paradigma simplificador que ha dominado el pensamiento occidental, caracterizado por la disyunción, la reducción y la abstracción unidimensional. Lo que propone el pensamiento complejo es, sin rechazar por completo los medios analíticos tradicionales, utilizarlos de forma integrada y contextualizada para no reducir la realidad a una sola de sus dimensiones, ya que esto evita que se conozcan los aspectos más importantes del fenómeno estudiado. Para la gestión del talento humano, esta premisa implica el reconocimiento de que los empleados no pueden ser entendidos a través de las descripciones de cargo por sí solas. Se les debe ver como individuos integrales que, según lo que sienten, lo que piensan y cómo actúen en sus relaciones con los demás, siempre están influyendo y siendo influidos por lo que sucede en la organización.

Nicolescu (2008) amplía más esta comprensión cuando introduce el concepto de transdisciplinariedad como metodología que va más allá de las fronteras disciplinarias, permitiendo que exista comprensión integral de los fenómenos complejos. La transdisciplinariedad en RRHH llama a integrar el conocimiento de la psicología, la sociología, la teoría organizacional y la economía para diseñar estrategias de gestión que respondan a la naturaleza del comportamiento humano en las organizaciones (Frodeman et al., 2010).

Estas ideas han continuado desarrollándose con Moral Jiménez (2017) con el paradigma de la complejidad que reúne a expertos en diversas disciplinas que defienden modelos epistemológicos capaces de generar interpretaciones más ajustadas a la realidad, en contraste con el paradigma reduccionista dominante. Su visión es pertinente para comprender cómo las políticas de recursos humanos causan grandes impactos positivos y negativos en lugares y momentos inesperados de la organización, y que las grandes inversiones no siempre llegan a producir el efecto esperado si no consideran la complejidad del factor humano.

Aprendizaje y adaptación de las organizaciones inteligentes

El paradigma de las organizaciones inteligentes desarrollado por Senge (1992) explica su viabilidad “porque en el fondo todos somos aprendices” (p. 1). Senge las define como espacios “donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto” (p. 1). Esta definición repercute en los principios del pensamiento complejo donde se explica su énfasis en la interconexión y la visión holística.

Las cinco disciplinas (dominio personal, modelos mentales, visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico) forman parte de la operatividad que convierte la complejidad en prácticas de gestión. El pensamiento sistémico que Senge denomina quinta disciplina, integra las demás (Finocchiaro, 2024). Se confirma también que la implementación de estas disciplinas en el aprendizaje en equipo y la visión compartida, se correlaciona positivamente con la capacidad de innovación y adaptación organizacional en contextos de alta incertidumbre (Cruz de la Cruz et al., 2007).

Desarrollo contemporáneo

Algo destacable es la incorporación de metodologías ágiles como expresión operativa de los principios de las organizaciones inteligentes. Rigby et al. (2016) explican que la adopción de prácticas ágiles, que originalmente fueron concebidas para el desarrollo de *software*, se ha extendido a funciones de gestión de personas, dándoles mayor flexibilidad, capacidad de respuesta y autonomía de los equipos. Schwaber & Sutherland (2020), en la actualización de la Guía Scrum, enfatizan que el éxito de estas metodologías depende de la creación de estructuras horizontales que

faciliten la comunicación y la toma de decisiones descentralizada, que son principios totalmente alineados con el pensamiento complejo.

La confluencia entre la teoría de la complejidad y la gestión de recursos humanos ha sido estudiada por Stacey (2003; 2007), uno de los autores más influyentes en esta área, propone comprender a las organizaciones como procesos complejos de respuesta, donde las interacciones locales entre los individuos generan patrones globales de comportamiento que no pueden atribuirse a decisiones centralizadas. Esta perspectiva se conoce como *complex responsive processes*, le hace frente a las concepciones tradicionales de liderazgo y gestión al sostener que “la continuidad y el cambio organizacional surgen de manera impredecible, en lugar de ser el resultado de un plan global” (Stacey, 2010, p. ii).

En el área de RRHH, Hay (2016) examina cómo los procesos de retroalimentación y evaluación del desempeño pueden ser rediseñados desde una lógica de complejidad, concluyendo que los sistemas tradicionales basados en métricas cuantitativas y causales lineales resultan insuficientes para captar la naturaleza emergente del desempeño en entornos dinámicos. En su lugar, propone sistemas de retroalimentación continua y multidireccionales que reconozcan la interdependencia entre los factores individuales, de equipo y contextuales.

Con la creación de conocimiento en las organizaciones contemporáneas, Nonaka & Takeuchi (1999) señalan que se necesitan estructuras que permitan la interacción dinámica entre el conocimiento tácito y explícito, así como la integración de diferentes perspectivas, porque las organizaciones que prosperan en entornos complejos son las que logran convertir la diversidad del conocimiento de sus miembros en innovación mediante procesos de diálogo y práctica compartida. La aplicación del pensamiento complejo en la gestión de equipos multiculturales demuestra que la diversidad (formas de pensar, resolver problemas y abordar situaciones) es una fuente de innovación cuando se aborda desde perspectivas que valoran las diferencias y promueven su integración (González Manobanda, 2025).

Metodología

Para determinar la correspondencia entre el desarrollo teórico del pensamiento complejo y la práctica de la gestión del talento humano, se eligió un enfoque cualitativo de tipo documental y propositivo para entender cómo gestionar la complejidad del comportamiento humano en las organizaciones. A partir de esa comprensión, generar lineamientos para orientar la acción de los profesionales de recursos humanos requirió el apoyo de un diseño teórico-conceptual con alcance propositivo.

La revisión de los datos se agrupó en torno a las teorías del pensamiento complejo y la transdisciplinariedad desarrolladas por Morin (1999, 2007) y Nicolescu (2008). Para transformar supuestos filosóficos en supuestos organizacionales se combinó el primer grupo de datos con teorías tales como la de las organizaciones inteligentes y el aprendizaje organizacional de Senge (1992), Nonaka & Takeuchi (1999) y Wenger (1999). Para la gestión estratégica del talento humano desde perspectivas que incorporan la complejidad, se encontraron las bases necesarias en Stacey (2003, 2007 y 2010), Uhl-Bien et al. (2007) y Hay (2016).

Esta escogencia se basa en el criterio de pertinencia y representatividad donde se utilizó a los autores conocidos como referentes en sus áreas y que ofrecían puntos de conexión con el tema estudiado. Se incluyeron investigaciones doctorales y de licenciatura como la de Jiménez Fontana (2016), Quirós Tomás (2015), Valecillos González (2009) y González Manobanda (2025) por su valor en cuanto a las aplicaciones del paradigma de la complejidad en el contexto educativo y organizacional.

Se realizó un análisis hermenéutico e interpretativo de los textos, un método que encuentra respaldo en autores como Moral Jiménez (2017) cuando explica los conceptos básicos del paradigma de la complejidad aplicados a la psicología social, lo que permitió ir más allá de la recopilación de la información y comprender el significado, las relaciones y divergencias entre las diferentes

perspectivas teóricas. El análisis orientado por los principios del pensamiento complejo de Morin (2007) permitió unificar los conceptos, entenderlos desde su propio contexto y en sus relaciones. Con ello surgieron los cinco principios que tenían mayor potencial de aplicarse a la gestión del talento humano y que conforman la base del estudio.

Los cinco principios se trasladaron de forma propositiva y sintética a cada uno de los subsistemas de gestión del talento humano. Está inspirado en la noción de transdisciplinariedad de Nicolescu (2008) y Frodeman et al. (2010) para entender cómo se produce y valida el conocimiento interdisciplinario; así se desarrolla un razonamiento constante entre la teoría de la complejidad y las prácticas tradicionales de recursos humanos explicadas por autores como Alles (2005), Chiavenato (2013) y Robbins & Judge (2013). Se incorporaron metodologías ágiles de Rigby et al. (2016) y Schwaber & Sutherland (2020) y enfoques emergentes sobre diversidad e inclusión (González Manobanda, 2025) para que la propuesta contenga elementos operativos validados en contextos organizacionales: además, diversidad sin inclusión no genera valor. El resultado que se presenta a continuación es una orientación para que cada organización la contextualice según su realidad, en coherencia con el principio de emergencia y adaptabilidad que caracteriza el pensamiento complejo.

La solidez de la construcción argumental, y la coherencia interna de la propuesta conceden validez y confiabilidad a este tipo de estudios. Para Etkin (2005) y Stacey (2010), la pertinencia de un conocimiento en el estudio de los sistemas complejos se mide por su capacidad para llevar a la comprensión de los fenómenos y orientar la acción en contextos de incertidumbre, que es el área en la que se realiza la contribución.

Resultados

Para comprender los resultados de esta investigación, es necesario situarlos en la trayectoria histórica del interés académico por la complejidad, que no es algo reciente y se explica en tres momentos clave.

El surgimiento (1970-1990). Como señala Luengo González (2018), la idea de la complejidad se presenta con mayor fuerza a partir de las últimas tres décadas, incorporándose al discurso científico y filosófico. Fue una etapa de verdadera revolución científica donde se comenzó a cuestionar la suficiencia de los enfoques reduccionistas y lineales para explicar una realidad que se manifestaba como dinámica, no lineal e interconectada, surgiendo las bases de lo que se conoce hoy como ciencias de la complejidad, que se alimentó de corrientes como la teoría general de sistemas, la cibernética y el estudio de los sistemas no lineales (Lara-Rosano *et al.*, 2021). Morin empieza a desarrollar el pensamiento complejo en estas décadas, sentando las bases filosóficas y epistemológicas para este nuevo enfoque.

El cambio de siglo (1990-2010). En este período se incrementa el interés y se diversifica que empieza a utilizarse en diversas disciplinas. Se comprueba que los problemas sociales, económicos y políticos son difíciles de abordar con los enfoques tradicionales, y su tratamiento mediante la planeación y administración lineales se considera muy limitado (Lara-Rosano *et al.*, 2021). Luengo González (2018) señala que, aunque la complejidad ofrece oportunidades de aprendizaje a las ciencias sociales, la relación no es unidireccional. Señala que las ciencias sociales, con su diversidad y tradiciones, también desafían las teorías de la complejidad. Surgen diferentes vertientes como el pensamiento complejo de Morin, los sistemas complejos adaptativos y las ciencias de la complejidad que no siempre son unívocas y exigen un diálogo de mutuo aprendizaje. En este período se pasa de preguntar si la realidad es compleja a cómo abordarla, reconociendo la variedad de enfoques metodológicos existentes.

Actualidad (2010-presente). En la actualidad, el interés por la complejidad ha alcanzado otro nivel de madurez, con el reconocimiento de que los sistemas sociales son “dinámicos, no lineales, interactivos, capaces de adaptación, aprendizaje e innovación” (Lara-Rosano *et al.*, 2021, p. 133), lo que se convirtió en un punto de partida común. Sin embargo, el problema actual pasó del campo epistemológico al metodológico y aplicado. Lara-Rosano *et al.* insisten en la necesidad de desarrollar

enfoque, métodos y técnicas para la gestión y solución de problemas sociales complejos. Enfatizan la importancia de construir organizaciones adaptativas complejas y de utilizar conceptos como los 'atractores' para guiar la dinámica de los sistemas hacia estados deseables. Es en ese punto donde la gestión del talento humano cobra vigencia total, porque se ubica en la frontera actual del conocimiento que significa llevar los principios de la complejidad hacia la práctica operativa para los profesionales.

Fundamentos de la complejidad aplicables a la gestión del talento humano

El pensamiento complejo de Morin (1999, 2007) y de otros autores en el campo organizacional (Etkin, 2005; Stacey, 2003, 2007) permitieron identificar cinco principios que son operativos para la gestión de los colaboradores en las organizaciones contemporáneas y constituyen la teoría desde la cual se derivan los lineamientos para cada subsistema de RRHH.

Principio dialógico. Morin (2007) introduce este principio para referirse a la coexistencia de lógicas que aparentemente se excluyen mutuamente, pero que resultan indisociables en la comprensión de los fenómenos complejos. Este principio se manifiesta en la gestión del talento humano en la necesidad de integrar las dimensiones tratadas como opuestas: control y autonomía, estabilidad y cambio, eficiencia y creatividad, individualidad y colectividad.

Las organizaciones que gestionan esta dialéctica son aquellas que trascienden el pensamiento del 'esto o aquello' para adoptar lógicas de 'esto y aquello' (Etkin, 2005). Significa diseñar estructuras organizacionales que combinen jerarquías para tomar decisiones con redes horizontales para la operación diaria, o sistemas de evaluación que integren indicadores de desempeño con valoraciones del desarrollo y el bienestar.

Principio recursivo. Morin (2007) rompe con la noción lineal de causa-efecto al plantear que los productos y los efectos son al mismo tiempo causas y productores de aquello que los produce. Este principio, aplicado a la organización, permite comprender hechos como la cultura organizacional: los empleados producen la cultura a través de sus interacciones diarias, pero al mismo tiempo la cultura existente produce y condiciona el comportamiento de los empleados.

Las políticas de RRHH no pueden concebirse como intervenciones en una sola dirección que generan efectos predecibles, ya que son acciones que desencadenan procesos recursivos de retroalimentación. Un programa de formación produce empleados más capacitados y esos empleados, cuando aplican lo aprendido, transforman sus prácticas y relaciones, redefiniendo las necesidades de formación de allí en adelante y la cultura de aprendizaje en la organización (Nonaka & Takeuchi, 1999).

Principio hologramático. Se inspira en la metáfora del holograma, donde cada parte contiene la información del todo y sostiene que "no solamente la parte está en el todo, sino que el todo está en la parte" (p. 68). En la gestión del talento, este principio reconoce que cada empleado, en su individualidad, contiene y expresa dimensiones de la organización en su conjunto (cultura, problemas, valores y contradicciones).

Las prácticas tradicionales de RRHH visualizan al empleado según las competencias, funciones o desempeños de forma aislada, perdiendo de vista la totalidad, pero un enfoque basado en el principio hologramático permite comprender que las intervenciones sobre un individuo impactan a toda la organización, y que el desarrollo de un colaborador no puede separarse del desarrollo de los equipos y de la organización (Senge, 1992).

Principio de autonomía/dependencia. Morin (1999) plantea que los seres vivos son autónomos, pero dependientes de su entorno para ejercerla. En las organizaciones este principio se convierte en la comprensión de que los empleados necesitan sus espacios de autogestión y libertad para elevar su creatividad y potencial, pero al mismo tiempo necesitan los lineamientos, recursos y la orientación que solo puede proporcionar la organización.

Las experiencias organizacionales presentadas por Quirós Tomás (2015) y Valecillos González (2009) son una muestra de que el éxito de las políticas de autonomía y participación depende de la

calidad del apoyo organizacional. La autonomía sin estructura lleva al caos y la ansiedad, así como la estructura sin autonomía se convierte en un sistema rígido y desmotivador, por lo que la gestión del talento desde la complejidad implica diseñar esta relación entre libertad y apoyo.

Principio de emergencia. El concepto de emergencia en el contexto organizacional se entiende como la capacidad de los sistemas complejos para generar patrones, propiedades y fenómenos nuevos que no estaban presentes en los componentes individuales y que no pueden predecirse a partir de su comportamiento aislado (Stacey, 2003; 2007). Visto desde esta perspectiva, la innovación, la creatividad y el aprendizaje organizacional son fenómenos emergentes.

Las organizaciones que comprenden este principio abandonan la pretensión de controlar y predecir la innovación mediante planificaciones centralizadas y, en su lugar, se enfocan en crear las condiciones para que surja la innovación con la diversidad de perspectivas, las interacciones entre los equipos, teniendo tolerancia al error y dándole espacio a la experimentación segura (Jiménez Fontana, 2016). Siguiendo este lineamiento, la gestión del talento se desplaza del diseño de programas de innovación a la creación de subsistemas que la hagan posible.

El perfil del gerente de talento humano desde el paradigma de la complejidad

La identificación de los principios de la complejidad aplicables a los recursos humanos condujo a la necesidad de redefinir el perfil del profesional de recursos humanos que opera bajo este paradigma. Analizando las funciones tradicionales del área y las exigencias derivadas del pensamiento complejo se construye un perfil emergente caracterizado por cinco áreas:

1. El rol de recursos humanos ha estado asociado a las funciones administrativas y de control (gestión de nóminas, aplicación de normativas, supervisión del cumplimiento de políticas). Desde el paradigma de la complejidad, el gerente de talento humano se transforma en un arquitecto de interacciones, cuyo principal cometido es diseñar y facilitar los espacios, procesos y condiciones que permitan que las interacciones entre los miembros de la organización generen valor emergente (Stacey, 2010). Esto implica que las competencias centrales del profesional de recursos humanos dejan de ser predominantemente técnicas (legislación laboral, administración de personal) para ser relacionales y de diseño organizacional, con la capacidad para facilitar el diálogo, diseñar espacios de colaboración, identificar y mejorar las redes informacionales, y crear condiciones para el aprendizaje colectivo.

2. La segunda característica del perfil emergente es la transición del experto funcional especializado en un área específica (selección, formación, compensaciones...) al pensador sistémico que es capaz de comprender las interconexiones entre los diferentes subsistemas de gestión del talento y entre estos y el resto de la organización (Senge, 1992). Las decisiones tomadas en cualquier área de RRHH tienen efectos sistémicos en las demás. Una política de compensaciones diseñada sin considerar su impacto en la cultura organizacional o en los procesos de selección puede generar consecuencias no deseadas que terminen socavando los objetivos estratégicos. Desde la complejidad, el gerente debe desarrollar una visión integral que le permita anticipar estas interconexiones.

3. Etkin (2005) indica que en contextos complejos no existen respuestas únicas ni transferibles, tomando en cuenta que existe una gran cantidad de información sobre mejores prácticas y modelos estandarizados presentados como soluciones universalmente aplicables. Ante esta situación, el profesional de recursos humanos se convierte en un gerente que puede mediar con demandas contradictorias y encontrar el equilibrio. Esta capacidad implica tolerancia a la ambigüedad, flexibilidad cognitiva y habilidad para tomar decisiones en condiciones de información incompleta, reconociendo que toda decisión en un sistema complejo tendrá efectos impredecibles que necesitan ser ajustados permanentemente (Simon, 1979).

4. La función de control ha sido central en el área, pero en este perfil pasa a transformarse en una función de facilitación de la autonomía. Desde el paradigma de la complejidad el rol del área no es controlar el comportamiento de los empleados para hacer que se alineen con las normas predefinidas, porque se trata de crear las condiciones para que los equipos y las personas puedan

autogestionarse responsablemente (Renaud Maita, 2012). Sin embargo, para facilitar esa autonomía se necesitan lineamientos y apoyos organizacionales, porque no se trata de abandonar la estructura, sino de diseñar estructuras que proporcionen dirección estratégica y recursos, al tiempo que se delega en los equipos la capacidad de decidir cómo se alcanzan los objetivos en cada contexto específico.

5. Se ha observado también un desplazamiento desde la concepción de la formación como transmisión de conocimientos a individuos aislados, hacia la comprensión del aprendizaje como fenómenos social que ocurre en las comunidades de práctica (Wenger, 1999). Si se aplica desde la complejidad, el profesional se convierte en un cultivador de las comunidades de aprendizaje, cuyo trabajo es identificar, conectar y aumentar los espacios donde el conocimiento fluye y se genera colectivamente. Este es un hallazgo que tiene implicaciones en el diseño de las políticas de desarrollo, por cuanto la inversión en formación debe complementarse con inversión en infraestructura para la colaboración, el intercambio, la reflexión colectiva, el reconocimiento y la valoración de quienes contribuyen con el aprendizaje organizacional, más allá de su desempeño individual.

Lineamientos para la gestión del talento humano

Se presentan como orientaciones estratégicas que cada organización deberá contextualizar según su realidad, en coherencia con el principio de emergencia y adaptabilidad que caracteriza el pensamiento complejo.

Atracción y selección

Los procesos de selección siempre se han decantado por ajustar al candidato a la cultura organizacional existente y a cumplir con un perfil de competencias predefinido de manera estática (Alles, 2005), pero desde el paradigma de la complejidad es una limitante que reduce la capacidad de innovación organizacional.

Lineamiento 1 (seleccionar para mantener la diversidad cognitiva): según el principio hologramático (Morin, 2007), cada individuo contiene una visión del todo, pero también aporta una perspectiva única y los procesos de selección deben incorporar mecanismos para identificar y valorar la diversidad de pensamiento, porque existen diferentes experiencias, formas de abordar problemas y estilos de pensamiento complementarios. La diversidad se entiende como la unión de personas con diferentes formaciones, experiencias y estilos cognitivos que, cuando interactúan, generan soluciones que no surgirían en grupos homogéneos. Para llevarlo a la práctica, la propuesta sería incorporar pruebas que evalúen cómo los candidatos solventan problemas complejos sin una única solución correcta. También se deben realizar entrevistas basadas en casos que demuestren el uso del pensamiento sistémico por encima de la verificación lineal de competencias aisladas.

Lineamiento 2 (incorporar la adaptabilidad como criterio de selección): en los entornos complejos, la capacidad de adaptación es tan relevante como el dominio técnico (Robbins & Judge, 2013). Los procesos de selección deben incorporar características vinculadas a la gestión de la incertidumbre y la ambigüedad, diseñando ejercicios de simulación donde los candidatos deban tomar decisiones con información incompleta y ajustar su curso de acción ante la nueva información. También se pueden incluir preguntas conductuales que revisen las experiencias de adaptación a los cambios inesperados.

Lineamiento 3 (contar con equipos interdisciplinarios en la decisión): incorporar la visión de los equipos interdisciplinarios según el principio dialógico que implica integrar la perspectiva de todos en la evaluación de los candidatos. La decisión de la selección no puede ser responsabilidad única del área de RRHH o de un solo responsable operativo. Conformar paneles de selección integrados por representantes de diferentes áreas, niveles jerárquicos y, cuando sea posible, de miembros de los equipos donde se insertará el candidato reduce los sesgos. También se sugiere incorporar instancias de interacción del candidato con potenciales pares y colaboradores.

Aprendizaje y desarrollo

La formación se ha caracterizado por estandarizar la oferta de los cursos, la evaluación de reacción y la expectativa de transferencia lineal de conocimientos al puesto de trabajo. Desde el pensamiento complejo, el aprendizaje es un fenómeno social, situado y emergente (Nonaka & Takeuchi, 1999). Para el aprendizaje y desarrollo se proponen los siguientes lineamientos de acuerdo con sus bases teóricas.

Lineamiento 4 (formar comunidades de práctica): el principio de emergencia (Stacey, 2003) señala que el conocimiento más valioso para la organización surge de las interacciones informales entre las personas que comparten una práctica o un interés común. Para fortalecerlo, la organización debe: identificar estas comunidades en la organización y otorgarles recursos, tiempo y reconocimiento; facilitar espacios físicos y virtuales para el intercambio, la reflexión colectiva y la documentación de aprendizajes; y formar a líderes y facilitadores internos para que dinamicen estas comunidades.

Lineamiento 5 (situar el aprendizaje en contextos de trabajo): el principio recursivo implica que el aprendizaje ocurre en la acción y retroalimenta la práctica. Los programas formativos deben desarrollarse en contextos de trabajo reales. Implementar metodologías de aprendizaje basado en proyectos reales de la organización, diseñar programas de rotación por diferentes áreas que expongan a los colaboradores a diferentes situaciones y perspectivas e incorporar espacios de reflexión sobre la práctica con mentorías, coaching o supervisiones profesionales convierte el aprendizaje en un proceso continuo y contextualizado.

Lineamiento 6 (desarrollar habilidades blandas mediante experiencias): las habilidades blandas no se desarrollan con la formación transmisiva, sino con las experiencias que promuevan un cambio de pensamiento (Robles, 2012). Se deben diseñar experiencias que expongan a los colaboradores a situaciones complejas, utilizar metodologías de aprendizaje experiencial con espacio de deconstrucción y análisis colectivo de las prácticas, e incorporar la retroalimentación 360° como insumo para el desarrollo de esas habilidades.

Gestión del desempeño

Los sistemas tradicionales de evaluación del desempeño basados en una calificación anual, la fijación de objetivos individuales y la medición de resultados predeterminados han sido criticados por ser incapaces de captar la naturaleza dinámica y emergente del trabajo contemporáneo (Hay, 2016).

Lineamiento 7 (establecer sistemas de retroalimentación continua): el principio recursivo y el de emergencia sirven de guía para entender que el desempeño se construye cada día en la interacción con los demás y con las demandas del entorno. La retroalimentación debe ser a tiempo, frecuente y bidireccional. Se puede cumplir al implementar plataformas tecnológicas que faciliten la retroalimentación en tiempo real, formar líderes y pares en habilidades de retroalimentación constructiva e incorporar chequeos periódicos entre las jefaturas y colaboradores, y hacerlo como una práctica institucionalizada.

Lineamiento 8 (determinar las contribuciones al sistema y no solamente los resultados individuales): el principio hologramático implica que el desempeño individual debe ser comprendido con relación al desempeño del equipo y de la organización. Un colaborador puede cumplir sus metas individuales y, sin embargo, estar deteriorando el clima, la colaboración o el aprendizaje colectivo. Se cumple al incorporar en las evaluaciones dimensiones vinculadas con la contribución al desarrollo de otros, la generación de conocimiento compartido y el fortalecimiento de redes colaborativas, y utilizar metodologías de evaluación 360° que perciban estas dimensiones desde varias perspectivas.

Lineamiento 9 (ajustar los objetivos al contexto): el principio dialógico de control/autonomía implica que los objetivos no pueden ser rígidos e inamovibles si se espera que los equipos respondan a los entornos cambiantes como se espera. Para ello se deben establecer mecanismos formales de revisión y ajuste de objetivos durante el período de evaluación, diferenciar entre objetivos estratégicos de largo plazo que son menos flexibles con los tácticos de corto plazo que son ajustables y evaluar la capacidad de los colaboradores para ajustar las prioridades ante los cambios en el entorno.

Diseño de puestos y estructuras

Las descripciones de cargo están caracterizadas por ser listados de funciones y tareas específicas que resultan ser disfuncionales en entornos donde el trabajo se redefine permanentemente (Mintzberg, 1989).

Lineamiento 10 (diseñar puestos por propósitos y no por tareas): el principio de autonomía/dependencia sugiere que los colaboradores necesitan lineamientos claros para trabajar, pero también espacios de libertad para decidir cómo alcanzan los propósitos. Redactar descripciones de cargo centradas en el propósito que tiene cada rol, las responsabilidades más importantes y los resultados esperados, evitando que se conviertan en largos listados de tareas, definir los grados de autonomía y los límites de decisión, de forma explícita, y revisar y actualizar las descripciones con más frecuencia completa esta orientación.

Lineamiento 11 (combinar estructuras estables y flexibles): el principio dialógico estabilidad/cambio significa que las organizaciones necesitan al mismo tiempo estructuras estables para mantener la eficiencia operativa y estructuras flexibles para la innovación y adaptación. Es posible combinar estructuras jerárquicas para la toma de decisiones estratégicas con estructuras de proyectos, equipos multifuncionales y comunidades de práctica para la operación e innovación. Implementar metodologías ágiles tipo Scrum y Kanban en áreas donde la flexibilidad sea crítica (Rigby *et al.*, 2016) es una forma de materializar este equilibrio.

Lineamiento 12 (incorporar el bienestar en el diseño de los puestos): el principio hologramático aplicado al diseño de puestos quiere decir que se debe reconocer que el trabajo es apenas una dimensión de la vida del empleado, y que las demandas laborales interactúan con las personales, familiares y sociales. Incorporar análisis de riesgos psicosociales en el diseño de puestos, implementar políticas de trabajo flexible que consideren las situaciones personales y diseñar puestos considerando la carga laboral, las posibilidades de recuperación y la desconexión, son prácticas que hacen posible cumplir con este lineamiento.

Compensaciones y bienestar

Los sistemas de compensaciones basados en el puesto, la antigüedad o el desempeño individual medidos cuantitativamente, fomentan la competencia interna y le quitan incentivo a la colaboración (Chiavenato, 2013).

Lineamiento 13 (diseñar sistemas de compensaciones que incentiven la colaboración): el principio de emergencia indica que la innovación y el valor surgen de las interacciones colaborativas. Los sistemas de recompensas deben alinearse con este hecho, incorporando componentes de compensación variable vinculados a los resultados de equipo, unidades o proyectos. Reconocer o premiar el comportamiento colaborativo y contribuciones al desarrollo de otros. Considerar sistemas de bonos grupales para proyectos interdisciplinarios, son formas de llevar este principio a la práctica.

Lineamiento 14 (integrar el bienestar como dimensión transversal de las políticas de RRHH): el bienestar no es un aspecto aislado de la gestión según el principio hologramático, por eso debe estar integrado en todas las políticas de RRHH. Desarrollar programas de bienestar que aborden los estados físico, social, emocional y financiero, incorporar métricas de bienestar en los cuadros de mando de RRHH al mismo nivel que las métricas de productividad, y evaluar el impacto de las políticas de gestión en el bienestar de los colaboradores (Whoqol Group, 1995), son las acciones para alcanzar la transversalidad.

Lineamiento 15 (reconocer y compensar el aprendizaje y la generación de conocimiento): en las organizaciones que funcionan desde la complejidad, el aprendizaje y la generación de conocimiento son fuentes de ventaja competitiva (Nonaka & Takeuchi, 1999). Incorporar criterios de reconocimiento vinculados a la generación y transferencia de conocimiento, valorar en las evaluaciones de desempeño la participación en comunidades de práctica, la mentoría de colegas y la documentación de aprendizajes, y establecer sistemas de promoción que consideren resultados y

contribuciones al desarrollo del capital intelectual organizacional, unen las compensaciones con la realidad.

El análisis realizado permite sostener que la aplicación del pensamiento complejo a la gestión del talento humano no implica el abandono de las funciones tradicionales de RRHH. La Tabla 1 resume el cambio propuesto para cada subsistema.

Tabla 1

Transformación de los subsistemas de RRHH desde el paradigma de la complejidad

Subsistema	Enfoque tradicional	Cambio desde la complejidad
Selección	Ajuste a la cultura existente y competencias predeterminadas	Seleccionar para la diversidad cognitiva y la adaptabilidad
Aprendizaje	Cursos estandarizados y transmisión de contenidos	Comunidades de práctica y aprendizaje situado
Desempeño	Evaluación anual y medición de resultados individuales	Retroalimentación continua y evaluación de contribuciones sistémicas
Diseño de puestos	Descripciones fijas y tareas definidas	Lineamientos flexibles, propósitos claros y autonomía
Compensaciones	Incentivos individuales y visión transaccional	Reconocimiento de la colaboración y bienestar integral

Estos lineamientos se presentan como una aproximación a la gestión del talento humano que reconoce y aprovecha la complejidad de las organizaciones contemporáneas, cambiando la incertidumbre y la diversidad, que por lo general son vistas como problemas a resolver, en fuentes de innovación, adaptabilidad y ventaja competitiva sostenible.

Conclusiones

La teoría de la complejidad ofrece un marco epistemológico pertinente y operativo para transformar la gestión del talento humano en las organizaciones contemporáneas. Los lineamientos propuestos para responder a la pregunta del estudio demuestran que es posible transformar los conceptos -dialógico, recursivo, hologramático, autonomía/dependencia y emergencia- en pasos concretos para mejorar la selección, el aprendizaje, la evaluación del desempeño, el diseño de puestos y las compensaciones.

Uno de los resultados principales fue contrastar que el paradigma simplificador, que ha dominado la práctica de recursos humanos por décadas, divide al empleado en competencias aisladas y lo despoja de su condición de individuo integral que siente, piensa y se relaciona en red con su entorno. Para subsanar esta limitación, el pensamiento complejo propone cambiar la perspectiva para que el colaborador deje de ser un recurso que se controla para convertirse en un sujeto activo cuyas interacciones generan patrones emergentes de innovación, aprendizaje y adaptación. Este cambio epistemológico tiene implicaciones directas en el perfil del profesional de recursos humanos, quien debe transitar desde su rol predominantemente normativo y de control hacia un perfil emergente caracterizado por saber mantener las interacciones, pensar sistémicamente, ser un mediador y un facilitador de comunidades de aprendizaje.

La propuesta de lineamientos para cada subsistema de gestión del talento que se presentó en la Tabla 1, se considera el principal aporte práctico de este estudio. Al incorporar la diversidad cognitiva en los procesos de selección, fomentar las comunidades de práctica en el aprendizaje, establecer sistemas de retroalimentación continua en la evaluación del desempeño, diseñar puestos con propósitos claros y márgenes de autonomía, y reconocer la colaboración por encima de la competencia individual en las compensaciones, las organizaciones pueden iniciar con la gestión de la complejidad en lugar de ignorarla. Los lineamientos deben entenderse como orientaciones que cada organización puede contextualizar según su realidad, lo que es coherente con el principio de emergencia y adaptabilidad que es característico del pensamiento complejo.

En la práctica organizacional la capacidad de adaptación y el aprendizaje colectivo determinan la supervivencia de las empresas, y se debe comprender cómo se gestiona la complejidad del talento humano ya que pasa a convertirse en una necesidad estratégica. Los especialistas en recursos humanos que sepan incorporar sus principios van a estar mejor preparados para superar los procesos de incertidumbre y transformar la diversidad en innovación; esto construye organizaciones más resilientes y sostenibles en el tiempo.

La interpretación de las fuentes se presenta como una de las limitaciones, ya que no se puede validar la propuesta en la dinámica de las organizaciones, sin embargo, se considera también como un primer paso importante para sentar las bases hacia otros estudios que documenten las experiencias de implementación de estos u otros principios similares en empresas de diferentes áreas y tamaños. También se pueden construir instrumentos que puedan medir el grado de incorporación del pensamiento complejo en las prácticas de gestión del talento. Del mismo modo, sería pertinente revisar la relación entre la aplicación de estos lineamientos y variables como la innovación, el compromiso laboral y la capacidad de adaptación organizacional, con el fin de seguir desarrollando procesos que partan desde la teoría de la complejidad con la práctica de los profesionales de recursos humanos.

Referencias

- Alles, M. A. (2005). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Ediciones Granica SA. <https://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Personal/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Desarrollo%20del%20talento%20humano%20basado%20en%20competencias.pdf>
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *The strategies for taking charge*. Harper. <http://www.dr-hatfield.com/Download/Leadership/Wallenda%20factor.pdf>
- Chiavenato, I. (2013). *Teoría general de la administración*. McGraw-Hill Interamericana.
- Cruz de la Cruz, D., López Ortega, R. A. & Ramírez Alcántara, H. T. (2007). Organización Inteligente: estudio de caso. *Administración y Organizaciones*, 10(19), 101-118. <https://rayo.xoc.uam.mx/index.php/Rayo/article/download/233/219>
- Etkin, J. R. (2005). *Gestión de la complejidad en las organizaciones. La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. Granica. https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9789506418229_A39419162/preview-9789506418229_A39419162.pdf
- Finocchiario, F. (2024). Encontrar valor en el conocimiento: nociones sobre el aprendizaje organizacional. *XII Jornadas de Sociología de la UNLP (Ensenada, 4 al 6 de diciembre de 2024)*. https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/182870/Documento_completo.pdf?sequence=1
- Frodeman, R., Thompson Klein, J., Mitcham, C. & Britt Holbrook, J. (2010). *The Oxford Handbook of Interdisciplinarity*. Oxford University Press. <https://virtualmmx.ddns.net/gbooks/TheOxfordHandbookofInterdisciplinarity.pdf>
- González Manobanda, E. A. (2025). *Diversidad e inclusión: estrategias para equipos multiculturales*. [Tesis de Licenciatura]. Universidad Politécnica de Cartagena. <https://repositorio.upct.es/server/api/core/bitstreams/b6920cae-6a7a-4e51-a318-9c0991eb68b1/content>
- Hay, R. A. (2016). *Leading with limited knowledge: An application of the theory of complex responsive processes of relating to leadership practice*. [Doctoral dissertation] University of the West of England. <https://uwe-repository.worktribe.com/OutputFile/888386>
- Huselid, M. A., Becker, B. E., & Beatty, R. W. (2005). *The workforce scorecard: Managing human capital to execute strategy*. Harvard Business Press.
- Jiménez Fontana, R. (2016). *La evaluación en la educación para la sostenibilidad desde el paradigma de la complejidad*. [Tesis Doctoral]. Universidad de Cádiz. https://rodin.uca.es/bitstream/handle/10498/18381/Tesis%20doctoral%20rjfontana_junio2016.pdf?sequence=4&isAllowed=y

- Lara-Rosano, F. de J., Gallardo Cano, A. & Almanza Márquez, S. (2021). *Teorías, métodos y modelos para la complejidad social : un enfoque de sistemas complejos adaptativos*. Ediciones Comunicación Científica S.A. de C.V. <https://comunicacion-cientifica.com/wp-content/uploads/2021/06/2-Teorias-de-la-complejidad-INTERIORES-PDF.pdf>
- Luengo González, E. (2018). *Las vertientes de la complejidad. Pensamiento sistémico, ciencias de la complejidad, pensamiento complejo, paradigma ecológico y enfoques holistas*. ITESO. <https://rei.iteso.mx/server/api/core/bitstreams/17c60568-793b-4205-8dd6-1529035852f1/content>
- Mintzberg, H. (1989). *Diseño de organizaciones eficientes*. Librería "El Ateneo" Editorial. <https://tecnoadministracionpub.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/08/u2-mintzberg-e28093-disec3b1o-de-organizaciones-eficientes.pdf>
- Moral Jiménez, M. de la V. (2017). Conceptos básicos del paradigma de la complejidad aplicados a la cuestión del método en Psicología Social. *Summa Psicológica UST*, 14(1), 12-22. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6068360>
- Morin, E. (1999). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. Santillana. <https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/1448/Los%20%20saberes%20necesarios%20para%20la%20educaci%C3%B3n%20del%20futuro.pdf?sequence=1>
- Morin, E. (2007). *Introducción al pensamiento complejo*. Gedisa. <https://campus.unirep.edu.ec/pruebas/files/courseconten/constructivismo/recursos/documentos/u1doc1.pdf>
- Nicolescu, B. (2008). *La transdisciplinariedad. Manifiesto*. Ediciones Du Rocher. <https://ecosad.org/phocadownloadpap/otropublicaciones/nicolescu-manifiesto.pdf>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento: cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. Oxford University Press. <https://masteradmon.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/04/la-organizacic3b3n-creadora-del-conocimiento-pdf.pdf>
- Quirós Tomás, F. J. (2015). *Análisis de las tendencias en gestión de los recursos humanos desde una perspectiva académica y empresarial*. [Tesis Doctoral]. Universidad de Sevilla. <https://idus.us.es/server/api/core/bitstreams/53440ebc-1fa9-4c5b-8aed-85ddfa95242b/content>
- Renaud Maita, C. (2012). Innovaciones en la formación de gerentes: del taller de poesía al taller de gerencia. *Cuadernos del CENDES*, 29(80), 153-158. <https://ve.scielo.org/pdf/cdc/v29n80/art09.pdf>
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing agile. *Harvard business review*, 94(5), 40-50. <https://agileforall.com/wp-content/uploads/2016/08/R1605B-PDF-ENG.pdf>
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional*. Pearson. https://www.pucesa.edu.ec/wp-content/uploads/2019/11/2_Comportamiento_Organizacional_13_edicion.pdf
- Robles, M. M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business communication quarterly*, 75(4), 453-465. <https://doi.org/10.1177/1080569912460400>
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). *La guía definitiva de Scrum: las reglas del juego*. © Ken Schwaber and Jeff Sutherland. <https://repositorio.uvm.edu.ve/server/api/core/bitstreams/5b4aef9b-52f7-49c5-8875-612b1b1dcbc0/content>
- Senge, P. (1992). *La Quinta disciplina: el arte y práctica de la organización inteligente*. Ediciones Granica. <https://rionegro.gov.ar/download/archivos/00002739.pdf>
- Simon, H. A. (1979). Rational decision making in business organizations. *The American economic review*, 69(4), 493-513. https://huascarpessali.weebly.com/uploads/3/1/7/5/3175476/simon_1979.pdf

- Stacey, R. (2003). *Complex responsive processes in organizations: Learning and knowledge creation*. Routledge.
https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781134535194_A25025295/preview-9781134535194_A25025295.pdf
- Stacey, R. D. (2007). *Strategic management and organisational dynamics: The challenge of complexity to ways of thinking about organisations*. Pearson Education.
https://www.researchgate.net/publication/264729780_Strategic_Management_and_Organisational_Dynamics_the_challenge_of_complexity_to_ways_of_thinking_about_organisations
- Stacey, R. D. (2010). *Complexity and organizational reality: Uncertainty and the need to rethink management after the collapse of investment capitalism*. Routledge.
https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781135188672_A25776070/preview-9781135188672_A25776070.pdf
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The leadership quarterly*, 18(4), 298-318.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002>
- Ulrich, D. (1997). *Recursos humanos champions*. Ediciones Granica SA.
- Valecillos González, C. A. (2009). *Modelo de Gestión basado en Enfoque de Las Organizaciones Inteligentes para la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de LUZ*. [Tesis Doctoral]. Tecana American University.
https://www.tauniversity.org/sites/default/files/tesis/tesis_cesar_valecillos_-_aprobada-1.pdf
- Wenger, E. (1999). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press. <https://www.wenger-trayner.com/wp-content/uploads/2022/06/2000-EWT-Article-for-Organization-CoPs-and-social-learning-systems.pdf>
- Whoqol Group. (1995). The World Health Organization quality of life assessment (WHOQOL): position paper from the World Health Organization. *Social science & medicine*, 41(10), 1403-1409.
[https://doi.org/10.1016/0277-9536\(95\)00112-K](https://doi.org/10.1016/0277-9536(95)00112-K)