

Investigación

Transformando la Gestión del Capital Humano: El Paradigma de la Complejidad y la Gerencia Postconvencional

Juan Javier SARELL GALARRAGA

Doctor en Gerencia, Doctor en Educación. Docente e Investigador Asociado, Docente de Pregrado y Postgrado en Ciencias, Docente de Postgrado en Humanidades y Educación, Universidad

Central de Venezuela. Caracas. E-mail: jjarell@gmail.com.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5685-0165>

RESUMEN

El paradigma complejo reconoce que las organizaciones están compuestas por múltiples interacciones y relaciones entre personas, procesos y estructuras. Por otro lado, la Gerencia Postconvencional apunta a ofrecer mayor humanismo en las organizaciones, proveyéndole una cultura más interesada en los empleados. En este contexto, la Gerencia de Capital Humano (GCH) experimenta una transformación significativa, especialmente en la forma de abordar la complejidad organizacional. Bajo un enfoque cualitativo, a través de un análisis de contenido aplicado en una revisión documental de tres decenas de textos seleccionados, a partir de la definición de palabras clave como "Complejidad organizacional", "Gerencia postconvencional" y "Gestión humana", se identificó una creciente tendencia a adoptar enfoques más holísticos y humanistas en la gestión de las personas. Los hallazgos revelan que la integración de estos paradigmas promueve una cultura organizacional que valora la adaptabilidad, la colaboración y el aprendizaje continuo. El estudio evidenció que la complejidad organizacional exige una GCH que reconozca la interconexión entre los diferentes componentes de la organización. La gerencia postconvencional, por su parte, enfatiza la importancia del desarrollo integral de los empleados y su participación activa en la toma de decisiones. Al combinar estos enfoques, las organizaciones pueden fomentar la innovación, mejorar el compromiso de los empleados y aumentar su capacidad de adaptación a los cambios del entorno. Sin embargo, la implementación de estos paradigmas presenta desafíos, como la necesidad de desarrollar nuevas herramientas de medición y evaluación del desempeño, así como la resistencia al cambio.

Palabras Clave: Cambio organizacional, desarrollo de personal, dinámica de la complejidad, gerencia postconvencional, gestión de recursos humanos.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.15571106>

JEL: M12, O15, D23

Recibido: 09/02/25

Aprobado: 23/04/25

Como referenciar este artículo: Juan Javier SARELL GALARRAGA. (2025). Transformando la Gestión del Capital Humano: El Paradigma de la Complejidad y la Gerencia Postconvencional. Revista Gestión y Gerencia. Vol 19 (1). 19-39, <https://revistas.uclave.org/index.php/gyg>

Transforming Human Capital Management: The Complexity Paradigm and Post-conventional Management

ABSTRACT

The complexity paradigm acknowledges that organizations are composed of multiple interactions and relationships among individuals, processes, and structures. Conversely, Post-conventional Management aims to foster greater humanism within organizations by providing a culture more focused on employees. Within this context, Human Capital Management (HCM) is undergoing a significant transformation, particularly in its approach to addressing organizational complexity. Employing a qualitative approach, through a content analysis applied to a literature review of three dozen selected texts, based on the definition of keywords such as "Organizational complexity," "Post-conventional management," and "Human resource management," a growing trend towards adopting more holistic and humanistic approaches in people management was identified. The findings reveal that integrating these paradigms promotes an organizational culture that values adaptability, collaboration, and continuous learning. The study demonstrated that organizational complexity necessitates an HCM that recognizes the interconnectedness among the different components of the organization. Post-conventional management, for its part, emphasizes the importance of the integral development of employees and their active participation in decision-making. By combining these approaches, organizations can foster innovation, enhance employee engagement, and increase their capacity to adapt to environmental changes. However, implementing these paradigms presents challenges, such as the need to develop new tools for measuring and evaluating performance, as well as resistance to change.

Keywords: Complexity dynamics, human resources management, personnel development, post-conventional management, organizational change.

Transformando a Gestão de Capital Humano: O Paradigma da Complexidade e a Gestão Pós-Convencional

RESUMO

O paradigma da complexidade reconhece que as organizações são compostas por múltiplas interações e relações entre indivíduos, processos e estruturas. Por outro lado, a Gestão Pós-Convencional visa promover maior humanismo dentro das organizações, proporcionando uma cultura mais focada nos colaboradores. Nesse contexto, a Gestão de Capital Humano (GCH) está passando por uma transformação significativa, particularmente em sua abordagem para lidar com a complexidade organizacional. Empregando uma abordagem qualitativa, por meio de uma análise de conteúdo aplicada a uma revisão bibliográfica de três dezenas de textos selecionados, com base na definição de palavras-chave como "Complexidade organizacional", "Gestão pós-convencional" e "Gestão de recursos humanos", identificou-se uma crescente tendência à adoção de abordagens mais holísticas e humanísticas na gestão de pessoas. Os achados revelam que a integração desses paradigmas promove uma cultura organizacional que valoriza a adaptabilidade, a colaboração e o aprendizado contínuo. O estudo demonstrou que a complexidade organizacional exige uma GCH que reconheça a interconexão entre os diferentes componentes da organização. A gestão pós-convencional, por sua vez, enfatiza a importância do desenvolvimento integral dos colaboradores e sua participação ativa na tomada de decisões. Ao combinar essas abordagens, as organizações podem fomentar a inovação, aumentar o engajamento dos colaboradores e ampliar sua capacidade de adaptação às mudanças ambientais. Contudo, a implementação desses paradigmas apresenta desafios, como a necessidade de desenvolver novas ferramentas para mensurar e avaliar o desempenho, bem como a resistência à mudança.

Palavras-chave: Dinâmica da complexidade, desenvolvimento de pessoal, gestão de recursos humanos, gestão pós-convencional, mudança organizacional.

Introducción

La complejidad es una de las tantas perspectivas que permite entender y abordar los problemas en la gerencia de capital humano, comúnmente llamada gerencia de recursos humanos, desde una visión más amplia e integradora. El desarrollo del pensamiento complejo, que emergió en el siglo XX, ha sido estimulado por las innovaciones tecnológicas que han transformado la gestión tradicional.

Esta perspectiva reconoce que los sistemas sociales, como las organizaciones, son complejos y están compuestos por múltiples interacciones y relaciones entre personas, procesos y estructuras. Esta concepción envuelve a la gerencia de capital humano, que se presta a las relaciones entre estos procesos y estructuras organizacionales. En este orden de ideas, Prigogine (1980) destacó la necesidad de redefinir las relaciones entre las distintas áreas de conocimiento, incluyendo las ciencias naturales, sociales, la filosofía y la cultura, para comprender la naturaleza compleja de estos sistemas.

Más allá de reconocer la interconexión de los sistemas, el pensamiento complejo enfatiza la incertidumbre y la no linealidad como características inherentes a la realidad organizacional (Morin, 2008). Esta perspectiva desafía la visión reduccionista y mecanicista de la gestión tradicional, invitando a comprender las organizaciones como sistemas dinámicos y adaptativos, donde las interacciones entre los individuos y el contexto generan resultados emergentes e impredecibles. En el ámbito de la gestión del capital humano, esto implica reconocer que las prácticas y políticas no tienen efectos lineales y que las soluciones únicas no existen. Por lo tanto, se requiere un enfoque que valore la diversidad, la experimentación y la capacidad de adaptación (Stacey, 2011).

La creciente complejidad de los entornos organizacionales contemporáneos ha impulsado una reconceptualización de la gestión empresarial. La gerencia postconvencional, caracterizada por su orientación hacia la adaptabilidad, la ética y la responsabilidad social, emerge como una respuesta a esta nueva realidad. Al trascender los modelos gerenciales tradicionales, este enfoque holístico reconoce la interdependencia entre las organizaciones y su entorno, enfatizando la necesidad de una toma de decisiones ética y responsable. Como señalaron Mina y Esquivel (2023), los líderes postconvencionales desempeñaron un papel crucial en la configuración de estructuras organizacionales que promuevan tanto la eficiencia como la equidad, en un contexto donde los valores y las consideraciones humanas son fundamentales

Ahora bien, la GCH implica reconocer a los empleados como individuos con potencial de desarrollo, capaces de generar valor a través de su conocimiento, habilidades y experiencias (Collings y Mellahi, 2009). La integración se refiere a la capacidad de los individuos para conectarse y colaborar en redes dentro de la organización, creando sinergias y compartiendo conocimiento. La dinámica se centra en la adaptabilidad y la capacidad de los individuos y la organización para responder a los cambios del entorno, fomentando el aprendizaje continuo y la innovación (DeFillippi, Grabher y Jones, 2019). Esta transformación se apoyó en prácticas como el desarrollo del liderazgo distribuido, la gestión del conocimiento tácito, el fomento de la diversidad cognitiva y la creación de entornos de trabajo que promuevan la autonomía y la colaboración.

Así, con el propósito de analizar la influencia del paradigma de la complejidad y la gerencia postconvencional en la gestión de capital humano, se debe refrendar en tres ejes. Primero, el paradigma, el cual enfatiza la no linealidad, la emergencia y la autoorganización de los sistemas, requiriendo un pensamiento sistémico que comprenda las interconexiones (Senge, 1990). Segundo, la gerencia postconvencional, fundamentada en la ética y la responsabilidad social empresarial (Mejías, 2022; Zárraga, 2022), manifestándose en liderazgos transformacionales (Burns, 1978). Finalmente, la gestión de capital humano, que evoluciona desde una visión de recursos a una de capital estratégico, adaptando sus componentes (como reclutamiento, desarrollo y desempeño) a los principios de la complejidad y la postconvencionalidad, buscando crear valor a través de las personas.

Por consiguiente, este artículo se centró en analizar la influencia de la complejidad y la gerencia postconvencional en la gestión de capital humano, buscando resolver la interrogante central ¿Cómo influye el paradigma de la complejidad y la gerencia postconvencional en la transformación de la gestión del capital humano en las organizaciones contemporáneas? Para ello, se exploraron los fundamentos teóricos, los componentes clave y las implicaciones prácticas de estos enfoques, a través de una revisión sistemática de la literatura académica seleccionada, a fin de identificar tendencias, patrones y desafíos en la aplicación de estos diversos elementos

Metodología.

Para llevar a cabo esta investigación, se planteó la técnica de análisis de contenido sobre tres decenas de textos, entre artículos, revisiones y capítulos de libro, publicados entre 2010 y 2024, bajo un enfoque cualitativo, a fin de analizar la influencia del paradigma de la complejidad y la gerencia postconvencional en la

gestión del capital humano. La metodología se estructuró en varias fases. Primero, se realizó la planificación de la búsqueda, definiendo palabras clave como "Complejidad organizacional", "Gerencia postconvencional" y "Gestión humana". Estas palabras se combinaron con operadores booleanos para construir ecuaciones de búsqueda precisas. Segundo, se llevó a cabo la búsqueda y selección de fuentes durante junio y julio de 2024 en bases de datos académicas multidisciplinarias y especializadas como Redalyc y SciELO. Los criterios de inclusión considerados fueron la pertinencia, rigor y calidad de los textos, mientras que los criterios de exclusión incluyeron duplicados, resúmenes sin acceso al texto completo y fuentes no académicas.

En la tercera fase, se procedió a la extracción y análisis de la información. Para sistematizar los datos bibliográficos, conceptos clave, modelos de gestión, y los desafíos y oportunidades identificados en cada fuente, se empleó una matriz de análisis. Se aplicó la técnica de análisis de contenido para detectar patrones, tendencias y contradicciones en la literatura. Las unidades de análisis fueron definidas en función de los conceptos fundamentales del paradigma de la complejidad y la gerencia postconvencional. Las categorías incluyeron: Complejidad, Gerencia Postconvencional, Gestión del Capital Humano, Intersección de Paradigmas, Áreas de Aplicación, Desafíos y Oportunidades, e Implicaciones para la Investigación Futura. Finalmente, la cuarta fase se enfocó en la presentación de resultados. Se siguió una estructura lógica para comprender la influencia del paradigma de la complejidad y la gerencia postconvencional en la gestión del capital humano, incluyendo los desafíos y oportunidades de su implementación. El objetivo general de construir un marco teórico coherente para responder a la pregunta de investigación se integra con el análisis específico de estos paradigmas en la gestión del capital humano.

Si bien esta investigación proporciona una visión general de la influencia de los paradigmas de la complejidad y la gerencia postconvencional en la gestión del capital humano, es importante reconocer algunas limitaciones. En primer lugar, al tratarse de una revisión documental, los resultados estaban condicionados por la disponibilidad de estudios publicados en las bases de datos consultadas. Además, su interpretación pudo estar influenciada por los sesgos propios del investigador. No obstante, los hallazgos obtenidos contribuyen a enriquecer el conocimiento sobre esta temática y ofrecen una base sólida para futuras investigaciones empíricas.

Resultados.

La GCH tradicionalmente se ha centrado en enfoques lineales y simplificados, con énfasis en la eficiencia y el control. Sin embargo, en un entorno empresarial cada vez más dinámico y cambiante, esta perspectiva se ha vuelto insuficiente (Capra, 1996). En un entorno empresarial cada vez más complejo y dinámico, la GCH se enfrenta a nuevos desafíos y demandas que requieren una orientación integral y dinámica para abordar eficazmente los cambios y las necesidades emergentes (Villadiego y Calics, 2022).

Por su parte, el paradigma de complejidad propone un enfoque más holístico y adaptativo, reconociendo la interconexión de los sistemas y la importancia de la autoorganización y la emergencia (Macías, Uquillas, Aquino y Macías, 2020). Se basa en la comprensión de que los seres humanos son complejos, con necesidades, motivaciones y comportamientos diversos. En este paradigma, la gerencia juega un papel fundamental. Los gerentes, responsables de liderar y gestionar a los colaboradores, deben tener habilidades y competencias adecuadas para comprender la complejidad de las personas y aprovechar su potencial (Gómez, Balkin y Cardy, 2005; Lara, Rodríguez y Del Canto, 2016; García, Boom y Molina, 2017). Esto implica cultivar habilidades de comunicación efectiva, empatía, inteligencia emocional y capacidad para motivar y reconocer el trabajo bien hecho.

La complejidad se refiere a la comprensión de sistemas como entidades emergentes, no lineales y no deterministas, que se comportan de manera no predecible y cuyos resultados son el producto de interacciones entre sus componentes (Byrne y Callaghan, 2013). En este sentido, este paradigma invita a explorar y comprender la complejidad de las dinámicas y relaciones en el ámbito de la gerencia de capital humano, implicando no solo los factores individuales, sino también los contextuales y sistémicos que influyen en el comportamiento y desempeño de los empleados (Marion y Uhl-Bien, 2001).

A su vez, la gerencia postconvencional es una corriente de pensamiento que busca trascender los enfoques convencionales de la gestión empresarial, poniendo énfasis en la dimensión humana de las organizaciones. Se basa en la premisa de que las personas son el activo más valioso de una empresa y que su bienestar y desarrollo integral son fundamentales para el éxito a largo plazo. Esta clase de gerencia, anclada en una perspectiva humanista, encuentra un terreno común con la teoría de los sistemas complejos. Ambas disciplinas convergen en la necesidad de abordar la complejidad inherente a los entornos organizacionales contemporáneos, que se caracterizan por su dinamismo y multifacticidad. Al redefinir la concepción del ser

humano y de la gestión empresarial, estas perspectivas ofrecen un marco conceptual que permite comprender y abordar la incertidumbre y la variabilidad propias de los sistemas complejos.

Además, el enfoque integrado y dinámico involucra considerar al capital humano como un sistema interconectado dentro de la organización (Camarena, 2016). Esto implica que las decisiones y acciones relacionadas con la GCH, deben considerar el impacto en otros ámbitos de la organización y viceversa. En un entorno empresarial en constante cambio, la GCH debe ser dinámica y adaptable. Esto implica la capacidad de identificar y anticipar las necesidades emergentes, así como de implementar estrategias de desarrollo y retención del talento.

Es importante recordar que, a través de la aplicación del paradigma de complejidad, las organizaciones pueden abordar mejor los desafíos relacionados con la diversidad, la incertidumbre y la innovación (Ospina, 2010). Se fomenta la participación activa de los empleados, se promueve la colaboración y se potencia la creatividad individual y colectiva (Falco, 2016).

La gerencia postconvencional promueve un enfoque integral en la gestión del capital humano, que va más allá de las funciones tradicionales de contratación y control de beneficios. Al reconocer la importancia del desarrollo de los empleados como un activo estratégico, este paradigma busca fomentar el crecimiento personal y profesional de cada individuo, así como su participación activa en la organización.

En estas mismas tendencias, la gerencia postconvencional reconoce al capital humano como el activo más valioso de una organización y, por ende, centra sus esfuerzos en su desarrollo y crecimiento. Como señaló Salazar (2022), invertir en el desarrollo de competencias y habilidades de los empleados es una estrategia fundamental para alcanzar los objetivos organizacionales. Este enfoque, que contrasta con las prácticas tradicionales de gestión de recursos humanos, promueve una cultura de participación y colaboración, donde los empleados se sienten valorados y motivados a contribuir. Echeverría (2020) abogó por una mayor participación de los profesionales de recursos humanos en la toma de decisiones estratégicas para asegurar que la visión de crear valor a través del capital humano permee toda la organización.

Pero no solo es colaboración, participación y adaptación de los empleados a los entornos dinámicos actuales, la cultura organizacional también juega un papel importante en la gestión del capital humano, donde debe fomentarse el aprendizaje continuo. La GCH desde un enfoque postconvencional debe centrarse en el

desarrollo de competencias clave que alineen las habilidades de los empleados con las necesidades estratégicas de la organización. Esto implica no solo la capacitación técnica, sino también el desarrollo de habilidades interpersonales (o competencias blandas) y de liderazgo que permitan a los empleados navegar en entornos complejos y colaborar efectivamente.

En este contexto, la teoría de sistemas complejos puede ofrecer un marco valioso para entender cómo las organizaciones pueden gestionar la incertidumbre y la variabilidad. Pero, ¿cómo se puede ver a la gerencia postconvencional con estos patrones emergentes? La gerencia postconvencional se puede ver como un enfoque que reconoce la naturaleza no lineal de las interacciones dentro de las organizaciones que, Holland (1995), sugirió que los sistemas adaptativos complejos son aquellos que pueden evolucionar a través de la interacción de sus componentes.

El marco propuesto por Snowden y Boone (2007) resultó útil para clasificar los diferentes tipos de entornos y orientar la toma de decisiones. En este sentido, Uhl-Bien (2006) destacó la importancia de desarrollar habilidades interpersonales y de comunicación para influir en los demás y construir redes de colaboración que faciliten la gestión de la complejidad.

Los hallazgos de Senge (*ob cit.*) subrayaron la importancia de cultivar una cultura de aprendizaje continuo para hacer frente a los desafíos de la complejidad. En este sentido, la gerencia postconvencional desempeñó un papel crucial en la gestión de sistemas complejos, donde la interconexión de múltiples factores exige una visión holística y un enfoque sistémico. Los estudios de Zárraga (*ob cit.*) y Mejías (*ob cit.*) recalcan la importancia de desarrollar habilidades para anticipar cambios y de construir ambientes de trabajo colaborativos. Por su parte, Mina y Esquivel (*ob cit.*) enfatizaron la necesidad de construir paradigmas existentes y adoptar nuevas prácticas para fomentar el aprendizaje continuo y la innovación.

Es necesario que el gerente de capital humano cuente con competencias que le posibiliten la creación de formas de pensamiento, hacia una nueva ciencia, la humana, como afirmaron Prigogine y Stengers (1997; p.310), “hecha por hombres para hombres”. Por tanto, debe llenarse de herramientas que le permitan adaptarse a la imprevisibilidad de un mundo en continuo cambio, comprendiendo la naturaleza de éste y su relación con el ser humano, bajo la gerencia postconvencional.

Áreas de aplicación

El paradigma de complejidad y la gerencia postconvencional pueden ser aplicados en diferentes áreas de la gerencia de capital humano, como la selección y contratación, el desarrollo profesional, la motivación y la retención de empleados, y la gestión de equipos y proyectos. En estas áreas, un enfoque integrado y dinámico de GCH requiere un cambio de mentalidad desde un enfoque tradicional y funcional a uno más holístico e interconectado (Jara, Asmat, Alberca y Medina, 2018). Este cambio se alinea con la gerencia postconvencional, que enfatiza la importancia de ver a las organizaciones como sistemas complejos donde los elementos están interrelacionados. Como señala Hage (1965), la complejidad se mide no solo por el número de especialistas en diferentes tareas, sino también por el entrenamiento y cualificación que cada uno de esos componentes debe poseer para realizar su trabajo de manera efectiva.

Para lograr este cambio de mentalidad y gestionar eficazmente la complejidad, la alineación estratégica y la flexibilidad son componentes cruciales, ya que permiten que las prácticas de la GCH estén alineadas con los objetivos de la organización sin dejar de ser adaptables a las mutaciones en el entorno (Rueda, Jiménez y Sánchez, 2015). En este sentido, la gerencia postconvencional promueve la idea de que las organizaciones deben ser ágiles y capaces de responder rápidamente a las demandas del mercado, lo que requiere un enfoque proactivo en la gestión del capital humano.

Sumado a estos, el empoderamiento y el compromiso de los empleados resultan ser componentes esenciales de un enfoque de GCH integrado y dinámico. Empoderar significa que tomen decisiones y se apropien de su trabajo puede generar una mayor motivación, satisfacción laboral y productividad. Involucrar a los colaboradores en el proceso de toma de decisiones y solicitar su opinión también puede conducir a una mejor comprensión de sus necesidades y deseos, lo que puede informar las prácticas de gerencia de capital humano. Este enfoque participativo es fundamental en la gerencia postconvencional, donde se valora la voz del empleado como un elemento clave para la innovación y la mejora continua.

De esta manera, integrar la gerencia postconvencional en la GCH permite abordar la complejidad de los sistemas organizativos de manera más efectiva, promoviendo un entorno donde la adaptabilidad, la colaboración y el empoderamiento son esenciales para el éxito organizacional. El pensamiento sistémico es fundamental en este enfoque, ya que reconoce que los componentes de la GCH están

interconectados y que los cambios en un componente pueden afectar a todo el sistema.

Estos componentes se manifiestan de manera concreta en diversas áreas de aplicación de la gestión de capital humano, presentando una serie de oportunidades y desafíos. En el contexto del paradigma complejo, estas áreas se ven influenciadas por la incertidumbre, la complejidad y la interdependencia de los sistemas organizacionales. Basado en la experiencia del autor en el área de capital humano, se puede manifestar que las áreas de aplicación de la gerencia de dicha área, a partir de una visión postconvencional con un enfoque complejo, son señalados en la Figura 1:

Figura 1. *Áreas de aplicación de la Gestión de Capital Humano apoyados en la complejidad y la gerencia postconvencional.*



Fuente: Elaboración propia (2025).

Las áreas de aplicación de capital humano, señalados en la Figura 1, son detalladas a continuación:

- **Reclutamiento y selección:** La identificación de candidatos que no solo posean las competencias técnicas requeridas, sino que también se alineen con la cultura organizacional, representa un desafío creciente en entornos dinámicos (Levy, 2004). La promoción de la diversidad y la inclusión en los procesos de selección añade una capa adicional de complejidad.
- **Compensación y beneficios:** deben ser diseñados para reconocer y recompensar las diversas contribuciones de los empleados, y adaptarse a sus necesidades individuales (Lawler, 1990).

- **Cultura organizacional:** La cultura organizacional debe fomentar la adaptabilidad y el liderazgo compartido para responder a los desafíos de un entorno empresarial cada vez más dinámico (Schein, 1992)
- **Desarrollo del talento:** en la era postconvencional, exige un enfoque más personalizado y flexible, que permita a los empleados adquirir las competencias necesarias para adaptarse a un entorno laboral en constante evolución. Fomentar el aprendizaje continuo se convierte en una necesidad imperiosa (Spreitzer, 1995).
- **Gestión del desempeño:** Las evaluaciones 360 grados ofrecen una perspectiva holística del desempeño individual, aunque su implementación requiere un diseño cuidadoso (Kaplan y Norton, 1992). Los objetivos de desempeño deben ser flexibles y adaptables para responder a las dinámicas cambiantes del entorno empresarial.

Si bien la integración de la gerencia postconvencional ofrece una visión más holística, también presenta desafíos específicos que deben ser abordados. Sin embargo, esta aproximación presenta una serie de desafíos que requieren una reflexión profunda y una adaptación constante. Para superar estos desafíos, la complejidad de los sistemas organizacionales modernos exige una gestión que vaya más allá de los enfoques tradicionales. La gerencia postconvencional, al reconocer la importancia del conocimiento tácito y la necesidad de equilibrar estabilidad y cambio, ofrece una alternativa más adecuada. Sin embargo, esta aproximación plantea desafíos significativos, tales como:

- Fomentar una cultura de aprendizaje continuo.
- Invertir en el desarrollo de competencias de los empleados.
- Crear estructuras organizacionales más flexibles y adaptables.
- Adoptar un enfoque más holístico y sistémico de la gestión.

Para superar estos desafíos, las organizaciones deben desarrollar una cultura de aprendizaje continuo, invertir en el desarrollo de competencias y promover estructuras organizacionales más flexibles. La transición hacia un enfoque de gestión del capital humano basado en el paradigma de la complejidad y la gerencia postconvencional implica un cambio profundo en la forma en que las organizaciones conciben y gestionan a su personal.

Para comprender mejor la naturaleza de esta transformación, la Tabla 1 ofrece una comparación detallada entre las prácticas tradicionales y las que emergen de este nuevo paradigma. Se analizan aspectos cruciales como el reclutamiento y la selección, la compensación y los beneficios, la cultura organizacional, el desarrollo

del talento y la gestión del desempeño, evidenciando el contraste entre un enfoque lineal y centrado en el control, y uno holístico, adaptable y orientado al desarrollo integral de las personas.

Tabla 1. Comparación entre la Gestión Tradicional y la Gestión del Capital Humano bajo el Paradigma de la Complejidad y la Gerencia Postconvencional.

Aspecto	Gestión Tradicional del Capital Humano	Gestión del Capital Humano bajo el Paradigma de la Complejidad y la Gerencia Postconvencional
Reclutamiento y Selección	Énfasis en habilidades técnicas específicas. Proceso lineal y estandarizado. Búsqueda de "el mejor candidato" individualmente.	Énfasis en la alineación con la cultura, adaptabilidad y potencial de aprendizaje. Proceso dinámico e iterativo. Búsqueda de candidatos que se integren al sistema y contribuyan a la diversidad. Se valora la inclusión y la diversidad como fuentes de innovación.
Compensación y Beneficios	Sistemas rígidos y estandarizados. Enfoque en recompensas monetarias.	Sistemas flexibles y adaptables a las necesidades individuales. Enfoque en recompensas integrales que incluyen desarrollo profesional, bienestar y reconocimiento. Se busca el equilibrio entre recompensas intrínsecas y extrínsecas.
Cultura Organizacional	Jerárquica, controladora y orientada a la eficiencia. Comunicación unidireccional.	Colaborativa, participativa y orientada al aprendizaje continuo. Comunicación abierta y transparente. Se fomenta la confianza, el empoderamiento y la autonomía. Se promueve la experimentación y la gestión del conocimiento tácito.
Desarrollo del Talento	Programas de capacitación estandarizados y enfocados en habilidades técnicas. Enfoque en el desarrollo individual.	Programas personalizados y flexibles que fomentan el aprendizaje continuo, el desarrollo de habilidades blandas y la adaptabilidad. Enfoque en el desarrollo integral del individuo y su contribución al sistema. Se promueve la mentoría, el coaching y el aprendizaje colaborativo. Se busca el desarrollo de competencias digitales.
Gestión del Desempeño	Evaluaciones anuales basadas en objetivos preestablecidos. Enfoque en el control y la medición de resultados tangibles.	Evaluaciones continuas y formativas con retroalimentación constante. Enfoque holístico que considera aspectos como la colaboración, la innovación y el aprendizaje. Se utilizan evaluaciones 360 grados y se adaptan los objetivos a las dinámicas cambiantes del entorno. Se considera la subjetividad del gerente y se busca un equilibrio.

Nota: Esta comparación se centra en el contexto de la Gestión de Capital Humano en las organizaciones del siglo XXI.

Fuente: Elaboración propia (2025).

La Tabla 1 evidencia una clara dicotomía entre la gestión tradicional del capital humano y el enfoque propuesto por la complejidad y la gerencia postconvencional. Mientras que el modelo tradicional se caracteriza por procesos lineales,

estandarizados con un énfasis en el control y la eficiencia, el nuevo paradigma promueve una gestión más holística, adaptable y centrada en el desarrollo integral de las personas.

Esta dicotomía implica una redefinición de roles, procesos y prácticas, buscando fomentar una cultura de colaboración, aprendizaje continuo y empoderamiento, lo que permite a las organizaciones enfrentar con mayor eficacia los desafíos de un entorno empresarial dinámico y complejo. La redefinición propuesta no es simplemente una actualización de prácticas, sino una transformación profunda en la concepción del valor del capital humano dentro de las organizaciones, reconociéndolo como un activo estratégico clave para la innovación y el éxito a largo plazo

Desafíos y oportunidades

La complejidad es un paradigma relativamente nuevo que enfatiza la interconexión e interdependencia de varios componentes organizacionales. La gerencia postconvencional complementa este enfoque al enfatizar la importancia de ver a las organizaciones como sistemas vivos que requieren un liderazgo que fomente la colaboración y la innovación, en lugar de un control rígido (Mina y Esquivel, 2023). Las limitaciones de los enfoques tradicionales de gerencia de capital humano, como el énfasis en el control y la eficiencia, han llevado al reconocimiento de la necesidad de un enfoque dinámico e integrado que considere la complejidad de las organizaciones modernas. En este sentido, la gerencia postconvencional promueve un cambio de mentalidad hacia una gestión más inclusiva y participativa, donde se valore la voz de los empleados y se fomente su empoderamiento (Jara *et al.*, *ob cit.*).

Este cambio de paradigma implicó una transformación profunda en las prácticas de gestión, lo que generó una serie de desafíos para las organizaciones. Estos desafíos se derivan de la necesidad de abandonar enfoques lineales y predecibles para adoptar una visión más holística y adaptable.

Las características clave del paradigma de la complejidad incluyen la no linealidad, la emergencia y la autoorganización (Tarride, 1995; Luengo, 2018). La no linealidad significa que la relación entre los diferentes componentes de la GCH no es sencilla y puede verse influenciada por factores externos. La emergencia se refiere a la idea de que pueden surgir nuevos patrones y comportamientos a partir de las interacciones entre diferentes componentes de la gerencia de capital humano. La autoorganización sugirió que las prácticas de GCH pueden ser autorreguladoras y adaptativas, respondiendo a los cambios en el entorno.

La adopción de este nuevo paradigma, si bien ofrece un gran potencial, también presenta una serie de desafíos que las organizaciones deben abordar. Después de aplicada la técnica de análisis de contenido, se puede afirmar que los desafíos de la gestión de capital humano, bajo la complejidad y la gerencia postconvencional es la siguiente:

- Resistencia al cambio y falta de aceptación:
- Necesidad de comunicación y colaboración efectiva:
- Dificultad para definir y medir el desempeño en entornos complejos:
- Desafíos relacionados con la inclusión y la estructura organizacional:
- Impacto de la tecnología y la automatización:
- Necesidad de nuevas herramientas y metodologías

Entre estos desafíos, es importante señalar cómo se puede definir y medir el desempeño. En un entorno complejo, la subjetividad del gerente es probable que esté presente. En este contexto, Stacey (1996) ya afirmó que el citado desempeño no se limita a los resultados tangibles, sino que incluye aspectos como la innovación, la colaboración y el aprendizaje continuo, más en la actualidad con el desarrollo de las competencias y las tecnologías.

Así mismo, la comunicación y colaboración efectivas entre diferentes departamentos y partes interesadas son necesarias para garantizar que todos estén alineados y trabajen hacia los mismos objetivos.

Otro desafío es la inclusión, que en entornos complejos exige líderes que trabajen con diversos estilos cognitivos y fomenten la colaboración y el empoderamiento, superando la potencial desconexión generada por estructuras más planas. La complejidad es desafiante y exigente (Hofstede, 2001), ya que genera organizaciones más planas y menos jerárquicas, donde los empleados pueden sentirse menos conectados y comprometidos. Estos deben estar acompañados de líderes capaces de navegar en la incertidumbre, fomentar la colaboración y empoderar a los equipos. No obstante, la delegación de autoridad puede ser difícil en un entorno complejo, ya que implica cierto grado de renuncia al control, junto con el acento del compromiso de los colaboradores.

En este orden de ideas, la automatización puede generar ansiedad y afectar la salud mental de los empleados, haciendo necesario fomentar un equilibrio saludable para atraer y retener talento (Maslach y Leiter, 1996). Para hacer frente a los desafíos planteados por el paradigma complejo, la gerencia postconvencional requiere el desarrollo de nuevas herramientas y metodologías.

A pesar de ello, la adopción del paradigma de la complejidad y la gerencia postconvencional abre un amplio abanico de oportunidades para las organizaciones, las cuales se muestran a continuación:

- Capacidad de abordar la complejidad de los sistemas organizativos
- Mejora en la gestión de la diversidad.
- Mayor flexibilidad y adaptabilidad
- Promoción de la colaboración y la innovación.
- Mayor bienestar de los empleados
- Mejores resultados organizacionales
- Desarrollo de nuevas herramientas y metodologías
- Oportunidades que ofrece la tecnología

Estas oportunidades, al ser aprovechadas, contribuyen a la transformación de los empleados en activos humanos integrados y dinámicos. La mayor flexibilidad y adaptabilidad, junto con el fomento de la colaboración y la innovación, permiten a los individuos integrarse mejor en los sistemas complejos de las organizaciones modernas y responder eficazmente a los cambios del entorno.

Entre las oportunidades, la tecnología y la automatización transforman los entornos laborales, requiriendo inversión en formación continua y el fomento del aprendizaje continuo. La gerencia postconvencional plantea la importancia de invertir en este proceso de formación continua de los empleados a fin de que puedan adaptarse a estos cambios y aprovechar las oportunidades que ofrece la tecnología. Además de desarrollar habilidades técnicas, es fundamental fomentar el aprendizaje y la curiosidad, ya que el conocimiento se vuelve obsoleto rápidamente en un mundo en constante evolución. La creación de programas de formación personalizados y el acceso a plataformas de aprendizaje en línea pueden facilitar este proceso.

La implementación exitosa de la automatización y la inteligencia artificial requiere un liderazgo transformacional que fomente una cultura de innovación, colaboración y aprendizaje (Brynjolfsson y McAfee, 2014). Los líderes deben fomentar una cultura organizacional que valore la innovación, la colaboración y el aprendizaje continuo. Además, deben comunicar de manera clara y transparente los beneficios de la automatización, tanto para la organización como para los empleados. Al hacerlo, los líderes pueden ayudar a mitigar la resistencia al cambio y crear un ambiente de trabajo donde las personas se sientan valoradas y empoderadas para enfrentar los desafíos del futuro.

La complejidad de los sistemas exige el uso de modelos y simulaciones para comprender mejor las dinámicas y las interrelaciones entre los diferentes elementos. Además, es necesario desarrollar sistemas de medición y evaluación que permitan monitorear el desempeño de la organización en entornos complejos y cambiantes. La implementación de estas herramientas y metodologías debe ir acompañada de una formación adecuada de los líderes y los empleados.

Discusión

El análisis de contenido reveló que el concepto de 'complejidad' fue mencionado en el 80% de los artículos, destacando la importancia de reconocer la naturaleza dinámica y no lineal de las organizaciones. La gerencia postconvencional, por su parte, fue asociada con la búsqueda de un enfoque más humano y participativo en la gestión del capital humano. En cuanto a las áreas de aplicación, se observó un creciente interés en el desarrollo de competencias blandas y la creación de culturas organizacionales más colaborativas y flexibles. Sin embargo, también se identificaron desafíos como la dificultad de medir el desempeño en entornos complejos y la resistencia al cambio.

Los hallazgos respaldaron la afirmación de Senge (*ob cit.*) sobre la importancia de cultivar una cultura de aprendizaje continuo en organizaciones complejas. Además, corroboraron las ideas de autores como Stacey (1996) y Uhl-Bien (*ob cit.*) sobre la necesidad de desarrollar habilidades interpersonales y de comunicación para gestionar la complejidad.

Por tanto, los resultados de la investigación sugieren la necesidad de adoptar un marco conceptual integral para la gestión del capital humano que combine los principios de la complejidad y la gerencia postconvencional. A nivel teórico, refuerzan la necesidad de que este marco integre los principios de la complejidad y la gerencia postconvencional. A nivel práctico, sugieren que las organizaciones deben adoptar un enfoque más holístico y sistémico en la gestión del capital humano, fomentando la adaptabilidad, la colaboración y el empoderamiento de los empleados. Sin embargo, es importante reconocer las limitaciones de esta investigación, como el hecho de que se basa en una revisión de la literatura y no en datos empíricos primarios.

Conclusión

La investigación demostró que la adopción de un enfoque integrado que combine los paradigmas de la complejidad y la gerencia postconvencional representa un avance significativo en la gestión del capital humano. El análisis de la literatura

reveló que estos paradigmas ofrecen un marco conceptual sólido para comprender las dinámicas de las organizaciones contemporáneas y abordar los desafíos que plantea un entorno laboral cada vez más complejo y cambiante.

Al integrar estos paradigmas, las organizaciones pueden adoptar un enfoque más holístico y sistémico en la gestión de sus recursos humanos. Esto implica reconocer la interconexión entre los diferentes componentes de la organización y fomentar la adaptabilidad, el aprendizaje continuo, la colaboración y el empoderamiento de los empleados. Además, se requiere desarrollar nuevos indicadores de desempeño que permitan evaluar los resultados intangibles asociados a estos enfoques, como la innovación y el compromiso organizacional.

La gerencia postconvencional, en particular, complementa el paradigma de la complejidad al enfatizar la importancia de la dimensión humana de las organizaciones. Al reconocer a las personas como el activo más valioso, esta perspectiva promueve una cultura organizacional que valora la diversidad, la inclusión y el desarrollo integral de los empleados. Los líderes desempeñan un papel crucial en este proceso, ya que deben fomentar una cultura de aprendizaje continuo y empoderar a sus equipos para enfrentar los desafíos del futuro.

Por tanto, la adopción de un enfoque basado en la complejidad y la gerencia postconvencional puede generar múltiples beneficios para las organizaciones, como una mayor capacidad de adaptación, innovación y compromiso de los empleados. Sin embargo, es importante reconocer que la implementación de estos paradigmas implica un cambio cultural profundo y requiere de una inversión en capacitación y desarrollo. Futuras investigaciones podrían profundizar en el desarrollo de modelos de liderazgo postconvencional y en la evaluación del impacto de estas prácticas en los resultados organizacionales.

Referencias

- Brynjolfsson, E. y McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. Nueva York: W. W. Norton & Company.
- Byrne, D. y Callaghan, G. (2013). *Complexity Theory and the Social Sciences*. Nueva York: Routledge.
- Burns, J. M. (1978), *Leadership*. Nueva York: Harper & Row.

- Camarena Martínez, J. L. (2016). La organización como sistema: el modelo organizacional contemporáneo. *Oikos Polis*, 1(1), 135-174. Universidad Autónoma Gabriel René Moreno, Santa Cruz, Bolivia. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2415-22502016000100005&lng=es&tlng=es. [Consulta: 2024, agosto 27].
- Capra, F. (1996). *La trama de la vida: Una nueva perspectiva de los sistemas vivos*. Barcelona: Anagrama.
- Collings, D. G. y Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313. Ohio University, Athens, Estados Unidos. https://www.researchgate.net/publication/228672156_Strategic_Talent_Management_A_review_and_research_agenda [Consulta: 2024, septiembre 21].
- DeFillippi, R. J., Grabher, G. y Jones, A. (2019). *Handbook of organizational capabilities*. Oxford, Reino Unido: Oxford University Press.
- Echeverría, S. (2020). *Tres claves en la gerencia de capital humano*. Caracas. <https://es.linkedin.com/pulse/tres-claves-en-la-gerencia-de-capital-humano-sol-echeverr%C3%ADa> [Consulta: 2024, noviembre 24].
- Falco, M. (2016). Potenciando la Creatividad en el Ámbito Organizacional. *Ciencias Administrativas*, 8. Universidad de La Plata, Argentina. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=511653788006> [Consulta: 2024, septiembre 17].
- García Payares, F. J., Boom Cárcamo, E. A. y Molina Romero, S. J. (2017). Habilidades del Gerente en Organizaciones del Sector Palmicultor en el Departamento del Cesar – Colombia. *Visión de Futuro*, 21 (2). 1-21. Universidad Nacional de Misiones, Argentina. <https://www.redalyc.org/journal/3579/357955446001/html/> [Consulta: 2024, septiembre 21].
- Gómez Mejía, L. R., Balkin, D. y Cardy, R. L. (2005). *Gerencia de capital humano (5ª. Ed.)*. Madrid: Pearson.
- Hage, J. (1965). An Axiomatic Theory of Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 10, 289-320. Sage Publications, Thousand Oaks, California. <https://doi.org/10.2307/2391470> [Consulta: 2024, noviembre 24].
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks, Estados Unidos: Sage Publications.
- Holland, J. H. (1995) *Hidden Order: How Adaptation Builds Complexity*. Reading, Estados Unidos: Addison-Wesley.

- Jara Martínez, A. M., Asmat Vega, N. S., Alberca Pintado, N. E. y Medina Guzmán, J. J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia* 23 (83), 740-760. Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela. <https://www.redalyc.org/journal/290/29058775014/html/> [Consulta: 2024, agosto 27].
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70 (1), 71-79. Harvard University, Cambridge, Estados Unidos. https://www.researchgate.net/publication/298043780_The_Balanced_Score_card_measures_that_drive_performance [Consulta: 2024, septiembre 21].
- Lara, D. J., Rodríguez, P. y Del Canto, E. (2016). La Gerencia en el Contexto Actual Venezolano. *Sapienza Organizacional* 3 (6). 65-92. Universidad de los Andes, Mérida, Venezuela. <https://www.redalyc.org/journal/5530/553056828004/html/> [Consulta: 2024, septiembre 17].
- Lawler, E. E. III. (1990). *Strategic pay: Aligning organizational pay systems with strategic business objectives*. San Francisco, Estados Unidos: Jossey-Bass.
- Levy, D. (2004). *The intentional strategy: Shape the future by shaping your organization*. Redwood City: Estados Unidos. Stanford University Press.
- Luengo González, E. (2018). *Las vertientes de la complejidad: pensamiento sistémico, ciencias de la complejidad, pensamiento complejo, paradigma ecológico y enfoques holistas*. Guadalajara, México: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente.
- Macías, E., Uquillas, G., Aquino, M. y Macías, B. (2020). *Pensamiento Complejo, Bases Para Una Teoría Holística de la Educación Superior en el Rediseño*. VI Congreso Internacional De La Ciencia, Tecnología, Emprendimiento E Innovación 2019. Riobamba, Ecuador. <http://dx.doi.org/10.18502/keg.v5i2.6253> [Consulta: 2024, noviembre 24].
- Marion, R. y Uhl-Bien, M. (2001). Leadership in complex organizations. *The Leadership Quarterly*, 12 (4), 389-418. Elsevier, https://www.researchgate.net/publication/222394264_Leadership_in_Complex_Organizations [Consulta: 2024, septiembre 21].
- Maslach, C. y Leiter, M. P. (1996). *The burnout concept: Implications for research, theory, and practice*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Mejías, C. (2022). Gerencia Postconvencional: Una Visión Holística. *In Situ* 16(8). Universidad Nacional Experimental de Yaracuy, San Felipe, Venezuela.

https://insitu.com.ve/sdm_downloads/gerencia-postconvencional-una-vision-holistica/ [Consulta: 2024, septiembre 17].

Mina Camacho, A. G. y Esquivel García, R. (2023). La Gerencia Postconvencional y su influencia en la industria ecuatoriana. *Ingeniería Industrial*, 44(3), 29-41. Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría", La Habana, Cuba. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362023000300029&lng=es&tlng=es. [Consulta: 2024, agosto 27].

Morin, E. (2008). *El método I: La naturaleza de la naturaleza*. Madrid: Cátedra.

Ospina Jiménez, H. (2010). Nuevos Paradigmas en Gestión Humana. *Revista Ciencias Estratégicas*, 18, (23), enero-junio, 2010, 79-97. Universidad Pontificia Bolivariana Medellín, Colombia. <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151313724006.pdf> [Consulta: 2024, noviembre 24].

Prigogine, I. (1980). *From Being to Becoming. Time and Complexity in the Physical Sciences*. Nueva York: W. H. Freeman and Co.

Prigogine, I. y Stengers I. (1997). *La nueva alianza, metamorfosis de la ciencia*. Madrid: Alianza Editorial.

Puerta Martín, A. (2022). *Gestión del talento en la Generación Z*. [Trabajo Fin de Máster Universitario en Capital Humano]. ICADE Business School, Madrid, España. <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/525560/retrieve> [Consulta: 2024, noviembre 24].

Rodríguez Pérez, M. C. (2008). El reto de la gestión humana frente a la complejidad y pluralidad cultural. *Revista Venezolana de Gerencia*, 13(43), 492-506. Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842008000300009&lng=es&tlng=es. [Consulta: 2024, septiembre 21].

Rueda, C. Jiménez, K. y Sánchez, Y. (2015). Percepciones del impacto de la capacitación, compensación y selección del personal en la eficiencia de los proyectos. *AD-minister Universidad EAFIT*, (27), 5-26. Universidad EAFIT, Medellín, Colombia. <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/view/3212/2828> [Consulta: 2024, septiembre 17].

Salazar, W. (2022). Gestión Gerencial para el Desarrollo de los Actores Sociales de Administración que Labora en la Óptica Solidaria San Juan C.A. *Revista Científica CIENCIAEDUC*, 8 (1). Universidad Nacional experimental de los Llanos Centrales Rómulo Gallegos, San Juan de los Morros, Venezuela. <http://portal.amelica.org/ameli/journal/480/4802861022/html/whe> [Consulta: 2024, agosto 27].

- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, Estados Unidos. San Francisco, Estados Unidos: Jossey-Bass.
- Senge, P. (1990). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona, España: Granica.
- Snowden, D. J. y Boone, M. E. (2007). Un marco para la toma de decisiones del líder. *Harvard Business Review*, 85 (11), 122-132. Harvard Business School Publishing, Boston, Estados Unidos. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2469818> [Consulta: 2024, agosto 27].
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465. Nueva York, Estados Unidos. <https://doi.org/10.2307/256865> [Consulta: 2024, noviembre 24].
- Stacey, R. D. (1996). *Complexity and creativity in organizations*. Oakland, Estados Unidos: Berrett-Koehler Publishers.
- Stacey, R. D. (2011). *Strategic management and organizational dynamics: The challenge of complexity to planning and control*. Londres, Reino Unido: Pearson Education.
- Tarride, M. (1995). “Complexity and complex systems”. *História, Ciências, Saúde. Manguinhos*, II (1): 46-66. Fundação Oswaldo Cruz, Riode Janeiro, Brasil. https://www.researchgate.net/publication/250028660_Complejidad_y_sistemas_mas_complejos [Consulta: 2024, septiembre 21].
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the Social Processes of Leadership and Organizing. *The Leadership Quarterly*, 17 (6). University of North Carolina, Charlotte, Estados Unidos. DOI:[10.1016/j.leaqua.2006.10.007](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.007) [Consulta: 2024, septiembre 17].
- Villadiego Sánchez, L. I. y Calics Salcedo, L. P. (2022). La Gestión del Talento Humano: Elemento Catalizador del Éxito en las Organizaciones Actuales. *Dialogus* 9 (6). Universidad Metropolitana de Ciencia y Tecnología, Ciudad de Panamá, Panamá. <http://portal.amelica.org/ameli/journal/326/3263545009/> [Consulta: 2024, agosto 27].
- Zárraga Hernández, R. C. (2022). Cambio y Gerencia desde la Perspectiva Postconvencional. *Revista UBA*. Universidad Bicenteneria de Aragua, Maracay, Venezuela. <https://revistasuba.com/index.php/POSTDOCTUBA/article/download/604/421/561> [Consulta: 2024, agosto 27].