



Julio-Diciembre 2025

Recibido: 10-02-2025

Aceptado: 15-04-2025

Gerencia emergente en la gestión del talento humano, y complejidad organizacional en Venezuela

Autor: Belkys Suárez Montoya ¹

Correo electrónico: bsuarez@uc.edu.ve,

Adscripción: Departamento Gestión de Personas. Facultad de Ciencias económicas y Sociales. Escuela de Relaciones Industriales. FACES, Universidad de Carabobo, Bárbula, Valencia, Venezuela

Resumen: La investigación tuvo como propósito, reflexionar acerca de la Gerencia Emergente en la Gestión del Talento Humano y la Complejidad Organizacional en Venezuela. El trabajo centró su interés en: a) la gerencia emergente; b) gerencia emergente en la gestión del talento humano; c) complejidad organizacional en Venezuela. Metodológicamente, fue un estudio de corte documental, se apoyó en el paradigma interpretativo, asume el método hermenéutico, empleó la técnica de la revisión documental. Finalmente, algunas reflexiones que emergen de la investigación realizada: 1) la complejidad organizacional, invita a los directivos y gerentes a repensar el presente con visión de futuro reestructurando esquemas, paradigmas, formas de accionar, haciendo énfasis en: a) lo humanista, b) colaborativo, c) estratégico, d) la incertidumbre, e) gestión del cambio; 2) la gerencia emergente apoya su gestión en la figura del gestor / gerente y en las cualificaciones y competencias de

¹ Miembro del Laboratorio de Investigación en Estudio del Trabajo (LAINET, UC). Adscrita a la Línea de investigación Gestión de Personas y Relaciones de Trabajo. Universidad de Carabobo. Postdoctora en Ciencias Administrativas y Gerenciales, Doctora en Ciencias Sociales. Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. Licenciada en Relaciones Industriales. Profesora de Pregrado y Postgrado. ID ORCID: [0000-0001-6336-3341](https://orcid.org/0000-0001-6336-3341).

este; 3) la gerencia emergente, se encuentran en constante búsqueda de nuevas tendencias, prácticas, procedimientos, procesos, nuevas herramientas tecnológicas, que les permitan alcanzar los propósitos estratégicos en el menor tiempo posible, asegurando así la continuidad operativa en el tiempo.

Palabras clave: gerencia, emergente, gestión del talento humano, complejidad, organizacional, Venezuela.

Emerging management in human talent management and organizational complexity in Venezuela

Abstract: The purpose of the research was to reflect on Emerging Management in Human Talent Management and Organizational Complexity in Venezuela. The work focused on: a) emerging management; b) emerging management in human talent management; c) organizational complexity in Venezuela. Methodologically, it was a documentary study, based on the interpretative paradigm, assumed the hermeneutic method, and used the documentary review technique. Finally, some reflections that emerge from the research carried out: 1) organizational complexity invites directors and managers to rethink the present with a vision of the future, restructuring schemes, paradigms, ways of acting, emphasizing: (a) the humanistic, (b) collaborative, (c) strategic, (d) uncertainty, (e) change management; 2) the emerging management supports its management in the figure of the manager/manager and in the qualifications and competencies of this; 3) the emerging management, are in constant search of new trends, practices, procedures, processes, new technological tools, which allow them to achieve the strategic purposes in the shortest possible time, thus ensuring operational continuity over time.

Keywords: management, emerging, human talent management, complexity, organizational, Venezuela.

Introducción

En estos tiempos, observamos que el ambiente es cambiante, volátil en donde no existe una receta o criterio para afrontar: a) certidumbres, b) desconciertos, c) miedos, d) inmediatez, e) emergencias etc., fenómenos que influyen en todos los ámbitos de este plano. En ese

sentido, Saldarriaga (2008); Ospina (2010); afirman que las organizaciones con visiones prospectivas se manejan en un entorno impredecible, dinámico, turbulento y están expuestas a retos, desafíos, incertidumbres y constantes cambios debido al dinamismo del medio en que se desenvuelven. También establecen, que la gestión humana es un proceso esencial que constituye un factor determinante de competitividad en las organizaciones, que afecta directamente la continuidad operativa, el proceso administrativo y la toma de decisiones. Además, todas estas actividades, forman parte de: funciones, procesos operativos-administrativos que se llevan a cabo en la gerencia emergente.

Otro punto, nos enfrentamos a una realidad global cada vez más interconectada, interdependiente y globalizada. La incursión de algunos nuevos factores y tecnologías a saber: el auge del teletrabajo, las plataformas digitales y redes sociales, el internet de las cosas, y la inteligencia artificial entre otras. Todos ellos, han acelerado la dinámica y el ritmo empresarial a nivel mundial a su vez, impulsó las fortalezas y competencias de los gerentes para asumir realidades y desempeño de funciones en contextos complejos.

Ahora bien, ¿qué es la gerencia emergente? desde esta dimensión, se puede indicar que es un proceso de gestión que se proyecta transdisciplinariamente hacia la sociedad con un sistema de cooperación armónica con sus pares, atendiendo y evaluando la creatividad del personal. Es decir, la gerencia emergente busca el equilibrio de los recursos, la integración y la sinergia del talento humano para alcanzar los propósitos organizacionales.

El mundo globalizado de hoy presencia una complejidad organizacional que se enfoca en una gerencia dinámica, cambiante y flexible, que sufre una metamorfosis organizacional con base a sistemas complejos, que se entranan en los avances científicos y tecnológicos que se vienen desarrollando vertiginosamente, que impulsa a la gerencia a adaptarse a los constantes cambios, desafíos, retos que llevan a las organizaciones a una evolución para consolidar el esquema gerencial en función a las complejidades humanas, cambios sistémicos paradigmáticos, gestión administrativas, procesos estructurales y propósitos estratégicos organizacionales. Estos cambios acelerados exigen que la gerencia no solo se adapte, sino que

anticipe y gestione de manera proactiva los desafíos y retos emergentes, lo cual promueve una evolución constante en las organizaciones.

La gestión del talento humano, en opinión de Chiavenato, (2002), es una de las áreas que ha experimentado mayores cambios y transformaciones en los últimos tiempos. Todas ellas, producto de las innovaciones tecnológicas, cambios económicos, nuevas posturas en el mundo del trabajo, globalización, competitividad, complejidad e incertidumbre entre otros factores externos. En la misma línea, es bien conocido que el ámbito de la gestión del talento humano está conformado por las personas y las organizaciones, pues las personas pasan gran parte de su vida trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de estos para operar, alcanzar sus objetivos, la eficiencia, el éxito organizacional y la continuidad operativa en el tiempo.

El propósito investigativo de este estudio, fue el de reflexionar sobre la gerencia emergente en la gestión del talento humano y la complejidad organizacional en Venezuela. El trabajo centró su interés en los siguientes puntos: a) la gerencia emergente; b) gerencia emergente en la gestión del talento humano; c) complejidad organizacional en Venezuela.

El objeto elegido es de trascendencia porque: a) la gerencia emergente es un factor clave, estratégico y crítico para abordar la complejidad organizacional en Venezuela y a nivel global, b) el gestor emergente, es quien gestiona los mejores talentos para garantizar la ventaja competitiva de las organizaciones y que estas sean sostenibles en el tiempo a través de dicho talento.

La pertinencia del estudio radica en que aborda un tema actual y relevante en el mundo del trabajo, donde se requiere una gestión visionaria, rápida y precisa, centrada en las complejidades del talento humano y las organizaciones. En síntesis, la gerencia emergente propone una gestión innovadora que impulsa un cambio en el rol del gerente, integrando paradigmas humanistas con diversos factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos y organizacionales.

Plano metodológico

El trabajo se enmarcó en una investigación de corte documental. En ese sentido, Bosch (1991), señala que este es el resultado de un largo

proceso racional y lógico que eslabona cada uno de los pasos de un proceso natural hacia una conclusión lógica y Sierra (1998), complementa indicando que, dicha investigación tiene como propósito la observación de fuentes documentales. Se apoyó en el paradigma postpositivista, en ese sentido, Martínez, (2006); Díaz (2011), están de acuerdo que este paradigma también es conocido como hermenéutica de lo subjetivo. Entre los principales representantes de este paradigma se pueden mencionar Heidegger (1889-1976), Gadamer (1900-2002), Ricoeur (1913-2005).

La investigación, se apoya en el método fenomenológico hermenéutico porque busca interpretar y comprender las fuentes documentales concernientes a la temática.

Adopta parte de la tipología planteada por Sierra (Ob.cit), para investigaciones de Ciencias Sociales, en particular:

- finalidad básica: es fundamento de toda otra investigación
- alcance temporal: refiere un momento específico de la realidad
- amplitud: de carácter micro sociológico, analizó una parte de la temática en cuestión.

Como técnica de recolección de datos se hizo uso de la observación y revisión documental. Teóricamente, la investigación se realizó desde el enfoque de la Sociología del trabajo, pues, esta se encarga del estudio del ámbito laboral y todas las problemáticas asociadas.

Procedimiento Metodológico

El apartado, presenta la conjugación de los momentos de la investigación, en particular:

Momento proyectivo del estudio (etapa inicial), consistió en definir y plantear el objeto investigativo del trabajo.

Momento técnico (etapa metodológica), estuvo referida al diseño, las estrategias y los procedimientos a emplear para alcanzar los propósitos planteados.

Momento de análisis, dirigida a la comprensión e interpretación de la información. En resumen, se realizó el arqueo heurístico sobre la base de la comprensión de los documentos investigados y la

triangulación de las técnicas empleadas. En conjunto, estas acciones facilitan una interpretación integral y precisa, aportando solidez y credibilidad a los resultados de la investigación.

Momento de construcción, la cual estuvo referido a la vinculación y articulación de los hallazgos encontrados para producir el documento final.

Disertación

Gerencia emergente

Para iniciar, hay que tener presente que la gerencia emergente hace referencia a saber: paradigmas, nuevas prácticas, enfoques y competencias que han surgido a raíz de los cambios globales, que se han presentado en el mundo laboral y en el ámbito de la gestión del talento humano, todo ello, para adaptarse a las transformaciones organizacionales, tecnológicas y sociales.

En ese sentido, la gerencia emergente se presenta para fortalecer las funciones, proceso, tareas y competencias en las organizaciones modernas; a este propósito, Drucker (2014), señala que la gerencia es el órgano específico y distintivo de toda organización, en sí, es un instrumento estratégico, clave para el funcionamiento de las organizaciones.

En la misma línea, Vieras, (2021; p.3), considera que “el enfoque de la gerencia emergente, se presenta como un paradigma que hace posible plantear y replantear los caminos posibles de un conglomerado, un equipo, una organización, empresa o una nación como un todo de mayor alcance”. de esta cita, se puede extraer que el mundo empresarial y las organizaciones requieren de: nuevos paradigmas, posturas, renovadas tendencias, prácticas efectivas, estrategias eficaces que permita a los directivos y a la gerencia adaptarse a las necesidades y realidades del entorno.

La gerencia emergente, no ha dejado de lado, la complejidad e incertidumbre que ha sido generada por los cambios a nivel global. Es por ello, que la gerencia ha asumido un estilo más humanizado que trasciende del ámbito técnico-administrativo tradicional a la gestión abierta, democrática y participativa para afrontar los retos y desafíos del ambiente.

Perfil del Gerente Emergente

Seguidamente, se presenta la acepción del diccionario de la Real Academia Española (2022; p. S/N), se entiende por perfil como el “Contorno de la figura de algo o de alguien”. Entonces, se puede aludir que la gerencia emergente, recae en la figura del gestor o gerente organizacional.

El gestor/ gerente en el mundo global, constituye uno de los ejes articuladores del funcionamiento técnico, administrativo, social de cada organización. De ahí que el mayor desafío de la gerencia es el de responder a los retos que se generan en el contexto. El gerente hace uso de su cualificación, potencialidad, formación, proactividad, competencias, tendencias y herramientas tecnológicas disponibles, para reinventar el nuevo camino de satisfacer las necesidades presentes y futuristas de la organización.

Seguidamente, Suárez (2021), refiere algunas particularidades que se presumen deben caracterizar al gerente o gestor a través de ciertos rasgos propios que lo distinguen y que hace que fluya el éxito de los procesos y transformaciones organizacionales.

A continuación, se presenta la Tabla 1, que menciona algunos talentos que deben poseer los gestores o gerentes emergentes.

Tabla 1

Particularidad Perfil Gerente Emergente

Particularidad	Referencia
Proactividad	A que el gerente debe adelantarse y estar presto a los acontecimientos que surgen del impulso de las fuerzas externas e internas.
Visionario	Identifica oportunidades y amenazas antes que otros, planifica el accionar con visión futurista.
Comprometido	El gerente debe ser un trabajador, líder, comprometido con los objetivos estratégicos organizacionales, que actúe en pro y bienestar de la empresa que representa.
Moderador	Las conductas y el accionar efectivo acorde con los valores éticos, y la cultura del negocio.

Comunicador	La capacidad efectiva que tiene el gerente de solicitar apoyo de todo el personal y comunicar de manera exitosa los logros y los resultados alcanzados con la participación de toda la fuerza laboral.
Motivador	Se percibe, como la persona que guía, orienta, promueve nuevas acciones positivas ante el personal.
Experto funcional	Profesional que goza de reconocimiento por su experticia, competencias y experiencia en los procesos organizacionales.
Dominio de herramientas tecnológicas	A través de ellas, puede contactar, delegar funciones a sus colaboradores.

Fuente: Elaboración propia, (Suárez, 2024).

En la misma línea, Zimmermann (2000), contempla tres aspectos de interés que complementan los talentos antes descritos:

En primer lugar, las cualidades personales: que contempla elementos como: carisma, origen, prestigio y relaciones personales influyentes.

El segundo lugar, cualidades profesionales: esta abarca los conocimientos, técnicos, competencias digitales, experiencia, excelencia, rapidez y claridad.

Como tercer lugar, cualidades sociales: estas contemplan fiabilidad, tolerancia, capacidad para la cooperación, transparencia, credibilidad, justicia, voluntad para ayudar a los demás e inteligencia emocional.

Globalmente, las particularidades, cualidades aunada a las competencias, habilidades y destrezas es lo que define, distingue y diferencia a los gerentes y a la verdadera gerencia empresarial efectiva.

Gestión del talento humano y gerencia emergente

Como se ha comentado en los apartados precedentes, es bien conocido, que todo ha cambiado hay una dinámica global disruptiva y competitiva en donde se ven inmersos los seres humanos y las organizaciones.

Bajo esta nueva realidad la gestión del talento humano, está

transitando hacia las sociedades del conocimiento, la internalización, la competitividad, factores cada vez más presentes en las organizaciones, que ponen de manifiesto cómo el talento humano viene configurado por dichos elementos.

Hay que hacer nota, que el término gestión del talento humano, ha sido abordado y definido por diversos autores entre ellos Stoney citado por Köhler y Martín (2010; p.5), quienes la definen como “un enfoque distintivo a la gestión de los empleados, buscando ventajas competitivas a través del despliegue estratégico de una mano de obra altamente comprometida y capacitada, empleando un arsenal integrado de técnicas culturales, estructurales y personales”. Seguidamente se puede argumentar, que la gestión del talento humano es una actividad estratégica, crítica y necesaria en todo proceso productivo; y a su vez, toda actividad refiere a un proceso social que supone una determinada organización del trabajo.

Además, la gestión del talento humano: a) es un sistema integral, b) aglutina diversos procesos, recursos, c) persigue la *sindéresis* del todo organizacional, d) estratégicamente requiere la figura del gerente emergente para lograr los propósitos empresariales y la sinergia de los colaboradores.

En sintonía con el punto, Ulrich (2006), y Alles (2007), Dolan, Valle, Jackson, y Schuler, (2003), coinciden en señalar que la gestión de talento humano en la actualidad se encuentra enfocada en una gerencia global, con énfasis en las capacidades de la organización, el cambio en la cultura, el capital intelectual, el trato justo a los empleados, la determinación de los valores y el rol de la gerencia.

En fin, todos ellos son elementos claves en la gestión de lo humano, porque se conjuga e integra con: nuevos paradigmas, nuevas visiones, otras filosofías de acción. Es decir, otros caminos y alternativas de búsquedas de la efectividad organizacional.

Para continuar, Suárez (2011), afirma que las nuevas realidades y exigencias por las que atraviesan el mundo y el país, hacen que los directivos y la gerencia emergente reoriente la necesidad de establecer lineamientos estratégicos y objetivos ajustados a la realidad para asumir nuevos desafíos y posturas en la conducción y funcionamiento de las organizaciones.

Por ello, es importante, que cada gestor o gerente, asuma estos retos como un proceso continuo. En otras palabras, tienen que aprender a auto gestionar estas incertidumbres para luego gerenciar de manera efectiva el talento humano en el medio empresarial.

En definitivo, la gerencia emergente busca la efectividad y la eficiencia organizacional, a través del talento humano integrando diversas dimensiones y elementos a saber: una visión futurista, estrategias, sinergia, trabajo en equipo, contribuciones, aportes de los colaboradores por ser estos, quienes ejecutan todos los procesos administrativos y las funciones relativas al cargo que desempeñan; y es a través de todos ellos, que las organizaciones alcanzan la verdadera ventaja competitiva centrada en lo humano.

La gestión del talento humano es un área compleja, estratégica que debe ser direccionada por la nueva gerencia con esquemas emergentes.

Complejidad organizacional en Venezuela

El entorno actual del país es complejo, las organizaciones que aún se mantienen operativas en Venezuela han tenido que adaptarse a la realidad del entorno donde operan. En ese sentido, KPMG (2022), y el Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales (Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello [IIESUCAB], 2022), coinciden en afirmar que las empresas venezolanas se desarrollan en un entorno globalizado, cargado de: complejidades, incertidumbres, cambios constantes, recesión económica, situación política social inestable, presión tributaria, mercados reducidos, ausencia de inversión, entre otros.

De acuerdo con la RAE (2002: S/N), como “complicación, dificultad, embrollo, lío, complejidad”, en otras palabras, es como un sinónimo de confusión, incertidumbre. Y considerando el pensamiento complejo de Morin (2002 p. 24), “es un modo de pensamiento que respete la multidimensionalidad, la riqueza, el misterio de lo real y que sepa que las determinaciones cerebral, cultural, social, histórica, que experimenta todo pensamiento codetermina siempre el objeto de conocimiento”. Se podría decir, que es la búsqueda constante de nuevos caminos, perspectivas, dimensiones hacia nuevos conocimientos y alternativas en todos los ámbitos del mundo de vida.

Ahora bien, las organizaciones empresariales, son entidades sociales conformadas por dos o más individuos en donde se generan las interacciones y las relaciones entre los actores que participan en el proceso productivo. En este sentido, Morin (1999; p.124), señala que las organizaciones “se pueden concebir como un sistema, como unidad global organizada de interrelaciones entre elementos, acciones o individuos”.

Partiendo del pensamiento complejo, se observa en el entorno venezolano que todas ellas, conviven con el día a día, para lo cual, han tenido que generar cambios estructurales-administrativos en pro de su adaptabilidad y permanencia en el mercado competitivo de esta sociedad. Los cambios por los que han atravesado en los últimos años, han influido en la gerencia emergente y en la gestión del talento humano.

De acuerdo al pensamiento complejo, la organización une, transforma, produce y mantiene. Debido a que transforma los elementos en un sistema, produce y mantiene el sistema a través de todos los recursos. En sí, integra, fusiona entre sí todas las uniones y constituye vínculo de las uniones. Mirar las organizaciones desde la complejidad implica considerarlas como un sistema que se construye permanentemente en la interacción con el medio; autoorganizándose, reinventándose y rea-adaptándose para mantener interacción activa al entorno.

De igual modo, las reinversiones casi siempre vienen dadas por el entorno, complejidades, incertidumbres, fuerzas externas e internas que impulsan los procesos de cambios y transformaciones. Apoyados en esquemas futuristas en atención a realidades y necesidades particulares.

Brevemente, la complejidad organizacional es un desafío clave a afrontar por el mundo de la gerencia emergente, los cuales constantemente deben reinvertirse para garantizar la continuidad operativa de las organizaciones en el país

A modo de colofón

En este apartado, se da cuenta de algunas consideraciones que emergen de la investigación realizada. A continuación, algunos aspectos destacables que se vinculan con los propósitos del estudio.

El tema investigado es de importancia para el mundo del trabajo, y a nivel global dado que la gerencia ocupa un lugar estratégico y crucial para el efectivo desenvolvimiento del ámbito organizacional.

Con respecto a la gerencia emergente, hoy por hoy suele ser vista como un área estratégica, compleja y crítica para los procesos productivos en el mundo organizacional.

La gerencia emergente, recae en la figura del gestor o gerente organizacional, como recurso esencial pues ellos, generan, formulan, desarrollan y ejecutan estrategias dinámicas e innovadoras para garantizar la continuidad operativa en tiempos complejos, convulsos y realistas.

En atención, al perfil del gerente emergente este está integrado por un conjunto de particularidades, cualidades, competencias, habilidades y destrezas que lo define y distingue de la gerencia tradicional.

Las organizaciones y la gestión del talento humano, han evolucionado vertiginosamente a raíz de los cambios globales que se han generado a nivel mundial como consecuencias de: incertidumbre, cambios de paradigmas, nuevas tecnologías, el surgimiento de otras tendencias y prácticas laborales.

En este mundo complejo, globalizado y competitivo las organizaciones están en la constante búsqueda de nuevas, herramientas, tendencias, enfoques, paradigmas y modas gerenciales que les permitan adaptarse a las necesidades, realidades y desafíos del país.

Finalmente, la complejidad es en realidad, el desafío que la gerencia emergente debe afrontar en el presente y en el futuro inmediato; a su vez, esta invita a los directivos y gerentes del país a reinventar los esquemas de gestión en pro de la efectividad y la eficiencia organizacional.

Referencias

Alles, Martha (2007). Comportamiento Organizacional. Como Lograr un Cambio

Cultural a través de Gestión por Competencias. Editorial Granica. Buenos Aires.

- Bosch, Carlos. (1991). La Técnica de Investigación Documental. México. Editorial. Trillas.
- Chiavenato, Idalberto (2002). Gestión del Talento Humano. Editorial Mc. Graw Hill. Colombia.
- Diccionario de la Real Academia Española (2022). <https://dle.rae.es/>
- Díaz, Luis. (2011). Visión Investigativa en Ciencias de la Salud. Énfasis en Paradigmas Emergentes. IPAPEDI. Valencia, Venezuela.
- Drucker, Peter. (2014). El Gerente Eficaz. Editorial Planeta. Bogotá
- Dolan, Simón; Valle, Ramon; Jackson, Susan y Schuler, Randall (2003). La Gestión de los Recursos Humanos. Preparando Profesionales para el siglo XXI. Editorial. McGraw-Hill. España.
- Kohler, Holm y Martín, Antonio. (2010). Manual de Sociología del Trabajo y de las Relaciones Laborales. Delta Publicaciones. Madrid.
- Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales (IIESUCAB) (2022). Informe de Coyuntura Venezuela. <https://www.ucab.edu.ve/investigacion/centros-e-institutos-de-investigacion/iies/informes-de-coyuntura/>.
- KPMG, (2022). La Empresa Venezolana. Visión Venezuela. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ve/pdf>
- Martínez, Miguel. (2006). Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa. Editorial Trillas. México.
- Morin, Edgar. (1999). El Método. I. La Naturaleza de la Naturaleza. Editorial Cátedra. Madrid.
- Morin, Edgar. (2002). El Método. II. La Vida de la Vida Editorial. Cátedra. Madrid.
- Ospina, Henry. (2010). Nuevos Paradigmas en Gestión Humana. Revista Ciencias Estratégicas. Tomo 18 –N.º 23. Colombia.
- Saldarriaga, Juan. (2008). Gestión Humana: Tendencias y Perspectivas. Estudios Gerenciales. Vol. 24. N. 107. Colombia.
- Sierra, Restituto (1988). Técnicas de Investigación Social: Teoría y Ejercicios. Paraninfo S.A. Madrid.

- Suárez, Belkys (2021). Gestión del Cambio Organizacional: En Tiempo de Pandemia en Venezuela. Revista Arjé, Vol.15, N. 29. Universidad de Carabobo. Venezuela.
- Suárez, Belkys (2011). Posmodernidad: Dilemas de la Gestión del Talento Humano en el Ámbito Empresarial. Observatorio Laboral, Revista Venezolana, Vol.4, N.7. Universidad de Carabobo. Venezuela.
- Ulrich, Dave (2006). Recursos Humanos Champions. Cómo Pueden los Recursos Humanos Cobrar Valor y Producir Resultados. Granica. Buenos Aires.
- Vieras, Cristina. (2021). La Gerencia Emergente: Un Camino por Transitar en el Siglo XXI. Revista Momboy. Número 16. <https://repositorio.uvm.edu.ve/handle>.
- Zimmermann, Arthur (2000). Gestión del Cambio Organizacional. Caminos y Herramientas. Ediciones. ABYA- Yala. Quito – Ecuador.