Chapter 07 / Capítulo 07

Sustainable Managerial Transformation: Leadership, Organizational Intelligence, and Sustainability in the Postmodern Era (Spanish Version)
ISBN: 978-9915-9851-5-2
DOI: 10.62486/978-9915-9851-5-2.ch07
Pages: 81-90

©2025 The authors. This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution (CC BY) 4.0 License.

Towards ethical, intelligent, and regenerative management

Hacia una gerencia ética, inteligente y regenerativa

Daniel Román-Acosta[1]

[1]Plataforma de Acción, Gestión e Investigación Socia S.A.S. Sincelejo, Colombia.

INTRODUCCIÓN

Durante buena parte del siglo pasado, las formas tradicionales de gestionar organizaciones estuvieron moldeadas por un enfoque rígido, muy influido por ideas mecánicas y lineales. Se pensaba que una empresa bien administrada era aquella que se organizaba como una máquina precisa, eficiente y rentable. Este modelo, heredero directo de la administración científica propuesta por Frederick Taylor, entendía que todo debía seguir reglas claras, procesos estandarizados y jerarquías verticales estrictas (Huang et al., 2025; Loaiza & Souza, 2022). En este esquema, los trabajadores eran más bien piezas operativas, engranajes subordinados a una estructura cuyo poder decisorio se concentraba arriba.

Con el tiempo, ese modelo comenzó a mostrar sus límites. La literatura reciente sugiere que depender solo de estructuras de control y eficiencia, si bien puede funcionar en escenarios predecibles, no alcanza para responder a realidades complejas, más cambiantes y marcadas por lo digital y lo social (Chang et al., 2023). A partir de mediados del siglo XX, el surgimiento de la teoría de sistemas cambió radicalmente cómo se entienden las organizaciones. Dejó de pensarse en ellas como estructuras cerradas, para concebirlas como sistemas abiertos en diálogo permanente con su entorno social, económico y ecológico (Laurin et al., 2021).

Ya en los años noventa, las ideas sobre la complejidad y los sistemas adaptativos complejos (CAS) terminaron de consolidar otra mirada sobre la gestión. En lugar de pensar en las organizaciones como entornos predecibles, autores como Anderson (1999), Surekha (2022) y Newton-Lewis et al. (2021) plantean que lo que ocurre en ellas es producto de redes de relaciones, aprendizajes imprevistos, bucles de retroalimentación. De ahí que el liderazgo actual no busque tanto imponer control, sino más bien facilitar la autoorganización, la adaptación constante y el aprendizaje colectivo (Peng et al., 2010).

Este giro supuso una redefinición del papel que juega la gerencia. Ya no basta con ser eficientes, ahora lo fundamental es saber adaptarse, innovar y mantener una actitud de aprendizaje permanente (Freixanet & Churakova, 2016). La organización moderna se comporta más como un sistema vivo, una red con capacidad de transformación, que como una máquina inflexible (Jiade & Fengyou, 2019). Por eso, hoy se asume que tanto el orden como la creatividad no vienen de estructuras jerárquicas, sino de las interacciones espontáneas entre quienes integran los equipos (Yeo, 2024).

Y en ese nuevo panorama, la racionalidad más técnica o instrumental —centrada en medir y controlar— empieza a ceder espacio frente a una racionalidad adaptativa. En este marco, improvisar, colaborar, incluso equivocarse y volver a empezar, se vuelve parte del valor estratégico de una organización (Nechkoska & Kostoska, 2019; Galbiati, 2020). Ya no se trata solo de producir más o hacerlo más rápido. Lo central es la capacidad para revisar lo aprendido,

desechar lo que ya no sirve, y generar nuevas formas de pensar cuando las condiciones cambian.

Este cambio de enfoque se expresa también en el tipo de herramientas que se usan. Las metodologías ágiles, junto con modelos de gestión digital y adaptativa, se están consolidando como alternativas frente a las viejas formas de organización (Huang et al., 2022). La disrupción provocada por la pandemia, la expansión del teletrabajo, la irrupción de la inteligencia artificial, todo esto ha evidenciado que hacen falta líderes que sepan trabajar con equipos diversos, híbridos, distribuidos (Paterson, 2025; Lange-Küttner et al., 2023). Es decir, gestionar en red más que mandar desde arriba.

Así, empieza a tomar fuerza una noción de gerencia mucho más humana, conectada con lo ético y lo emocional. Un tipo de liderazgo que no solo se basa en conocimientos técnicos, sino también en la empatía, la capacidad de escucha y la comprensión cultural. Todo esto contribuye a que las personas se sientan más comprometidas con su trabajo, y por lo tanto, más estables en sus roles (Mbinza, 2024). Las estructuras colaborativas estimulan el pensamiento creativo, la solución colectiva de problemas y el desarrollo de culturas organizacionales más abiertas. A la vez, el uso de datos y analítica avanzada ayuda a anticipar movimientos del entorno y tomar mejores decisiones (Wang et al., 2022).

Para Riaz et al. (2024), los líderes que vienen ya no se parecerán tanto a los supervisores clásicos. Serán más bien facilitadores del cambio, actores capaces de mover sistemas sociales complejos hacia nuevas formas de organización. Esta mirada se alinea con conceptos como resiliencia organizacional y sostenibilidad sistémica, en los que las empresas son vistas como ecosistemas vivos, que evolucionan mediante la colaboración, la diversidad y el aprendizaje colectivo (Bohensky et al., 2015).

El nuevo paradigma de la gerencia plantea que los resultados económicos son apenas una de las caras del desempeño. El verdadero valor se crea cuando la eficiencia se conjuga con un propósito claro y un compromiso con el bienestar común. En lugar de intentar controlar todo, lo que las organizaciones del presente y del futuro necesitan es aprender a navegar la complejidad con inteligencia emocional, principios éticos y una visión sistémica de lo humano.

DESARROLLO

Hilos que tejen una nueva gerencia

La forma en que pensamos la gerencia ha cambiado mucho. Lo que antes era un enfoque rígido, mecánico, centrado en órdenes y jerarquías, hoy se abre a modelos más integradores, con espacio para el diálogo, la ética y la adaptación constante. La empresa ya no se entiende como una máquina de eficiencia, sino como un sistema que respira, que siente, que aprende. Un entorno donde lo humano, lo ético y lo emocional pesan tanto como los resultados. Este cambio no se limita a mover estructuras o cambiar organigramas; es más profundo, afecta la forma en que las organizaciones comprenden el mundo y se vinculan con él.

Los capítulos que integran esta obra no solo agrupan saberes técnicos o propuestas sectoriales. Juntos componen una cartografía, una visión ampliada de lo que podría ser una gerencia realmente transformadora. Cada contribución funciona como un nodo, un hilo más en la red de prácticas posibles que pueden redefinir el quehacer organizacional. Hablamos de liderazgos con inteligencia emocional, de modelos sostenibles, de la conciencia como motor de gestión, de innovaciones que parten de lo humano. También de control fiscal, de ética, de normativas. Todo se entrelaza. Todo suma en la construcción de un nuevo paradigma.

En el Capítulo I, se plantea que liderar ya no consiste en ordenar ni imponer. Liderazgo, comunicación y negociación emocional son, en realidad, las bases sobre las que se sostiene el trabajo colectivo. No se trata solo de habilidades deseables: son esenciales. El liderazgo actual se funda en la confianza, en saber escuchar, en generar vínculos que sean genuinos. Un líder que no conecta, fracasa, incluso si su estrategia es sólida.

La sostenibilidad, desarrollada en el Capítulo II, aparece como una brújula ética para decidir en contextos donde las consecuencias ya no son solo económicas. Incorporar criterios ESG, desarrollar metacognición para reflexionar sobre el propio proceso decisional, gestionar de manera consciente la innovación, los grupos de interés, el talento humano. Todo ello perfila una nueva forma de dirigir. En este modelo, buscar rentabilidad no está reñido con actuar con integridad. De hecho, se necesitan mutuamente.

El Capítulo III introduce un enfoque poco habitual en el mundo gerencial: la mirada transpersonal. Aquí, se reconoce que liderar también implica conectarse con el propósito, con dimensiones colectivas y espirituales del trabajo. Que una empresa puede ser algo más que una unidad de producción. Puede ser, también, un espacio para crear sentido. Una plataforma desde donde aportar a lo común, trascender el beneficio individual.

Desde otra perspectiva, el Capítulo IV explora la neurogastronomía digital como una experiencia donde se cruzan lo sensorial, lo emocional y lo virtual. La experiencia del consumidor no es solo racional: es corporal, subjetiva, está mediada por pantallas, algoritmos y entornos artificiales. Aprender a gestionar esas emociones, a diseñar experiencias que unan tecnología, placer y comunicación, requiere otro tipo de pensamiento. Uno más transversal, más creativo, sin duda.

Los Capítulos V y VI cierran con un anclaje firme en la dimensión normativa y fiscal. La auditoría tributaria y el desempeño fiscal son recordatorios de que toda gestión tiene que responder a marcos legales, a exigencias públicas, a estándares éticos. Cumplir con la ley no es solo un acto técnico, también es una forma de construir legitimidad. Cuando las organizaciones actúan con transparencia, cuando cumplen lo que prometen, generan confianza. Y esa confianza, finalmente, se traduce en reputación, en bienestar colectivo y en desarrollo más justo.

Del paradigma gerencial fragmentado a la visión integral

El pensamiento organizacional ha recorrido un camino largo en el último siglo. Y ese trayecto no ha sido solo técnico, sino también conceptual. La forma en que se entienden las organizaciones ha cambiado. De máquinas funcionales, cerradas y orientadas solo a la eficiencia —siguiendo la lógica de Taylor y la administración científica—, se pasó a concebirlas como sistemas vivos, interdependientes, en relación continua con su entorno (Anderson, 1999; Stacey, 1996; Laurin et al., 2021). No se trata simplemente de incorporar nuevas herramientas. Lo que ha cambiado es la ontología misma: las organizaciones ya no son espacios de control, sino territorios para el aprendizaje compartido, para el pensamiento distribuido, para la coevolución (Peng, Hou & Wang, 2010; Bohensky et al., 2015).

En este giro, como bien advierten Freixanet y Churakova (2016), el aprendizaje se posiciona como el activo más relevante. Ya no se privilegia la eficiencia como único objetivo, sino que se empieza a valorar la adaptabilidad como respuesta estratégica. Jiade y Fengyou (2019) agregan que las viejas jerarquías se están reemplazando por estructuras más horizontales, dinámicas, en red. Este tipo de organizaciones, colaborativas por diseño, están mejor preparadas para

navegar un contexto de alta incertidumbre, atravesado por avances tecnológicos, demandas sociales nuevas y una presión creciente por ser sostenibles.

Los seis capítulos de esta obra se sitúan dentro de esa transformación. Cada uno explora una dimensión específica de este cambio, pero sin aislarse del todo. Más bien, se entrelazan, se complementan. En el primer capítulo, por ejemplo, Meza Ruiz trabaja el liderazgo emocional y la negociación como habilidades fundamentales. Estas propuestas dialogan directamente con Goleman (1995), quien introdujo la noción de inteligencia emocional, y con Voss (2016), que analiza la negociación desde una mirada estratégica y humana. Aquí, influir, conectar, no es solo una técnica: es un ejercicio de empatía.

Algo similar ocurre con el enfoque de Suescum Coelho en el segundo capítulo. La sostenibilidad aparece allí no como un añadido o una obligación externa, sino como un nuevo principio para tomar decisiones. Esta idea se vincula con los planteamientos de Elkington (2020) y Ozili (2022), quienes proponen que las empresas deben ser actores regenerativos, con capacidad de innovar responsablemente, y no solo cumplir. El centro se mueve: del beneficio hacia el impacto, del cumplimiento hacia la transformación.

Más profundo aún es el enfoque transpersonal que desarrolla Pérez Vega. Desde esa perspectiva, la gerencia no se limita a gestionar recursos o liderar personas. También modela identidades, sentidos, propósitos. Cambia la forma de estar en el mundo. En este enfoque, liderar es tocar el fondo de lo simbólico, conectar el ser con el hacer y el convivir. Una visión que se alinea con lo que propone Yeo (2024), cuando habla del aprendizaje como un proceso que emerge, más que se imparte.

La neurogastronomía digital, analizada desde la experiencia de usuario y el entorno virtual, es otro de los elementos que abren nuevas puertas al pensamiento gerencial. Gutiérrez Velásquez, en su capítulo, propone una lectura multisensorial de la relación entre empresa y consumidor. Aquí, el diseño de experiencias emocionales a través de alimentos, pantallas y redes sociales se convierte en un campo estratégico. Se mezclan el placer, la percepción, el marketing y la narrativa digital para generar valor desde lo sensible.

Por su parte, los capítulos centrados en auditoría tributaria y desempeño fiscal recuperan algo que a veces se olvida: la gestión también se sostiene en principios como la legalidad, la ética pública y el control. Sánchez Beritán y su equipo plantean que no hay sostenibilidad posible sin trazabilidad, sin transparencia ni rendición de cuentas. Es decir, sin mecanismos que garanticen la confianza social. Este enfoque tiene puntos de contacto con lo que proponen Wang et al. (2022), al señalar que la inteligencia artificial y los sistemas predictivos pueden y deben estar al servicio de una gestión más transparente y eficiente.

La convergencia de todos estos enfoques da lugar a una visión integradora. Una síntesis que va más allá de lo temático. Lo que se propone aquí es un Modelo de Gerencia Regenerativa, representado en la Figura 1, donde se articulan seis dimensiones clave: ética, sostenibilidad, liderazgo emocional, innovación, legalidad y conciencia organizacional. Este modelo busca ofrecer no solo una lectura transversal de los aportes desarrollados en el libro, sino también una herramienta útil, adaptable, para pensar futuras decisiones en contextos organizacionales que no paran de cambiar.

Figura 7.1. Modelo de Gerencia Regenerativa

Así, esta obra no se queda en el plano del análisis o del diagnóstico. Va más allá. Propone una cartografía de saberes que ayuda a resignificar lo que significa gerenciar. Una práctica que, como dicen Riaz et al. (2024), ya no se puede sostener solo desde la técnica. Hace falta una mirada más amplia, más ética, capaz de sostener la complejidad, de guiar procesos desde una lógica de cuidado, de corresponsabilidad, de apertura. La empresa del siglo XXI no es solo una unidad económica. Es un sistema vivo, que puede —y debe— regenerar valor para todos: económico, ambiental, humano. Para sí y para los demás.

Desafíos futuros y caminos de investigación

Avanzar hacia un modelo de gerencia regenerativa no es un camino sencillo. Aunque ofrece una propuesta prometedora, el trayecto está lleno de contradicciones, inercias difíciles de revertir y desafíos que aún no se resuelven del todo. Entre los principales obstáculos se encuentra el enfoque financiero de corto plazo, una práctica todavía muy arraigada que tiende a priorizar los resultados inmediatos, sacrificando con frecuencia las apuestas por el valor a largo plazo. Esta forma de pensar dificulta —cuando no bloquea— la adopción de modelos que integren sostenibilidad real, bienestar colectivo o regeneración de los ecosistemas humanos y naturales.

A esto se suma un fenómeno cada vez más frecuente: el greenwashing. Muchas organizaciones adoptan el lenguaje de la sostenibilidad sin transformar realmente sus estructuras o dinámicas internas. El resultado es una pérdida de credibilidad, que termina afectando incluso a aquellas iniciativas que sí son auténticas. Esta tensión entre discurso e implementación no hace más que reforzar el escepticismo público y debilitar la legitimidad de cualquier esfuerzo por el cambio.

Otro punto que merece atención es la falta de coherencia entre los marcos normativos y conceptuales que se han creado en torno a la sostenibilidad y la fiscalización. Existen herramientas y referentes valiosos —como los ODS, los criterios ESG o la auditoría social—, pero aún no hay una articulación clara entre ellos. No terminan de traducirse en políticas que sean

operativas, comparables ni aplicables de forma coherente en todos los contextos. En paralelo, el sistema de formación de líderes sigue atrapado en visiones instrumentales, enseñando a gerenciar procesos, pero no a reflexionar ni a conectar con propósitos más amplios.

Frente a este panorama, se abren algunas rutas que podrían marcar la agenda futura de investigación y acción. No son caminos cerrados, sino invitaciones a explorar. A repensar desde otros ángulos.

Una de estas rutas es estudiar cómo el liderazgo metacognitivo influye en escenarios marcados por la incertidumbre. Es necesario comprender qué impacto tiene que los líderes sean conscientes de sus propios procesos mentales y emocionales. Cómo eso puede traducirse en culturas organizacionales más flexibles, resilientes y con mayor claridad en momentos de crisis o cambios acelerados.

También vale la pena profundizar en la relación entre sostenibilidad y salud fiscal. En tiempos de reformas tributarias y presión económica, hay que mirar más de cerca si las prácticas sostenibles aportan o no a la estabilidad financiera y al cumplimiento normativo. Y si además fortalecen la confianza de la ciudadanía en sus instituciones.

Una tercera línea importante sería rediseñar los modelos de auditoría tradicionales. Incorporar criterios ESG no como un añadido, sino como parte integral de las evaluaciones, puede aportar una nueva lectura sobre el riesgo, la competitividad y la legitimidad. La auditoría, en este enfoque, deja de ser solo técnica para convertirse también en un acto de responsabilidad con el entorno.

Por otro lado, se impone la necesidad de entender mejor cómo se gestionan las emociones en los entornos digitales multisensoriales. La virtualización creciente del trabajo y del consumo está alterando nuestras formas de sentir, de responder, incluso de actuar. Comprender esto requiere mirar no solo desde la tecnología, sino también desde la ética, la psicología y la cultura.

Conviene explorar más a fondo el efecto de las narrativas transpersonales en las culturas organizacionales. Traer a la conversación nociones de espiritualidad, propósito y sentido colectivo puede parecer extraño en un contexto empresarial, pero puede generar transformaciones reales en las prácticas, los rituales y las formas de habitar lo organizacional.

Todas estas líneas no deberían desarrollarse por separado. Más bien, necesitan una lógica transdisciplinaria. Superar los compartimentos estancos del *management* tradicional y dejar que áreas como la economía, la filosofía, la pedagogía, la comunicación, la psicología, la antropología —y otras más— se conecten. Esa conexión no es solo útil: es necesaria. Porque solo desde ahí se pueden construir respuestas más profundas, ajustadas al tiempo presente.

En este sentido, si la gerencia quiere ser algo más que una función operativa, debe convertirse en un agente de cambio. Un actor que sepa anticipar lo que viene, que cuide los ecosistemas que lo sostienen, que acompañe procesos de desarrollo humano duradero. Para eso, se requiere una mirada integral, colectiva y situada. No hay atajos.

CONCLUSIONES

La gerencia, entendida en su concepción más amplia, ha dejado de ser una función técnica

orientada al control de recursos o al cumplimiento de metas cuantificables. Hoy, gestionar implica asumir una responsabilidad ética, emocional y social. Significa habitar un espacio de decisiones complejas donde confluyen la razón y la sensibilidad, la eficiencia y el cuidado, el crecimiento y la equidad. Las organizaciones contemporáneas no pueden limitarse a operar como sistemas productivos: son, cada vez más, laboratorios de humanidad donde se ensaya el futuro colectivo.

A lo largo de esta obra, los distintos capítulos han puesto en diálogo saberes sobre liderazgo consciente, sostenibilidad estratégica, auditoría ética, transformación digital, gestión emocional y cosmovisión transpersonal. Aunque cada uno aborda dimensiones específicas del quehacer organizacional, en conjunto configuran una propuesta renovada: una manera distinta de pensar la gerencia desde un enfoque integrador, adaptativo y profundamente humano. Un enfoque en el que la eficiencia importa, sí, pero no como fin último, sino como parte de un entramado más amplio donde la inteligencia emocional, la innovación sensorial, la responsabilidad social y la conciencia sistémica se convierten en criterios igualmente centrales.

Este cambio de paradigma se sintetiza en el Modelo de Gerencia Regenerativa, propuesto en estas páginas. Más que una fórmula cerrada, este modelo actúa como un mapa conceptual flexible, una invitación a repensar el rol de las organizaciones en contextos inciertos, desiguales y en transformación constante. La figura que lo acompaña no representa partes separadas, sino componentes interdependientes: liderar con consciencia, auditar con propósito, innovar desde la emoción, pensar con visión sistémica. La regeneración no se da por decreto, se cultiva.

En este marco, el reto que enfrentamos no es solo técnico ni metodológico. Es, ante todo, cultural. La gerencia del siglo XXI exige líderes con capacidad de comprender la complejidad, sostener la incertidumbre, actuar con empatía y decidir con visión. Líderes capaces de articular lo operativo con lo simbólico, lo racional con lo afectivo. Gerentes que no teman cuestionar los indicadores si estos no reflejan el bienestar de las personas ni el cuidado de los ecosistemas.

Por eso, esta obra no concluye con respuestas acabadas, sino con una invitación abierta: a seguir investigando, creando, reflexionando. A asumir que transformar las organizaciones requiere también transformarnos como líderes. A construir espacios de trabajo más humanos, más justos, más conscientes.

Porque, al final, como bien se señala, la transformación gerencial más profunda no ocurre en una hoja de cálculo, sino en el alma desde la que se toma cada decisión.

REFERENCIAS

Anderson, P. (1999). Perspective: Complexity theory and organization science. *Organization Science, 10*(3), 216–232. https://doi.org/10.1287/orsc.10.3.216

Bohensky, E., Evans, L., Anderies, J., Biggs, D., & Fabricius, C. (2015). Principle 4 – Foster complex adaptive systems thinking. In R. Biggs, M. Schlüter, & M. L. Schoon (Eds.), *Principle 4 – Foster complex adaptive systems thinking* (pp. 142–173). Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/CBO9781316014240.007

Chang, S., Dube, B., Golomb, J., & Leber, A. (2023). Learned spatial suppression is not always proactive. *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance, 49*(7), 1031–1041. https://doi.org/10.1037/xhp0001133

Freixanet, J., & Churakova, I. Y. (2016). *Exploring the reciprocal relationship between innovation, internationalization, and organizational learning: A complex system model for small firms* (Graduate School of Management, St. Petersburg State University Conference Papers No. 8621). RePEc. https://ideas.repec.org/p/sps/cpaper/8621.html

Huang, C., Donk, M., & Theeuwes, J. (2022). Proactive enhancement and suppression elicited by statistical regularities in visual search. *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance, 48*(5), 443–457. https://doi.org/10.1037/xhp0001002

Huang, C., Moorselaar, D., Foster, J., Donk, M., & Theeuwes, J. (2025). Neural mechanisms of learned suppression uncovered by probing the hidden attentional priority map. *eLife, 13*, e98304. https://doi.org/10.7554/eLife.98304

Jiade, L., & Fengyou, Z. (2019). Organization studies based on a complex system perspective. *Foreign Economics & Management, 41*(12), 112–134. https://doi.org/10.16538/j.cnki.fem.2019.12.006

Lange-Küttner, C., Collins, C., Ahmed, R., & Fisher, L. (2023). Rich and sparse figurative information in children's memory for colorful places. *Developmental Psychology, 59*(2), 256–271. https://doi.org/10.1037/dev0001483

Laurin, A., Bleau, M., Gedjakouchian, J., Fournet, R., Pisella, L., & Khan, A. (2021). Post-saccadic changes disrupt attended pre-saccadic object memory. *Journal of Vision, 21*(8), 8. https://doi.org/10.1167/jov.21.8.8

Loaiza, V., & Souza, A. (2022). The eyes don't have it: Eye movements are unlikely to reflect refreshing in working memory. *PLOS ONE, 17*(7), e0271116. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0271116

Mbinza, Z. (2024). Connecting place branding to social and governance constructs in Johannesburg, South Africa. *Place Branding and Public Diplomacy, 20*(3), 408–423. https://doi.org/10.1057/s41254-024-00340-x

Nechkoska, R. P., & Kostoska, O. (2019). *Adaptive organizations in the digital age: Complexity, creativity and innovation*. University "St. Kliment Ohridski" – Bitola. https://eprints.uklo.edu.mk/id/eprint/2220

Newton-Lewis, T., Munar, W., & Chanturidze, T. (2021). Performance management in complex adaptive systems: A conceptual framework for health systems. *BMJ Global Health, 6*(6), e005582. https://doi.org/10.1136/bmjgh-2021-005582

Ong, T., Hill, A., Kahn, M., Lembcke, L., Schilling, L., & Grannis, S. (2024). Linkability measures to assess the data characteristics for record linkage. *Journal of the American Medical Informatics Association, 31*(11), 2651–2659. https://doi.org/10.1093/jamia/ocae248

Paterson, A. (2025). The growing number of prospective doctors given placeholder jobs demands urgent action. *BMJ, 384*, r587. https://doi.org/10.1136/bmj.r587

Peng, Y., Hou, J., & Wang, J. (2010, May). *From micro to macro: A study on the adaptability*

model of learning organizational change [Paper presentation]. 2010 Second International Conference on Modeling, Simulation and Visualization Methods, Sanya, China. https://doi.org/10.1109/WMSVM.2010.39

Riaz, S., Morgan, D., & Kimberley, N. (2024). Using complex adaptive systems (CAS) framework to assess success factors that lead to successful organizational change: A new way to understand change implementation for success. *Journal of Organizational Change Management, 37*(6), 1295–1321. https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2023-0148

Stacey, R. (1996). Management and the science of complexity: If organizational life is nonlinear, can business strategies prevail? *Research-Technology Management, 39*(3), 8–10. https://doi.org/10.1080/08956308.1996.11671056

Surekha, C. K. (2022). Sustainable urban development: Bioregionalistic vision for small towns. *Environmental Science & Sustainable Development, 7*(1), 28–46. https://doi.org/10.21625/essd.v7i1.866

Wang, D., Jiang, J., Ma, R., & Shen, G. (2022). Research on hybrid real-time picking routing optimization based on multiple picking stations. *Mathematical Problems in Engineering, 2022*, 5510749. https://doi.org/10.1155/2022/5510749

Yeo, Y., & Niitsuma, M. (2024). Proposal of an integral model of human-food interaction: Insights for social systems design. *International Journal of Agile Systems and Management, 17*(5), 48–72. https://doi.org/10.1504/IJASM.2024.140464

FINANCIACIÓN

Ninguna.

CONFLICTO DE INTERESES

Ninguno.

CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA

Conceptualización: Daniel Román-Acosta.
Redacción – borrador inicial: Daniel Román-Acosta.
Redacción – revisión y edición: Daniel Román-Acosta.