

Gestión Tradicional vs. Gestión Cuántica en Industrias Culturales y Creativas

Antonio José Verdú Jover

Catedrático de Organización de Empresas – Universidad Miguel Hernández de Elche
Director Cátedra Iberoamericana de Industrias Culturales y Creativas.

Introducción

Las industrias culturales y creativas –que incluyen sectores como las artes, el cine, la música, la moda, el diseño, los medios audiovisuales y la producción editorial, entre otros– se caracterizan por la generación de bienes y servicios basados en la creatividad y la propiedad intelectual. Estas industrias desempeñan un papel crucial en la economía moderna, aportando innovación y valor simbólico, pero también enfrentan una incertidumbre significativa en la aceptación del público y en las tendencias del mercado.

Debido a su naturaleza, la gestión empresarial en estos sectores debe equilibrar la libertad creativa con la eficiencia y la rentabilidad, lo que plantea desafíos particulares. Históricamente, muchas organizaciones culturales y creativas se han administrado bajo un modelo tradicional de gestión, heredado del pensamiento gerencial clásico. Sin embargo, en el contexto dinámico del siglo XXI –marcado por entornos denominados *VUCA* (volátiles, inciertos, complejos y ambiguos)– han surgido propuestas de nuevos paradigmas de gestión más acordes a la complejidad actual. Uno de estos enfoques emergentes es la llamada gestión cuántica, inspirada en principios de la física cuántica y la ciencia de la complejidad aplicados a las organizaciones.

Este análisis comparativo examina cómo es la gestión en las industrias culturales y creativas bajo modelos tradicionales -que siguen en la actualidad operando- y contrasta esas prácticas con la potencial aplicación de la gestión cuántica en el ámbito empresarial.

En primer lugar, se describen las características clave de la gestión tradicional en estas industrias, apoyándose en autores y estudios representativos. En segundo lugar, se define el concepto de gestión cuántica de forma amplia, exponiendo sus fundamentos teóricos y principios organizativos, también respaldados por la literatura pertinente. Posteriormente, se presentan ejemplos concretos de empresas o proyectos que ilustran ambos modelos: dos casos de organizaciones creativas con gestión tradicional y dos casos de empresas que han adoptado principios cercanos a la gestión cuántica.

A continuación, se ofrecen dos tablas comparativas: la primera resume las diferencias fundamentales entre el enfoque tradicional y el cuántico, y la segunda contrapone las

ventajas e inconvenientes de cada modelo. Finalmente, se discute la relevancia de estos hallazgos.

Gestión empresarial tradicional en industrias culturales y creativas

Modelo tradicional de gestión: La gestión tradicional se basa en paradigmas desarrollados desde finales del siglo XIX y principios del XX, vinculados a la Revolución Industrial. Sus fundamentos teóricos provienen de autores clásicos como Frederick W. Taylor, Henri Fayol y Max Weber, cuyos enfoques enfatizaban la eficiencia, la división del trabajo y la racionalización burocrática. De acuerdo con Danah Zohar (2022), el *taylorismo* sentó la base de la teoría moderna de la administración, inspirándose en la física newtoniana: concibió la organización como una “máquina bien engrasada”, dividida en partes (departamentos o divisiones especializadas) operando de forma coordinada y controlada estrictamente desde la cúpula bajo reglas burocráticas definidas. Este modelo “mecanicista” asume que, al igual que las máquinas, las empresas funcionan mejor con estructuras jerárquicas claras, procesos estandarizados y control centralizado.

Características clave: En las industrias culturales y creativas, el modelo tradicional de gestión se manifiesta en estructuras organizativas **jerarquizadas** y funciones bien delimitadas. Las decisiones estratégicas y creativas suelen concentrarse en los niveles superiores (directivos, editores jefes, productores ejecutivos), mientras que la mayoría de los empleados ejecutan tareas definidas según su especialidad.

Esto refleja una distribución vertical del poder y una marcada burocracia interna. Por ejemplo, en grandes empresas de entretenimiento como *Disney* o *WarnerMedia* – propietarias de estudios de cine, canales de televisión y otras unidades de negocio creativo– es común una estructura matricial y divisional combinada con mando centralizado. Ambos conglomerados operan múltiples divisiones (p. ej., estudios cinematográficos, parques temáticos, licencias de productos) que, si bien tienen cierto grado de autonomía operacional, responden a una directriz corporativa unificada desde la sede central. Según un análisis comparativo, tanto Disney como WarnerMedia mantienen una estructura con componentes funcionales y divisionales que permiten gestionar sus diversas carteras de entretenimiento de forma especializada bajo una dirección común. Esta configuración asegura coherencia de marca y economías de escala, pero también implica una cadena de mando claramente definida y procedimientos formales para coordinar los proyectos creativos.

Otra característica del modelo tradicional es la **burocratización de procesos**. Max Weber, al estudiar la burocracia como forma organizativa ideal, destacó sus ventajas: la jerarquía formal, la división fija de tareas y la adhesión a reglas y procedimientos permiten lograr alta precisión, regularidad y eficiencia en el trabajo. Estos rasgos burocráticos, presentes en muchas instituciones culturales (museos, orquestas, radiodifusoras públicas) y empresas creativas consolidadas, garantizan estabilidad operativa y repetibilidad en la producción. Por ejemplo, una editorial tradicional estructurará su proceso editorial en etapas secuenciales (selección de manuscritos, edición, diseño, impresión, marketing), con comités o gerentes en cada fase que deben aprobar el paso a la siguiente. Este *modus operandi* minimiza los riesgos de desviación y mantiene un control de calidad consistente.

Sin embargo, la misma burocracia entraña **poca flexibilidad**. Weber advirtió que las rutinas burocráticas tienden a convertir el trabajo en algo rígido y ofrecen “pocas oportunidades para el ejercicio de las capacidades creativas” dentro de la organización. En efecto, las industrias creativas –cuyo valor central es la innovación constante en contenidos, estilos y experiencias– pueden verse constreñidas por estructuras demasiado formales. La toma de decisiones en varias capas jerárquicas suele ser más lenta y menos adaptable ante cambios repentinos en las tendencias culturales o tecnológicas.

Además, el modelo tradicional tiende a ser **departamentalizado**: cada unidad (ya sea el departamento de guionistas en una productora cinematográfica, el departamento de curaduría en un museo, o la división de programación en un canal de televisión) se enfoca en sus propias tareas especializadas. Esta segmentación facilita la especialización técnica, pero a veces deriva en una visión *fragmentada* del proceso creativo total. Los “*problemas de frontera*” surgen cuando falta una visión integral de los procesos y *nadie gestiona los puentes* entre “islas” departamentales, generando silos de información. Por ejemplo, en una editorial, el departamento creativo puede no comunicarse fluidamente con el de marketing, resultando en campañas de promoción poco alineadas con la visión del autor; o en una compañía teatral, el director artístico puede trabajar aislado de las consideraciones presupuestarias del gerente administrativo. Este aislamiento funcional es parte del paradigma tradicional, que prioriza la eficiencia dentro de cada departamento antes que la colaboración interdepartamental.

Asimismo, la **cultura organizacional** bajo el modelo tradicional suele ser verticalista y normativa. Las decisiones se toman “arriba” y se comunican hacia “abajo”. Se valora la obediencia a procedimientos estandarizados y el cumplimiento de objetivos de corto plazo fijados por la dirección. La participación del personal en la gestión es limitada: típicamente, las empresas tradicionales “no otorgan (participación) o lo hacen de manera muy restringida” a sus empleados en la toma de decisiones, a diferencia de modelos más modernos donde la involucración del personal es fundamental. De hecho, un análisis señala que en las empresas tradicionales a menudo se obstruye sistemáticamente la creatividad, mientras que en las organizaciones competitivas contemporáneas se intenta fomentarla derribando barreras y motivando al personal a aportar ideas. Esta rigidez tradicional puede ser especialmente problemática en campos creativos, donde el capital humano está compuesto por artistas, diseñadores, escritores o desarrolladores cuyo talento florece mejor en entornos abiertos y colaborativos. La burocracia excesiva puede desmotivar a estos profesionales o incluso ahuyentar a los más innovadores, generando conflictos entre la “*lógica creativa*” y la “*lógica gerencial*”.

Desafíos en industrias creativas: Las peculiaridades de las industrias culturales hacen que el modelo tradicional enfrente tensiones adicionales. Una de ellas es la incertidumbre intrínseca de la demanda. A diferencia de los productos convencionales, cuyo rendimiento puede predecirse con estudios de mercado más estables, en lo creativo “nadie sabe” de antemano cuál será la recepción del público. Cada libro publicado, película estrenada o videojuego lanzado conlleva el riesgo de fracasar sin importar la inversión o la fama del elenco, porque el éxito depende de factores subjetivos difíciles de anticipar. Esta incertidumbre –descrita por Richard Caves (2000) como el principio de *nobody knows*– dificulta la planificación lineal típica de la gestión tradicional. Las empresas creativas tratan de mitigar este riesgo produciendo portafolios diversificados de proyectos (con la esperanza de que unos pocos éxitos compensen varios fracasos) o apoyándose en *franquicias* y fórmulas probadas (secuelas, remakes, artistas consagrados) para aumentar

la previsibilidad. Sin embargo, tales estrategias pueden chocar con la necesidad de originalidad que exige el mercado cultural. Otra característica es la turbulencia e iteración continua en el proceso creativo. Las empresas creativas se distinguen por la generación espontánea de nuevas ideas y la evolución constante de los conceptos durante el desarrollo de un proyecto.

A menudo, el producto final (una película, un álbum musical, una colección de moda) resulta muy diferente de la idea inicial, tras múltiples revisiones y retroalimentación. En un esquema tradicional rígido, donde cada fase del proyecto está predefinida y sujeta a control de la gerencia, esta naturaleza iterativa puede verse limitada. Algunas organizaciones han respondido adoptando cierta flexibilidad *ad hoc*: por ejemplo, estudios de videojuegos permiten sprints de desarrollo ágiles dentro de una estructura general tradicional, o editoriales han creado sellos experimentales con mayor autonomía para innovar fuera de la burocracia central. No obstante, persisten las tensiones entre explotación y exploración en estas industrias.

Cabe señalar que, pese a sus limitaciones, el modelo tradicional ha sido dominante porque proporciona orden y confiabilidad, y en la actualidad sigue estando vigente en muchas empresas y organizaciones. Muchas empresas culturales exitosas de larga data –desde casas discográficas hasta redes de televisión– alcanzaron escala global gracias a prácticas gerenciales sistemáticas: evaluación financiera rigurosa de proyectos, control de calidad, protección de derechos de propiedad intelectual y gestión eficiente de carteras de productos creativos. Estas prácticas, encuadradas en modelos de negocio clásicos, funcionan hasta cierto punto incluso en entornos creativos. Por ejemplo, la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) señala que los modelos comerciales e ingresos clásicos de industrias tradicionales a veces se aplican también en el sector creativo, aunque no siempre son relevantes y pueden generar problemas específicos. Un caso concreto es el de los derechos de autor: las empresas creativas lidian con gestionar activos intangibles (copyrights, licencias) en mercados digitales cambiantes, lo cual ha desafiado los enfoques tradicionales de explotación exclusiva y control estricto. Esta problemática, actualmente se agudiza con la proliferación de la Inteligencia Artificial en la producción de activos. Algunos productores, siguiendo una mentalidad tradicional, se han mostrado reacios a compartir o licenciar propiedad intelectual por temor a perder control, ralentizando acuerdos de colaboración que podrían generar valor. Esto evidencia cómo la mentalidad de protección y aversión al riesgo –propia de la gestión tradicional– puede “encorsetar” las oportunidades en entornos donde la apertura y la co-creación (por ejemplo, contenido generado por usuarios, *remix culture*) son tendencias emergentes.

En síntesis, la gestión tradicional en las industrias culturales y creativas se caracteriza por estructuras jerárquico-burocráticas, planificación top-down y control de procedimientos, lo que aporta estabilidad y eficiencia en contextos estables, pero puede resultar poco ágil e inhibitorio de la innovación en contextos altamente dinámicos. Como veremos, estas limitaciones han motivado la búsqueda de modelos alternativos, entre ellos la propuesta de una gestión “cuántica”, que promete mayor flexibilidad, creatividad y adaptación al cambio.

La gestión cuántica: definición y aplicación a la empresa

Concepto y origen: La *gestión cuántica* (quantum management) es un enfoque más moderno de teoría organizacional que toma inspiración de los principios de la física

cuántica y la ciencia de la complejidad para replantear cómo se conciben y dirigen las empresas. Se le denomina “cuántica” por analogía con el cambio de paradigma que supuso la física cuántica frente a la física clásica newtoniana. Así como la física newtoniana veía el universo como un mecanismo predecible y ordenado, y sirvió de metáfora para las estructuras organizativas rígidas del *taylorismo*, la física cuántica reveló un mundo subatómico incierto, interconectado y dinámico, inspirando un nuevo conjunto de metáforas para entender las organizaciones modernas. En palabras de Danah Zohar – pionera de este concepto–, Taylor basó la gestión en la visión mecánica de Newton (empresas como máquinas divididas en partes y controladas desde arriba), mientras que la gestión cuántica toma sus principios de la física cuántica y la complejidad para proponer que la organización se entienda mejor como un sistema vivo y consciente. Este sistema vivo equivale a lo que en ciencia de la complejidad (Holland, 1995) se denomina un sistema adaptativo complejo (*Complex Adaptive System, CAS*): un conjunto de elementos interdependientes que evoluciona continuamente mediante interacciones internas y con el entorno. En lugar de la metáfora de la máquina, el paradigma cuántico utiliza la metáfora del organismo.

La gestión cuántica, por tanto, no es ciencia ficción ni se refiere al uso de computadoras cuánticas en la administración, sino a una filosofía de gestión que traslada las leyes de la mecánica cuántica al ámbito social. Josep Alet (2020) explica que los principios de la física cuántica (como la dualidad, la incertidumbre o la no-localidad) pueden servir como guías para un “*management cuántico*” orientado a lograr una gestión empresarial más eficaz en entornos complejos. En este modelo, las relaciones pasan a ser el eje clave: se reconoce que los empleados, la organización, los clientes, los competidores, el mercado y el entorno están todos *entrelazados* en redes de interacción. Este énfasis en las relaciones resuena con el fenómeno de *entrelazamiento cuántico*, donde las partículas permanecen conectadas sin importar la distancia; análogamente, en la gestión cuántica se valora la interconexión y la coordinación espontánea entre las partes interesadas (*stakeholders*).

Principios fundamentales: Aunque la gestión cuántica es un concepto amplio en desarrollo, varios autores han delineado sus principios clave. A grandes rasgos, estos incluyen:

- **Holismo y visión sistémica:** Integración de procesos y derribo de silos organizacionales, promoviendo una visión global de la empresa (Zohar, 1997). La organización es vista como un todo integrado, más que como la suma de departamentos separados. Todos los elementos internos (personas, equipos, procesos) y externos (clientes, socios, comunidad) están interrelacionados e influyen en el comportamiento emergente del sistema. Las decisiones ya no se toman en silos, sino considerando sus efectos en la *red completa* de la empresa. Este principio deriva del comportamiento holístico de los sistemas cuánticos, donde las propiedades del sistema no pueden explicarse sólo por sus partes aisladas. En términos empresariales, implica fomentar una visión integral de los procesos y derribar las clásicas “chimeneas” funcionales. Por ejemplo, una compañía discográfica bajo enfoque cuántico integraría a sus creativos, mercadólogos y analistas de datos en equipos interfuncionales que co-diseñan estrategias en lugar de hacerlo por turnos estancos.
- **Autoorganización y descentralización:** Reducción de jerarquías y empoderamiento de los equipos para la toma de decisiones (Wheatley, 1992). Uno

de los pilares de la gestión cuántica es permitir que el sistema se autoorganice en la mayor medida posible, en lugar de imponer control jerárquico rígido. Los sistemas cuánticos naturales no siguen un plan maestro predeterminado, sino que evolucionan mediante interacciones locales que generan orden emergente. Del mismo modo, en una organización cuántica “no hay control top-down” al estilo burocrático tradicional. Zohar sostiene que cualquier imposición de control externo o desde la cima “*aliena las partes constituyentes y destruye la creatividad del sistema*”. Por ende, la gestión cuántica aboga por estructuras planas o fluidas, donde las personas en todos los niveles tengan autonomía para tomar decisiones en su ámbito y colaborar espontáneamente. El liderazgo se redefine: el líder cuántico actúa más como un facilitador o guía (“manos fuera”, *hands off*, en la expresión de Zohar) que como un supervisor autoritario. La autoridad se distribuye en redes de equipos autogestionados capaces de responder rápidamente a las condiciones cambiantes. Este principio se asemeja a modelos contemporáneos como la holocracia o la gestión por equipos ágiles, en los cuales no existen jefes tradicionales y los miembros de equipo asumen la responsabilidad colectiva. Estudios sobre empresas autoorganizadas muestran que este enfoque fomenta un mayor compromiso, sentido de pertenencia y creatividad en los empleados, además de mayor agilidad organizativa. En suma, la autoorganización habilita la adaptabilidad natural: la organización puede reconfigurarse de forma flexible conforme surgen nuevos desafíos u oportunidades, sin esperar órdenes de una cadena de mando lenta.

- **Propósito y valores compartidos:** Creación de culturas organizacionales basadas en la alineación de valores en lugar de la supervisión jerárquica (Shelton & Darling, 2001). Dado que la coordinación ya no proviene principalmente de mandatos jerárquicos, la gestión cuántica enfatiza la necesidad de un propósito común, visión y valores claramente definidos que sirvan de “norte” para todos los integrantes. Al igual que el universo cuántico parece tender hacia mayores niveles de complejidad e información, las organizaciones cuánticas se orientan por metas evolutivas y principios rectores. Todos los empleados conocen y comparten el propósito y los valores de la empresa, entendiendo cómo su trabajo contribuye al sistema mayor. Esta coherencia interna genera lo que Zohar llama “*energía positiva y coherencia*” en el sistema humano, análoga a la *coherencia cuántica*. En términos prácticos, empresas gestionadas con este paradigma dedican esfuerzos a construir una cultura fuerte, basada en confianza, transparencia, colaboración y aprendizaje, de modo que las personas actúen alineadas incluso con baja supervisión. La cultura suple en gran medida lo que antes hacían los controles burocráticos. Por ejemplo, Haier, empresa que veremos más adelante, adoptó el lema “*En Haier, cada empleado es un CEO y el cliente es el jefe*”, reflejando valores de empoderamiento individual y orientación absoluta al cliente que guían las acciones de todos sin necesidad de órdenes tradicionales.
- **Adaptabilidad y fluidez (organización “viva”):** Respuesta ágil al cambio y adopción de estrategias emergentes en lugar de planificación rígida (Alet, 2020). En contraste con la planeación rígida de largo plazo típica del modelo tradicional, la gestión cuántica propone empresas adaptativas, espontáneas y resilientes. Siguiendo la metáfora de los sistemas vivos, las “organizaciones cuánticas” se mantienen en el *borde del caos*: suficientemente estructuradas para tener coherencia, pero lo bastante flexibles para cambiar de forma cuando el entorno lo demanda. No se *encadenan* a estrategias o estructuras fijas si las circunstancias evolucionan. En la práctica, esto significa implementar estructuras temporales o

proyectuales, equipos de trabajo reconfigurables y roles que pueden redefinirse. Los organigramas tradicionales dan paso a redes, donde las conexiones pueden activarse o desactivarse según las necesidades. Por ejemplo, una empresa cuántica de producción audiovisual podría formar un equipo multidisciplinario para un proyecto (con miembros de guiones, producción, marketing trabajando juntos), y tras finalizar, disolverlo y recombinar el talento en nuevos equipos para proyectos siguientes. La capacidad de reorganizarse rápidamente brinda ventaja en entornos creativos donde la relevancia y las oportunidades son efímeras. La adaptabilidad también se refleja en la apertura a la experimentación: estas organizaciones asumen la incertidumbre como constante y están dispuestas a pivotar o probar enfoques novedosos sin aferrarse a planes iniciales. Margaret Wheatley (1992), en *Leadership and the New Science*, subrayó que en un mundo caótico las organizaciones deben abrazar el cambio y encontrar *orden en la aparente aleatoriedad*, más que insistir en un control ilusorio –un principio congruente con la gestión cuántica.

- **Importancia de las relaciones y la colaboración (entorno co-creativo):** Creación de redes interconectadas entre empleados, clientes y otros actores del ecosistema empresarial (Hock, 1999). La gestión cuántica extiende el enfoque relacional más allá de los límites de la empresa. Concebida como sistema abierto, la organización interactúa constantemente con su entorno y *co-evoluciona* con él. Clientes, proveedores, incluso competidores pueden ser vistos como colaboradores en redes más amplias (ecosistemas). Este pensamiento recuerda la *no-localidad* cuántica, donde los efectos trascienden distancias. En el mundo empresarial, se traduce en construir alianzas flexibles, comunidades de práctica y plataformas compartidas. Las empresas cuánticas desarrollan “*relaciones co-creativas estrechas con los clientes*”, incorporándolos activamente en la generación de ideas y soluciones. También pueden crear coaliciones temporales con otras empresas para abordar oportunidades complejas. Haier, por ejemplo, implementó ecosistemas donde distintas micro-empresas internas e incluso externas se asocian temporalmente para ofrecer soluciones más integrales a los clientes. Todo el sistema funciona como una red interconectada donde “todo está conectado con todo”, recordando la famosa frase “todo tiene que ver con todo” de las interpretaciones organizacionales cuánticas. Este énfasis relacional contrasta con el aislamiento de los mercados en el modelo tradicional, y potencia la innovación abierta y la rapidez de respuesta colectiva.

En suma, la gestión cuántica propone un cambio de mentalidad gerencial: de controlar a habilitar, de planificar a experimentar, de estructuras rígidas a redes flexibles, de enfoque en partes a enfoque en el todo, y de jerarquías verticales a colaboraciones horizontales. Diversos autores respaldan fragmentos de este paradigma. Por ejemplo, Charlotte Shelton y John R. Darling (2001) desarrollaron el modelo de las “*habilidades cuánticas*” para líderes, que incluye competencias como pensar de forma paradójica, ver patrones invisibles, conocer intuitivamente y actuar responsablemente en comunidad, todas habilidades alineadas con el tipo de liderazgo distribuido y consciente que demanda este enfoque. Asimismo, investigadores en comportamiento organizacional han comparado este giro cuántico con el modelo orgánico descrito por Burns & Stalker (1961), donde las organizaciones en entornos de alta incertidumbre funcionan mejor con estructuras flexibles y comunicativas en lugar de las estructuras mecanicistas jerárquicas para entornos estables. La gestión cuántica puede verse como una profundización y actualización del modelo orgánico, potenciado por analogías científicas modernas.

Contexto de aplicabilidad: La motivación para adoptar principios de gestión cuántica proviene del entorno contemporáneo en el que operan las empresas. Como menciona Josep Alet, seguimos basándonos en modelos mentales del siglo XIX para gestionar empresas del siglo XXI, a pesar de que vivimos una “nueva normalidad” signada por la incertidumbre y por transformaciones tecnológicas vertiginosas. La sigla *VUCA* resume las condiciones de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad que desafían a las organizaciones actuales. En este contexto, los modelos tradicionales muestran grietas: muchas empresas fracasan no por falta de recursos, sino por *miopía organizativa* o incapacidad de adaptarse rápidamente. En particular, las industrias culturales y creativas enfrentan disrupciones constantes (nuevas plataformas de distribución, cambios en los gustos de las audiencias, convergencia digital, etc.), por lo que requieren una gestión altamente ágil y creativa para sobrevivir y prosperar. La gestión cuántica se postula como un paradigma transformador que permitiría a las organizaciones navegar la complejidad con más éxito. Autores como Zohar incluso señalan que se trata de una verdadera “*revolución de management*” análoga a una segunda revolución científica, necesaria para la era digital y cuántica del siglo XXI.

No obstante, pasar a un modelo cuántico no es trivial. Implica evolucionar la cultura organizacional, rediseñar estructuras y, sobre todo, cambiar creencias gerenciales arraigadas. Este enfoque ha sido puesto en práctica parcial o totalmente en ciertas organizaciones vanguardistas, sirviendo de laboratorios vivientes que muestran tanto los beneficios como los retos de la gestión cuántica. A continuación, se describen dos ejemplos de empresas que han adoptado principios cuánticos, seguidos de dos ejemplos contrastantes de organizaciones creativas tradicionales, para ilustrar concretamente ambos modelos antes de proceder a la comparación sistemática.

Ejemplos de organizaciones bajo gestión cuántica

- **Haier (modelo Rendanheyi):** Haier es un gigante chino del sector de electrodomésticos que, de forma pionera, implementó un modelo radical de gestión descentralizada. Bajo el liderazgo de Zhang Ruimin, su CEO histórico, Haier transformó su estructura tradicional en 2005 hacia el modelo denominado *Rendanheyi*. Este consiste en eliminar prácticamente toda la jerarquía intermedia y convertir la empresa en un ecosistema de microempresas autónomas enfocadas en el cliente. Haier abolió los cargos de jefes intermedios; de hecho, Zhang llegó a “renunciar” a su poder de decisión central, asumiendo un rol de inspirador y facilitador. Los antiguos gerentes se convirtieron en CEOs de pequeñas unidades (equipos de 10 a 20 miembros) y cada equipo opera como una empresa independiente: diseña sus propios productos o soluciones, contrata personal según sus necesidades, define políticas de remuneración y obtiene sus ingresos directamente de los clientes que atiende. Internamente, Haier estableció plataformas de servicio que proveen soporte a estas microempresas (por ejemplo, logística, financiamiento), pero incluso esas plataformas funcionan como unidades autónomas. El resultado es una organización extremadamente ágil donde 4.000 microempresas interactúan en un mercado interno y también forman alianzas temporales entre sí o con socios externos para aprovechar oportunidades. Haier describe este estado como “*cero distancia*” con el cliente, puesto que cada microempresa está directamente conectada con las necesidades del consumidor

final. Según Zohar, Haier fue la primera gran empresa global en implementar la teoría de gestión cuántica en un modelo de negocio práctico, convirtiéndose en ejemplo tangible de una organización cuántica a gran escala. Los beneficios reportados incluyen una innovación constante (han logrado diversificarse desde refrigeradores hacia áreas tan dispares como salud, educación o finanzas aprovechando su ecosistema) y una fuerte orientación emprendedora de sus empleados. Haier demuestra cómo la autoorganización masiva y la eliminación de burocracia pueden traducirse en éxito empresarial: la compañía ha mantenido crecimiento y rentabilidad, adaptándose rápidamente a un entorno global cambiante, *“reinventándose a sí misma y creciendo como un sistema vivo en evolución”*. Este caso ilustra varios principios cuánticos en acción: estructura en red, empoderamiento total del individuo, propósito común (“el cliente primero”), y adaptabilidad extrema sin perder cohesión.

- **Valve Corporation (estructura plana autoorganizada):** Valve es una empresa estadounidense de la industria de los videojuegos y la distribución digital (creadora de la plataforma Steam). Es conocida no sólo por sus juegos innovadores, sino también por su inusual estilo de gestión, basado en la ausencia total de jerarquía formal. Valve opera con una estructura completamente plana, sin gerentes ni organigramas fijos. En lugar de puestos asignados de mando, todos los empleados (principalmente ingenieros, diseñadores y artistas) son libres de proponer proyectos y formar equipos de trabajo *ad-hoc* según sus intereses y experticia. La cultura de Valve enfatiza la autonomía del empleado y la responsabilidad individual: cada miembro elige en qué iniciativas involucrarse y aporta donde cree que puede generar valor. Incluso físicamente, la oficina de Valve está diseñada para la autoorganización: los escritorios tienen ruedas para que cada quien pueda moverse y agruparse fácilmente con distintos equipos. Esta filosofía coincide con la gestión cuántica al llevar la autoorganización al extremo y confiar en la pasión e iniciativa de las personas como motor de la empresa. Cabe destacar que Valve ha tenido un éxito notable con este modelo en ciertos aspectos: su plataforma Steam domina la distribución digital de juegos para PC, con más de 130 millones de usuarios activos y miles de títulos, generando miles de millones en ingresos. La innovación en Valve surge de la libertad creativa: proyectos como *Half-Life*, *Portal* o incluso dispositivos de realidad virtual (Valve Index) nacieron del empuje interno de equipos autoformados. No obstante, la experiencia de Valve también ha revelado desafíos de la gestión cuántica. Informes independientes sugieren que la falta de estructura formal en Valve ha conducido a ciertos problemas de coordinación y equidad: por ejemplo, se la ha criticado por demoras en lanzar nuevos juegos innovadores (tras el éxito de *Portal 2* en 2011 casi no produjo juegos propios durante años) y por dinámicas de poder informales que afectaron la diversidad y la toma de decisiones. Un análisis afirmó que el experimento de estructura plana de Valve “sirve como advertencia”, pues la ausencia de jefes no elimina inevitablemente las políticas internas; sin reglas claras, a veces emergen oligarquías de facto o sesgos que perjudican la eficiencia y el clima. Aun así, Valve sigue siendo un referente de hasta dónde se puede llevar la autoorganización en una empresa creativa, y sus aprendizajes (positivos y negativos) aportan información valiosa sobre las ventajas y límites de un modelo cuántico puro.

(*Otros casos notables:* Además de Haier y Valve, hay numerosas organizaciones que incorporan aspectos cuánticos. Por ejemplo, **W.L. Gore & Associates**, fabricante

innovador de Gore-Tex, ha operado durante décadas sin jerarquías formales, con equipos autoorganizados y “sponsors” en vez de jefes, logrando consistentemente ser reconocida como una de las empresas más innovadoras y un excelente lugar de trabajo. Gore demostró que era posible construir una compañía sin jefes ni supervisores, preservando un espíritu colegiado incluso al escalar, y se convirtió en un modelo de innovación organizativa. Otro ejemplo es **Buurtzorg**, cooperativa de enfermería domiciliaria en Países Bajos, que creció a más de 14.000 empleados sin gerentes, organizada en pequeños equipos locales autónomos –un caso de éxito de autoorganización en el sector salud. Estas experiencias reafirman que la gestión cuántica o distribuida puede aplicarse en diversos sectores con buenos resultados, siempre que se gestionen cuidadosamente la cultura y los mecanismos de coordinación)

Ejemplos de organizaciones bajo gestión tradicional (para contraste)

- **Conglomerados de entretenimiento tradicionales (ejemplo: Walt Disney Company):** The Walt Disney Company, icono de la industria del entretenimiento, ha operado durante la mayor parte de su historia bajo modelos de gestión tradicional, adaptados a su creciente tamaño y diversificación. Disney mantiene una estructura organizativa multidivisional: múltiples segmentos de negocio (medios, estudios cinematográficos, parques temáticos, productos de consumo, etc.) respaldados por unidades corporativas centrales (finanzas, recursos humanos, estrategia). Esta forma M es típica en empresas diversificadas, proporcionando control financiero centralizado y alineamiento estratégico entre divisiones. Dentro de cada segmento, existen además estructuras funcionales y jerárquicas. Por ejemplo, en la división *Studio Entertainment* de Disney se hallan departamentos separados para animación, producción de cine live-action, producción televisiva, distribución, marketing, etc., cada uno con su cadena de mando. Aunque Disney fomenta una cultura corporativa fuerte orientada a la creatividad y al cliente (con iniciativas de formación en excelencia de servicio, etc.), la toma de decisiones finales típicamente escalaba hacia los ejecutivos de más alto nivel. Históricamente, bajo el liderazgo de figuras como Walt Disney o posteriormente CEOs como Michael Eisner o Bob Iger, la empresa aplicó un estilo de dirección centralizado en la definición de grandes proyectos y adquisiciones estratégicas, con los equipos creativos operando dentro de los lineamientos establecidos. Por ejemplo, antes de su adquisición de Pixar en 2006, Disney Animation Studios funcionaba de manera muy jerárquica y compartimentada, lo cual algunos analistas señalan que contribuyó a una menor innovación en los años previos (en contraste, la cultura más horizontal de Pixar impulsó éxitos creativos). En general, Disney ejemplifica cómo incluso en industrias creativas, una estructura tradicional bien gestionada puede lograr consistencia de marca, eficiencia en operaciones globales y gestión del riesgo, aunque a costa de una flexibilidad limitada para innovar disruptivamente. De hecho, parte del éxito de Disney en las últimas décadas provino de adquirir empresas creativas externas (Pixar, Marvel, Lucasfilm) e incorporarlas a su imperio, reconociendo implícitamente que la innovación radical muchas veces surgía fuera de su estructura interna tradicional.
- **Editoriales y medios de comunicación tradicionales (ejemplo: Penguin Random House):** El mundo editorial ha sido tradicionalmente jerárquico. *Penguin Random House*, una de las mayores editoriales de libros a nivel mundial, opera con un modelo clásico donde existe un editorial principal con varias

divisiones o sellos editoriales, cada uno enfocado en ciertos géneros o mercados. Cada sello tiene editores responsables de decidir qué manuscritos publicar, apoyados por departamentos especializados (corrección, diseño de portada, mercadeo, distribución). La toma de decisiones sobre nuevas publicaciones suele seguir un proceso escalonado: los editores de menor nivel recomiendan títulos, pero las aprobaciones finales pasan por comités editoriales o por el editor en jefe de la división, quien responde a la dirección general. Este modelo, aunque garantiza un control de calidad y alineamiento con la estrategia comercial, puede ser lento en reaccionar a nuevas voces o tendencias emergentes. Asimismo, las políticas de la empresa (tiradas de impresión, presupuestos de promoción) se fijan de forma centralizada y pueden limitar la libertad de los equipos creativos para apostar por obras más arriesgadas. De modo parecido, en empresas de medios de comunicación tradicionales (pensemos en BBC en el ámbito televisivo o Time Inc. en revistas), ha dominado la estructura funcional: departamentos de contenidos, de publicidad, de distribución, todos coordinados burocráticamente. Estas organizaciones a menudo exhiben lo que el modelo tradicional define: jerarquía burocrática, procesos formales de aprobación editorial, segmentación por funciones y un marcado control financiero desde la cima. La consecuencia es una gestión prudente, orientada a mantener estándares y márgenes, pero en ocasiones criticada por sofocar la creatividad o la rapidez con la que pueden explorarse formatos e ideas nuevas.

Estos ejemplos de empresas creativas con gestión tradicional sirven de contrapunto a los casos de gestión cuántica mencionados. A continuación, se sintetizan las diferencias clave entre ambos enfoques de gestión, así como sus respectivas ventajas e inconvenientes, apoyándonos en los hallazgos de la literatura y los casos analizados.

Diferencias clave entre la gestión tradicional y la gestión cuántica

La Tabla 1 resume comparativamente las principales diferencias en dimensiones fundamentales de ambos modelos de gestión, basándose en las características desarrolladas en secciones anteriores:

Tabla 1. Diferencias clave entre la gestión tradicional y la gestión cuántica.

Dimensión	Gestión Tradicional	Gestión Cuántica
Estructura organizativa	Jerárquica y piramidal. Organizada en departamentos o divisiones aisladas, con fuerte burocracia y niveles de mando bien definidos. La autoridad se concentra en la alta dirección y fluye verticalmente.	Plana o en red. Organización concebida como sistema distribuido, con equipos autoorganizados y mínima burocracia (ausencia de controles top-down rígidos). La autoridad es compartida y emergente, con múltiples nodos de decisión autónomos.
Comunicación y flujos	Vertical, de arriba hacia abajo. Información compartimentada: la comunicación sigue la cadena de	Horizontal y abierta. Comunicación fluida en todas direcciones; se promueve la

Dimensión	Gestión Tradicional	Gestión Cuántica
	mando y ciertos datos se reservan a altos cargos. Escasa colaboración interdepartamental espontánea.	transparencia y el intercambio libre de información entre todos. Relaciones interconectadas entre empleados, clientes y entorno como eje clave.
Toma de decisiones	Centralizada. Decisiones estratégicas en la cúpula; los niveles inferiores ejecutan órdenes. Estilo de dirección autoritario o paternalista, con baja participación del personal en decisiones importantes. Predilección por planes fijos a largo plazo.	Descentralizada y participativa. Decisiones tomadas lo más cerca posible del lugar de acción (p.ej., por equipos locales). Liderazgo colectivo: se empodera a los empleados para decidir en su ámbito. Estrategia emergente y flexible (se ajusta constantemente a las circunstancias, no planes estáticos).
Orientación y objetivos	Control y eficiencia. Prioriza la estabilidad, la producción estandarizada y el cumplimiento de procedimientos. Enfocada en resultados de corto plazo y métricas financieras tradicionales. Énfasis en reducir costos, errores y desviaciones (filosofía de “cero fallas”).	Innovación y adaptabilidad. Prioriza la capacidad de cambio, la experimentación y la mejora continua. Enfocada en propósito a largo plazo, crecimiento evolutivo y creación de valor sostenible. Tolerancia al error como parte del proceso creativo; aprendizaje continuo en lugar de control rígido.
Rol de empleados	Ejecutores especializados. Los trabajadores tienen roles definidos y estrechos (especialización), con bajo margen para salirse de su descripción de puesto. Se espera cumplimiento de instrucciones antes que iniciativa. La creatividad suele relegarse a departamentos específicos (I+D, diseño) o a niveles superiores.	Co-creadores multifuncionales. Se alienta a los empleados a aportar ideas, asumir múltiples roles y autogestionar su trabajo. Cada persona es considerada un agente creativo y líder en potencia (ej. “todos son CEO de su ámbito” en Haier). Alto involucramiento: los empleados participan en decisiones, comparten responsabilidad por los resultados y se desarrollan integralmente.
Cultura organizacional	Normativa y formal. Cultura de cumplimiento: se valora la disciplina, la predictibilidad y la lealtad a la autoridad. Cambio cultural lento, resistencia a desviarse de “como siempre se han hecho las cosas”. Puede haber fragmentación de subculturas por departamento.	Ágil, abierta y basada en valores. Cultura de confianza y empoderamiento: se valoran la colaboración, la iniciativa, la transparencia y la alineación con valores comunes. Fomenta la adaptación rápida a nuevos valores si el entorno lo exige. La cultura es el principal mecanismo de coordinación, uniendo a la

Dimensión	Gestión Tradicional	Gestión Cuántica
		organización sin necesidad de controles jerárquicos.
Manejo de la incertidumbre	Evitación de riesgos. Prefiere lo conocido: ante entornos inciertos, refuerza el control y reduce la experimentación. Uso de planes detallados, análisis predictivos y procedimientos para mitigar incertidumbre. Innovaciones incrementales más que disruptivas.	Aceptación de la incertidumbre. Considera la incertidumbre como oportunidad creativa más que amenaza. Toma decisiones rápidamente con información incompleta, probando múltiples opciones (enfoque de experimentación) y ajustando sobre la marcha. Responde al cambio con flexibilidad en lugar de negarlo.
Relación con el entorno	Competencia y contratos. Visión de suma cero con competidores; relaciones con otras organizaciones basadas en acuerdos formales rígidos. Cliente visto como receptor final, con comunicación unidireccional empresa-audiencia. Se mantiene fuerte límite entre la organización y su entorno.	Co-evolución y ecosistemas. Búsqueda de <i>win-win</i> con otras empresas; propensión a alianzas, redes y comunidades compartidas. Cliente integrado como colaborador (co-creación de productos con retroalimentación constante). La empresa se percibe como parte de un sistema mayor (ecosistema) al que se adapta e influye.

Como se aprecia, la gestión tradicional y la cuántica representan polos opuestos en varios ejes organizacionales. La tradicional aporta orden, claridad de roles y control, mientras que la cuántica ofrece agilidad, innovación y empoderamiento distribuido. Estas diferencias conceptuales llevan aparejadas ventajas e inconvenientes particulares, que se discuten a continuación.

Ventajas e inconvenientes de cada enfoque

Ambos modelos presentan fortalezas y debilidades, en gran medida complementarias. La Tabla 2 compara las principales ventajas y desventajas de la gestión tradicional versus la gestión cuántica:

Tabla 2. Ventajas e inconvenientes de la gestión tradicional y la gestión cuántica.

Modelo	Ventajas	Inconvenientes
Gestión Tradicional	Eficiencia y control: Estructuras burocráticas bien definidas permiten alta precisión, rapidez y regularidad en las operaciones, logrando eficacia técnica en entornos estables. La jerarquía clarifica responsabilidades y facilita la rendición de cuentas.	Rigidez y lenta adaptación: La fuerte estandarización dificulta reaccionar con rapidez a cambios del entorno. Procedimientos fijos y múltiples capas de aprobación hacen la respuesta organizacional más lenta; en entornos dinámicos

Modelo	Ventajas	Inconvenientes
	<p>Estabilidad y predictibilidad: Orientada a minimizar la variabilidad; es eficaz para producir resultados consistentes y gestionar tareas rutinarias a gran escala. Adecuada para industrias o contextos con cambios lentos, donde los procedimientos probados evitan sorpresas.</p> <p>Simplificación de la gestión: Al centralizar decisiones, reduce la complejidad de coordinar voces múltiples. Los directivos pueden dirigir con una visión global unificada, evitando potenciales conflictos de dirección.</p> <p>Escalabilidad tradicional: Es el modelo con el que crecieron muchas corporaciones; existen abundantes herramientas, metodologías y experiencia histórica para implementarlo (estructura funcional, departamentalización, etc.), lo que da confianza a inversores y gestores conservadores.</p>	<p>esto puede llevar a pérdidas de oportunidades o crisis mal gestionadas.</p> <p>Inhibición de la creatividad e innovación: La insistencia en reglas y cumplimiento puede sofocar la creatividad del personal. Las ideas novedosas suelen enfrentarse a barreras burocráticas o a la renuencia al cambio por parte de la dirección. Se privilegia lo probado sobre lo nuevo, arriesgando obsolescencia.</p> <p>Desmotivación y baja participación: Empleados con poca autonomía tienden a estar menos comprometidos. El modelo tradicional, al “tratar al personal como ejecutores y no involucrarlos en decisiones”, puede disminuir la moral y evitar que la organización capitalice el talento y conocimiento de sus miembros. Esto es crítico en industrias creativas, donde la motivación intrínseca es clave para un buen desempeño.</p> <p>Visión de silo y miopía estratégica: La división estricta en departamentos puede llevar a falta de comunicación y objetivos desalineados entre áreas. Cada unidad optimiza lo suyo pero <i>nadie gestiona las interacciones</i> (problemas de frontera), generando ineficiencias sistémicas. Asimismo, un énfasis excesivo en resultados de corto plazo (trimestre, año) puede descuidar la innovación y la adaptación estratégica de largo plazo.</p>
Gestión Cuántica	Innovación y aprendizaje continuo: Al fomentar la autonomía y la experimentación, las organizaciones	Dificultades de coordinación: Prescindir de jerarquía formal y controles tradicionales requiere

Modelo	Ventajas	Inconvenientes
	<p>cuánticas suelen ser altamente innovadoras. Los empleados se sienten dueños de sus ideas y motivados a proponer mejoras. La empresa aprende y evoluciona más rápido, detectando tendencias emergentes y adaptándose creativamente.</p> <p>Agilidad y resiliencia: Gracias a su flexibilidad estructural, pueden reconfigurarse rápidamente ante cambios. Se reducen los “tiempos de espera” para aprobar acciones, permitiendo respuestas oportunas. Son más resilientes ante entornos volátiles: si una parte del sistema falla, otras se reorganizan para compensarlo.</p> <p>Compromiso y talento potenciado: La participación activa y el empoderamiento elevan la moral. Empleados que pueden “pensar y no sólo ejecutar” desarrollan más habilidades, sienten mayor propósito y suelen mostrar <i>engagement</i> elevado. Esto atrae talento creativo de alto nivel, que valora la libertad y la cultura abierta.</p> <p>Visión integral e innovación sistémica: La colaboración interdisciplinaria rompe silos, dando lugar a soluciones integrales y a sinergias entre áreas antes desconectadas. La empresa puede co-crear valor con clientes y partners (p. ej., innovaciones conjuntas), logrando resultados que el enfoque tradicional, más aislado, difícilmente alcanzaría. Además, la fuerte orientación a valores compartidos puede mejorar la coherencia ética y la imagen de la organización en la sociedad.</p>	<p>reemplazarlos con mecanismos alternativos de coordinación (cultura, tecnología, protocolos flexibles). Si estos fallan, la organización puede caer en caos o ineficiencia. Sin una clara rendición de cuentas, existe riesgo de duplicación de esfuerzos o de que ciertas decisiones críticas queden sin tomar.</p> <p>Incertidumbre en ejecución y resultados: La libertad creativa conlleva probar iniciativas que pueden no funcionar. Desde la perspectiva tradicional, estos entornos parecen desordenados o poco previsibles. Inversionistas o directivos acostumbrados a planes fijos pueden sentir inseguridad al no tener garantías claras de resultados ni control detallado de cada proceso.</p> <p>Exigencias altas al personal: No todos los empleados se adaptan fácilmente a la autoorganización. Requiere profesionales altamente autónomos, proactivos y con habilidades de autorregulación y trabajo en equipo. Algunos pueden sentirse abrumados por la falta de estructura o dirección explícita. La transición a un modelo cuántico puede generar confusión o estrés si la plantilla no está adecuadamente preparada y alineada con los nuevos valores.</p> <p>Riesgo de desigualdades y conflictos encubiertos: La ausencia de jerarquía “en el papel” no elimina necesariamente las dinámicas de poder; pueden emerger liderazgos informales no sometidos a escrutinio, creando tensiones. El caso de Valve mostró que un modelo totalmente plano</p>

Modelo	Ventajas	Inconvenientes
		<p>puede derivar en problemas de diversidad y equidad, al no haber mecanismos claros para atajar sesgos o arbitrar disputas. Implementar la meritocracia real y la transparencia absoluta es un ideal difícil, y si no se logra, el modelo cuántico podría derivar en decepción o sentir de injusticia entre algunos miembros.</p>

Como refleja la tabla, la elección de modelo conlleva compromisos. El enfoque tradicional tiende a sobresalir en eficiencia operativa y control de procesos en entornos estables o de producción masiva, pero a costa de innovatividad y rapidez de respuesta en entornos cambiantes. El enfoque cuántico, por su parte, brilla en adaptabilidad, creatividad y motivación interna, resultando idóneo en escenarios complejos y creativos; no obstante, plantea retos en mantener la coherencia y el orden suficiente para ser sostenible y escalable.

Conclusión

En las industrias culturales y creativas, donde la incertidumbre es alta, la necesidad de innovación es constante y el factor humano creativo es determinante, la gestión empresarial enfrenta el reto de ir más allá de las fórmulas tradicionales. El modelo de gestión tradicional, con su legado de la era industrial, provee fundamentos de organización, disciplina y eficiencia que han sido útiles para estructurar empresas creativas a gran escala. Sin embargo, sus limitaciones –particularmente la rigidez burocrática y la tendencia a inhibir la creatividad espontánea– se han vuelto más evidentes en un entorno donde el cambio acelerado y la complejidad son la norma. Como respuesta a estas limitaciones, la gestión cuántica emerge no sólo como una teoría sino como una práctica en construcción, promoviendo organizaciones más orgánicas, distribuidas y conscientes, capaces de *“descubrir orden en un mundo caótico”*.

El análisis comparativo muestra que no existe un modelo perfecto aplicable universalmente, sino que cada enfoque conlleva ventajas que el otro carece. En la actualidad, muchas organizaciones creativas se encuentran en un punto intermedio, híbrido: incorporando elementos “cuánticos” (equipos autónomos, culturas colaborativas, estructuras menos jerárquicas) dentro de marcos aún tradicionales que proporcionan cierta estabilidad. Este equilibrio puede ser la clave para gestionar exitosamente en las industrias culturales. Por ejemplo, compañías de medios digitales están combinando la agilidad de células creativas autogestionadas con dirección estratégica central que marca visión y asegura recursos; de ese modo, intentan obtener lo mejor de ambos mundos. Del mismo modo, un museo puede mantener una burocracia administrativa necesaria para la rendición de cuentas públicas, a la vez que empodera a sus curadores y educadores para desarrollar programas experimentales con relativa independencia.

La gestión cuántica por ahora es un horizonte aspiracional respaldado por casos prometedores como Haier, pero su adopción generalizada requerirá cambios profundos

en mentalidades y estructuras. No obstante, ofrece un marco inspirador especialmente afín a la naturaleza de las industrias creativas, donde la innovación disruptiva, la colaboración y la adaptación son vitales. En última instancia, gestionar con éxito una empresa cultural en el siglo XXI puede implicar *dar un “salto cuántico”* en la forma de liderar: pasar de ser directores de orquesta rígidos a ser facilitadores de jazz improvisado, donde cada miembro aporta su talento en sincronía con los demás. Como señala la literatura, esto demandará confianza, claridad de propósito y valentía para experimentar nuevas formas de organización. Los gestores culturales y creativos que logren integrar disciplina con creatividad, y control con caos productivo, estarán mejor posicionados para convertir la volatilidad del entorno en oportunidades de crecimiento y para liderar la próxima ola de innovación en la economía creativa.

Referencias Bibliográficas:

- Alet, J. (2020). *Dar un salto cuántico para transformar la empresa de forma efectiva*. Harvard Deusto Business Review (Nº 303, Estrategia).
- Burns, T., & Stalker, G.M. (1961). *The Management of Innovation*. (Modelo mecanicista vs. orgánico).
- Caves, R. (2000). *Creative Industries: Contracts between Art and Commerce*. (Principio “Nobody knows”).
- Disney, WDC. Estructura organizativa (2024). FourWeekMBA.
- Gestión de empresas creativas. (2007). Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (WIPO Publication No. 938).
- Hock, D. (1999). *Birth of the Chaordic Age*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Holland, J. H. (1995). *Hidden order: How adaptation builds complexity*. Addison-Wesley.
- Medwave (2010). *Modelos de gestión en las organizaciones de salud – Características del modelo tradicional*.
- Shelton, C.K., & Darling, J. (2001). *The quantum skills model in management: a new paradigm to enhance effective leadership*. *Leadership & Organizational Development Journal* 22(6).
- Valve Corporation. (2012). *Handbook for New Employees* (estructura plana autoorganizada).
- Wheatley, M. (1992). *Leadership and the New Science*. (Aplicación de teoría del caos y cuántica al liderazgo).
- Zohar, D. (1997). *Rewiring the Corporate Brain: Using the New Science to Rethink How We Structure and Lead Organizations*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers
- Zohar, D. (2022). “What Is Quantum Management?” en *Zero Distance: Management in Complexity* (pp. 41-53).
- Zohar, D. (2022). *The Quantum Management Revolution*. **Thinkers50** blog.