

Perspectiva gerencial transcompleja en el abordaje transcultural de las organizaciones: una mirada antropológica

René Daniel Cuenca Pirona*

RESUMEN

En un mundo globalizado y en constante cambio, la gestión efectiva trasciende los paradigmas lineales y requiere una comprensión profunda de la interconectividad, la diversidad cultural y, desde una perspectiva antropológica, la densidad simbólica de las prácticas sociales. Este artículo analiza la Perspectiva Gerencial Transcompleja como herramienta fundamental para abordar eficazmente la Transculturalidad en las organizaciones. Se fundamenta en los postulados de Edgar Morin (pensamiento complejo), Rolando Lanz (gerencia social, crítica a la racionalidad instrumental), Nancy Schavino y Crisálida Villegas (transculturalidad), y se enriquece con la mirada de la antropología cultural, que entiende a la cultura no como un conjunto de normas estáticas, sino como un sistema dinámico de significados, rituales y prácticas que los grupos humanos construyen y negocian cotidianamente. Metodológicamente, se adopta un enfoque cualitativo, paradigma interpretativo, método etnográfico y técnica hermenéutica, mediante revisión y análisis documental comparativo, crítico y reflexivo.

Palabras clave: Gerencia, Transcomplejidad, Transculturalidad, Organizaciones.

* René Daniel Cuenca Pirona es docente e investigador en la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt (UNERMB). Sus líneas de investigación se centran en la gerencia transcompleja, la transculturalidad organizacional y el pensamiento complejo aplicado a la gestión. Posee experiencia en el diseño e implementación de estrategias de liderazgo inclusivo en contextos de alta diversidad cultural. Correo: renecuenca1990@gmail.com. <https://orcid.org/0000-0002-4602-8020>

Recibido: 10/12/2023

Aceptado: 10/03/2024

Transcomplex managerial perspective in the transcultural approach to organizations: an anthropological perspective

ABSTRACT

In a globalized and constantly changing world, effective management transcends linear paradigms and requires a deep understanding of interconnectivity, cultural diversity, and, from an anthropological perspective, the symbolic density of social practices. This article analyzes the Transcomplex Managerial Perspective as a fundamental tool for the effective approach to Transculturality in Organizations. It is based on the postulates of Edgar Morin (complex thinking), Rolando Lanz (social management, critique of instrumental rationality), Nancy Schavino and Crisálida Villegas (transculturality), and is enriched by the perspective of cultural anthropology, which understands culture not as a set of static norms, but as a dynamic system of meanings, rituals, and practices that human groups construct and negotiate daily. Methodologically, it adopts a qualitative approach, interpretive paradigm, ethnographic method, and hermeneutic technique, through comparative, critical, and reflective documentary review and analysis.

Keywords: Management, Transcomplexity, Transculturality, Organizations.

INTRODUCCIÓN

El siglo XXI ha transformado radicalmente el paisaje organizacional. La globalización, el avance tecnológico, la migración y la interconexión digital han diluido las fronteras geográficas y culturales, configurando entornos organizacionales intrínsecamente diversos, dinámicos y, sobre todo, complejos. Las teorías gerenciales tradicionales, ancladas en paradigmas mecanicistas y lineales, resultan insuficientes para comprender y gestionar esta intrincada red de interacciones, incertidumbres y múltiples racionalidades.

La realidad actual exige una metamorfosis en la forma de pensar y actuar de los gerentes. Es en este contexto que emerge la perspectiva transcompleja, un enfoque que trasciende la mera complejidad para abrazar la integración de saberes, el diálogo entre opuestos y la complementariedad de dimensiones. Aplicada a la gerencia, la transcomplejidad no solo reconoce la interdependencia de los elementos organizacionales, sino que también busca ir más allá de las dicotomías simplistas, promoviendo una visión holística y multidimensional.

Paralelamente, la transculturalidad se ha convertido en una dimensión ineludible de la gestión. Las organizaciones operan con equipos multiculturales, atienden mercados globalizados y se insertan en ecosistemas donde convergen diversas cosmovisiones y prácticas culturales. Abordar la transculturalidad no es solo un imperativo ético de inclusión, sino una estrategia crítica para la innovación, la competitividad y la sostenibilidad.

Desde una perspectiva antropológica, la cultura no es un dato, sino un proceso. No se trata simplemente de gestionar “diferencias culturales” como si fueran variables externas, sino de comprender que toda organización es, en sí misma, una cultura organizacional: un entramado vivo de rituales, narrativas, símbolos, jerarquías tácitas y formas de interacción que dan sentido a la acción colectiva. La antropología nos enseña que lo que llamamos “cultura” es un sistema de significados compartidos que los miembros de un grupo utilizan para comunicarse, interpretar su realidad y orientar su comportamiento (Geertz, 1973). Por lo tanto, el desafío gerencial no es solo técnico, sino profundamente simbólico: se trata de leer, interpretar y, en última instancia, transformar el tejido cultural de la organización.

Esta investigación se propone explorar cómo una perspectiva gerencial trans-compleja, enriquecida con la sensibilidad y los métodos de la antropología, puede ser la lente idónea para abordar eficazmente la transculturalidad en las organizaciones. Para ello, nos apoyaremos en la obra de Edgar Morin, pionero del pensamiento complejo; Rolando Lanz, crítico de la racionalidad instrumental; Nancy Schavino y Crisálida Villegas, estudiosas de la transculturalidad; y en la tradición antropológica que, desde Clifford Geertz hasta Mary Douglas, ha develado la lógica cultural que subyace a las estructuras sociales y organizacionales.

La sinergia entre estos enfoques permitirá construir una visión integral que no solo identifique los desafíos de la gestión en entornos transculturales complejos, sino que también proponga principios de acción gerencial que promuevan la resiliencia, la adaptabilidad y la creación de valor en un mundo interconectado y diverso, entendiendo que detrás de cada “práctica de gestión” hay un universo de significados culturales que debe ser descifrado y respetado.

1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

1.1. LA ORGANIZACIÓN COMO FENÓMENO COMPLEJO: HACIA UNA PERSPECTIVA TRANSCOMPLEJA

Las organizaciones, lejos de ser máquinas predecibles, son sistemas vivos, dinámicos y, sobre todo, *complejos*. Esta complejidad deriva de la multiplicidad de sus componentes (individuos, equipos, departamentos), la diversidad de sus interacciones (formales e informales), la ambigüedad de sus objetivos (múltiples *stakeholders*) y su interacción constante con un entorno que es, a su vez, complejo e incierto.

Edgar Morin y el pensamiento complejo: principios fundamentales. Edgar Morin ofrece una epistemología para abordar esta realidad. Su obra no busca una definición cerrada de la complejidad, sino una *vía para pensar lo que no puede ser simplificado*. Los principios clave de Morin fundamentales para la comprensión organizacional incluyen:

- **Principio dialógico:** Asociar dos términos a la vez complementarios y antagónicos (orden/desorden, estabilidad/cambio, lo uno/lo múltiple). En las organizaciones, esto se manifiesta en la tensión entre la eficiencia y la flexibilidad, la autonomía y el control, o la individualidad y la colectividad. La gerencia transcompleja no elige uno u otro, sino que busca la coexistencia dialógica.
- **Principio de recursión organizacional:** Los productos y los efectos son, a su vez, productores y causantes de aquello que los produce. Por ejemplo, en una organización, los resultados de desempeño no solo son el efecto de las acciones de los empleados, sino que también influyen en su motivación y futuras acciones, generando un bucle recursivo.
- **Principio hologramático:** La parte está en el todo y el todo está en la parte. Cada individuo, equipo o departamento contiene, en cierta medida, la complejidad de la organización entera, y a su vez, la organización se refleja en cada uno de sus elementos. Esto desafía la visión reduccionista.
- **Incertidumbre y azar:** Morin reconoce que la complejidad implica una dosis irreducible de incertidumbre y azar. La gerencia no puede eliminar la incertidumbre, pero sí aprender a navegarla, desarrollar estrategias adaptativas y aprovechar las oportunidades que emergen del desorden.
- **Reforma del pensamiento:** El pensamiento complejo es un método para re-ligar, para integrar el conocimiento fragmentado y superar las visiones disciplinarias aisladas. Para la gerencia, esto implica trascender los silos funcionales y adoptar una perspectiva sistémica.
- **De la complejidad a la transcomplejidad:** dimensiones y alcances. La noción de transcomplejidad va un paso más allá. Schavino y Villegas (2013) la definen como un enfoque que no solo reconoce la interconexión, sino que busca la integración y el diálogo de saberes de diferentes disciplinas y paradigmas, incluyendo la ciencia, la filosofía, las artes y las cosmovisiones ancestrales. Sus dimensiones clave incluyen:
- **Transdisciplinariedad:** *Superación de las fronteras disciplinares para construir un conocimiento unificado y coherente. Esto es crucial en la gerencia, donde los problemas rara vez encajan en una única disciplina.*
- **Multi y pluri-dimensionalidad:** La realidad no puede ser aprehendida desde una única dimensión, sino desde múltiples perspectivas simultáneas (económica, social, cultural, ambiental, psicológica, espiritual).
- **Ética y conciencia:** La transcomplejidad no es solo un enfoque epistemológico, sino también ético. Implica una conciencia de la responsabilidad de las acciones en un sistema interconectado.

- **Diálogo de saberes:** Promueve la legitimación de diferentes formas de conocimiento, incluyendo el saber científico, el empírico, el intuitivo y el ancestral. En un contexto *transcultural*, esto es fundamental para el respeto y la integración de diversas cosmovisiones.

1.2. GERENCIA TRANSCOMPLEJA: UNA APROXIMACIÓN HOLÍSTICA Y SISTÉMICA

La gerencia tradicional, forjada en la era industrial y basada en principios de control, jerarquía y eficiencia lineal, se ha vuelto ineficaz para gestionar la complejidad y la incertidumbre del presente.

Rolando Lanz y la gerencia social: más allá de lo instrumental. Rolando Lanz (2003) es un pensador clave para repensar la gerencia desde una perspectiva crítica y social. Sus aportes desafían la hegemonía de la racionalidad instrumental:

- **Crítica a la racionalidad instrumental:** Lanz critica la primacía de la eficiencia y el control técnico como únicos criterios de gestión. Argumenta que la gerencia debe incorporar dimensiones éticas, políticas y culturales.
- **Gerencia como construcción social:** La gerencia no es una actividad neutral, sino una práctica socialmente construida, inserta en un contexto político y cultural.
- **Sujeto gerencial reflexivo:** Lanz propone un gerente que reflexiona críticamente sobre su propia práctica, sobre los supuestos subyacentes a sus decisiones y sobre las implicaciones sociales y éticas de su gestión. Un gerente capaz de la “auto-observación gerencial”.
- **Intervención en lo social:** La gerencia tiene la responsabilidad de intervenir en la realidad para transformarla, promoviendo la participación, la equidad y el desarrollo humano integral.

La visión de Lanz sienta las bases para una *gerencia intrínsecamente transcompleja*.

1.3. ABORDAJE TRANSCULTURAL EN LAS ORGANIZACIONES: DIVERSIDAD Y CONVERGENCIA

La globalización ha hecho que la gestión de la diversidad cultural sea un imperativo estratégico.

Nancy Schavino y Crisálida Villegas: aportes desde la transculturalidad. Schavino y Villegas (2013) abordan el fenómeno de la *transculturalidad*, diferenciándolo de la multiculturalidad o interculturalidad:

- **Multiculturalidad:** Coexistencia de diversas culturas en un mismo espacio geográfico, sin que necesariamente haya interacción o integración profunda.

- **Interculturalidad:** Implica una interacción y comunicación entre culturas, pero a menudo con énfasis en el “inter”, en la frontera entre ellas.
- **Transculturalidad:** Va más allá. Sugiere un proceso de permeabilidad y transformación mutua a través del contacto y la interacción profunda. Es una “cultura que atraviesa culturas”, generando nuevas síntesis y formas emergentes. Es la creación de un espacio donde las culturas se funden y se enriquecen recíprocamente, sin que una domine a la otra.

Para la gerencia, esto significa que la interacción entre diferentes culturas dentro de una organización puede dar origen a una cultura organizacional transcultural, una síntesis emergente que es única y más rica que la suma de sus componentes.

1.4. LA ANTROPOLOGÍA CULTURAL COMO LENTE INTERPRETATIVA PARA LA TRANSCULTURALIDAD ORGANIZACIONAL

La incorporación de la antropología cultural en los fundamentos teóricos de la gerencia transcompleja no es un mero añadido decorativo, sino un imperativo epistemológico y práctico para comprender la densidad simbólica que subyace a toda interacción humana en el entorno organizacional. Mientras que los enfoques gerenciales tradicionales tienden a reducir la cultura a un conjunto de variables manejables —como normas, valores o estilos de comunicación—, la antropología cultural, particularmente a partir de la obra de Clifford Geertz, propone una visión radicalmente distinta: la cultura es un “sistema de significados compartidos” que los grupos humanos utilizan para interpretar su mundo y orientar su conducta (Geertz, 1973, p. 12). Esta definición transforma por completo el abordaje de la transculturalidad en las organizaciones. Ya no se trata de gestionar “diferencias” como si fueran obstáculos técnicos, sino de interpretar y negociar universos simbólicos que otorgan sentido a las acciones, decisiones y relaciones laborales.

Desde esta perspectiva antropológica, toda organización es, en esencia, una cultura viva, dinámica y en constante negociación. Sus rituales —desde las reuniones matutinas hasta las celebraciones de logros—, sus narrativas fundacionales, sus mitos corporativos, sus espacios simbólicos (como la oficina del director o la sala de descanso) y hasta sus “tabúes” no escritos (lo que no se dice pero todos saben) conforman un tejido semántico que guía el comportamiento colectivo. Un gerente transcomplejo, por lo tanto, debe actuar como un etnógrafo: observar, interpretar y comprender estos códigos desde dentro, con empatía y sin prejuicios. La técnica etnográfica, central en la metodología antropológica, se convierte así en una herramienta gerencial poderosa para descifrar las lógicas culturales tácitas que operan en equipos multiculturales.

Autores como Mary Douglas también aportan una dimensión crítica al señalar cómo las estructuras sociales y organizacionales reflejan sistemas de clasificación cultural que definen lo “limpio” y lo “sucio”, lo “ordenado” y lo “caótico” (Douglas, 1966). En un contexto transcultural, lo que una cultura considera eficiente o profesional puede ser percibido como frío o deshumanizado por otra. La gerencia transcompleja, enriquecida con la mirada antropológica, no busca imponer un estándar universal, sino facilitar un diálogo entre estos sistemas simbólicos para que emerja una nueva cultura organizacional, verdaderamente transcultural, que integre y trascienda las lógicas particulares.

Esta sinergia permite abordar la transculturalidad no como un problema a resolver, sino como un campo fértil de creatividad y adaptación, donde la diversidad simbólica se convierte en la materia prima para la innovación y la resiliencia organizacional.

2. METODOLOGÍA

Esta investigación se enmarca dentro de un enfoque cualitativo, paradigma interpretativo, método etnográfico y técnica hermenéutica (documental/bibliográfico). Al tratarse de una exploración conceptual, no se recurre a la recolección de datos primarios mediante trabajo de campo o encuestas. El proceso metodológico se centró en:

Revisión y análisis documental: Se realizó una búsqueda sistemática y profunda de la literatura relevante sobre los autores clave: obras sobre pensamiento complejo, gerencia social, crítica a la racionalidad instrumental, *transcomplejidad*, *transdisciplinariedad*, *transculturalidad*, y estudios sobre complejidad organizacional y gestión intercultural.

1. **Análisis hermenéutico crítico y comparativo:** Se procedió a un análisis crítico de los postulados de cada autor, identificando sus conceptos centrales, contribuciones específicas y sus interconexiones. Se buscaron puntos de convergencia y sinergia entre sus enfoques.
2. **Síntesis conceptual y construcción argumentativa:** La información analizada se sintetizó para construir un argumento coherente sobre cómo la perspectiva gerencial transcompleja puede abordar la transculturalidad. Esto implicó la articulación de los marcos teóricos, la propuesta de principios de acción gerencial y la contextualización al entorno organizacional venezolano.
3. **Enfoque crítico-reflexivo:** La investigación adoptó una postura reflexiva, buscando ir más allá de la mera descripción de teorías para ofrecer una interpretación y una propuesta sobre cómo estos conocimientos pueden informar la práctica gerencial.

3. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

La síntesis de los postulados de Morin, Lanz, Schavino y Villegas revela que la gerencia *transcompleja* no es solo una opción, sino una necesidad imperativa para abordar la *transculturalidad* de manera efectiva. Ambos enfoques comparten una base común: la superación de las dicotomías, la valoración de la interconexión y la búsqueda de nuevas emergencias a partir de la integración.

Cuadro 1: Categorías o Núcleos Temáticos.

Categoría/ Núcleo Temático Principal.	Subcategorías/ Conceptos Clave.	Autores de Referencia Primarios.	Rol en la Investigación.
Complejidad y Transcomplejidad.	Pensamiento Complejo.	Edgar Morin.	Marco epistemológico para comprender la naturaleza multidimensional de la realidad organizacional.
	Principios de la Complejidad.	Edgar Morin.	Fundamentos para una visión no lineal y relacional.
	Transdisciplinariedad.	Schavino y Villegas (Desde una perspectiva general transcompleja).	Enfoque integrador de saberes, esencial para trascender las disciplinas tradicionales en la gerencia.
Gerencia Crítica y Social.	Crítica a la Racionalidad Instrumental.	Rolando Lanz.	Desafía las limitaciones de la gerencia tradicional y sienta las bases para una gestión más humana y reflexiva.
	Gerencia como Construcción Social.	Rolando Lanz.	Resalta el carácter social y contextual de la práctica gerencial.
	Sujeto Gerencial Reflexivo.	Rolando Lanz.	Propone un gerente consciente de sus propios supuestos y del impacto de sus decisiones.
Abordaje Transcultural.	Multiculturalidad vs. Interculturalidad vs. Transculturalidad.	Nancy Schavino, Crisálida Villegas.	Diferenciación conceptual clave para entender la profundidad del intercambio cultural.
	Emergencia de Nuevas Realidades Culturales.	Nancy Schavino, Crisálida Villegas.	Destaca la creación de síntesis culturales como resultado de la interacción profunda.
	Dimensiones Culturales en la Gestión.	(Conceptualización general, aplicada por Schavino y Villegas).	Identifica las áreas específicas donde las diferencias culturales impactan la gestión.

Integración y Síntesis Gerencial.	Sinergias (Complejidad-Transculturalidad).	Todos los autores (a través de la síntesis).	Establece los puntos de convergencia entre los marcos teóricos para una visión unificada.
	Principios de Acción Gerencial.	Elaboración propia a partir de los autores.	Guías prácticas para que los gerentes operen en entornos transcomplejos y transculturales.
	Liderazgo, Comunicación, Toma de Decisiones.	Todos los autores (implicaciones).	Aplicación específica de la perspectiva transcompleja-transcultural en funciones gerenciales clave.

Fuente: Cuenca (2024).

3.1. SINERGIAS ENTRE COMPLEJIDAD, TRANSCOMPLEJIDAD Y TRANSCULTURALIDAD

Reconocimiento de la interconexión: El pensamiento complejo de Morin enseña que todo está interconectado. La *transculturalidad* es, por definición, una manifestación de esta interconexión a nivel humano y cultural.

- **Diálogo de saberes:** La *transcomplejidad* promueve el diálogo entre diferentes formas de conocimiento. En un contexto transcultural, esto se traduce en la valoración de las diversas cosmovisiones y prácticas que cada cultura aporta.
- **Emergencia y novedad:** Así como la complejidad produce fenómenos emergentes, la *transculturalidad* genera nuevas síntesis culturales. Una gerencia *transcompleja* está preparada para reconocer, fomentar y gestionar estas emergencias.
- **Gestión de paradojas:** La complejidad gerencial implica navegar paradojas (global-local, eficiencia-humanidad). La *transculturalidad* presenta paradojas (universalidad-particularidad). La gerencia *transcompleja* proporciona el marco para integrar estas tensiones.
- **Reflexividad crítica:** La visión de Lanz sobre la gerencia social resuena con la necesidad de una gerencia transcultural que cuestione sus propios supuestos culturales y sea consciente de los sesgos inherentes.
- **Etnografía organizacional:** Incorporar técnicas etnográficas —observación participante, entrevistas en profundidad, análisis de narrativas— para comprender la cultura organizacional desde dentro, descifrando sus códigos, rituales y contradicciones. El gerente transcomplejo no impone una cultura, sino que la lee, la interpreta y la transforma desde la empatía y el respeto.

3.2. PRINCIPIOS DE ACCIÓN GERENCIAL PARA LA NAVEGACIÓN TRANSCOMPLEJA TRANSCULTURAL

Más allá de las dimensiones funcionales (comunicación, liderazgo, toma de decisiones), la antropología organizacional nos invita a observar las dimensiones simbólicas: los rituales de integración, las narrativas fundacionales, los mitos corporativos, los espacios sagrados (como la sala de juntas o el café de la esquina) y los tabúes no escritos. Estos elementos, a menudo invisibles para el ojo gerencial tradicional, son los que verdaderamente cohesionan o fragmentan a un grupo humano. Un malentendido cultural no surge solo de una diferencia en el lenguaje, sino de una discrepancia en los códigos simbólicos que dan sentido a las acciones.

Para los gerentes que operan en entornos *transcomplejos* y transculturales, se proponen los siguientes principios de acción:

- **Pensamiento sistémico transcultural:** Ver a la organización como un ecosistema donde las culturas interactúan dinámicamente, influyéndose mutuamente y creando nuevas síntesis.
- **Liderazgo ambidiestro e inclusivo:** Capacidad de mantener la visión global y estratégica mientras se gestionan las especificidades culturales locales. Fomentar la participación, la diversidad de voces y la co-creación.
- **Comunicación pluridimensional y empática:** Ir más allá del lenguaje verbal, comprendiendo los códigos culturales no verbales y los contextos de comunicación. Promover la escucha activa y la empatía intercultural.
- **Gestión de la incertidumbre cultural:** Aceptar que la interacción cultural introduce un grado de imprevisibilidad. Desarrollar la capacidad de adaptación, la flexibilidad y la resiliencia cultural en los equipos.
- **Cultura organizacional transcultural:** Trabajar activamente en la construcción de una cultura organizacional que celebre y capitalice la diversidad cultural, integrando los mejores elementos de cada una para crear una identidad emergente y enriquecida.
- **Formación y desarrollo intercultural continua:** Invertir en programas que doten a los empleados y líderes de competencias interculturales, como la sensibilidad cultural, la adaptabilidad y la capacidad de negociación intercultural.
- **Ética y responsabilidad transcultural:** Reconocer y respetar los valores éticos de diversas culturas, navegando los dilemas éticos que puedan surgir de las diferencias culturales y promoviendo una gestión justa e inclusiva.

CONCLUSIONES

La investigación ha puesto de manifiesto la insuficiencia de los paradigmas gerenciales tradicionales frente a la creciente complejidad e incertidumbre que caracterizan a las organizaciones contemporáneas. La era actual, marcada por la globalización y la interconexión, exige una nueva lente para comprender y actuar: la *Perspectiva Gerencial Transcompleja*.

- **La complejidad como punto de partida:** Los postulados de Edgar Morin han sido fundamentales para desmitificar la idea de un mundo simple y predecible. Su pensamiento complejo, con principios como el dialógico, recursivo y hologramático, nos invita a reconocer la interconexión y la emergencia inherentes a los sistemas organizacionales. Esta comprensión es el cimiento para una gerencia que integra la incertidumbre.
- **La gerencia más allá de la instrumentalidad:** Rolando Lanz complementa esta visión al criticar la racionalidad instrumental, abogando por una gerencia social, reflexiva y consciente de su papel como construcción social. Su llamado a un “sujeto gerencial” capaz de auto-observación es esencial para una gestión con un propósito más amplio y ético.
- **La transculturalidad como dimensión transformadora:** Nancy Schavino y Crisálida Villegas enriquecen el panorama al diferenciar la transculturalidad de la mera multiculturalidad. Su concepto de “cultura que atraviesa culturas” revela el potencial de las interacciones profundas para generar nuevas síntesis y realidades emergentes. Abordar la transculturalidad bajo esta óptica es capitalizar la diversidad para la innovación y la adaptación.
- **Sinergia para la acción gerencial:** La convergencia de estos autores nos lleva a la centralidad de la perspectiva gerencial transcompleja en el abordaje transcultural. Esta sinergia permite a los gerentes:
- **Navegar la complejidad sistémica:** Comprender las interdependencias y las causalidades no lineales.
- **Integrar la diversidad cultural:** Fomentar una cultura organizacional que valora y capitaliza las múltiples visiones de mundo.
- **Desarrollar liderazgo, comunicación y toma de decisiones más robustas:** Promoviendo la participación, el diálogo de saberes y la capacidad de gestionar paradojas.
- **Construir organizaciones resilientes e innovadoras:** Capaces de adaptarse a la incertidumbre y de generar nuevas soluciones a partir de la riqueza de su diversidad.

- En síntesis, la gerencia transcompleja es el marco idóneo para que las organizaciones no solo sobrevivan, sino que prosperen en un entorno globalizado y culturalmente diverso. Implica un cambio de mentalidad, una reforma del pensamiento gerencial que trasciende lo fragmentado y lineal para abrazar la totalidad y la interconexión.

REFERENCIAS

- Lanz, R. (2003). *Balance de la Gerencia Pública en Venezuela. Crítica a la Racionalidad Instrumental*. Consejo Nacional de la Cultura (CONAC).
- Lanz, R. (2006). *La Gerencia Social Venezolana en las Encrucijadas de la Modernidad*. Taller de Gerencia Social, Caracas.
- Morin, E. (1990). *Introducción al Pensamiento Complejo*. Gedisa.
- Morin, E. (2005). *El Método 6. Ética*. Cátedra.
- Schavino, N., y Villegas, C. (2013). *Pensamiento y Complejidad Transdisciplinar. Apuntes para la Construcción de una Metateoría de la Investigación*. Centro Internacional Miranda.
- Schavino, N., y Villegas, C. (2014). La Prospectiva como Herramienta para la Gestión Estratégica en Venezuela: Retos y oportunidades. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, XX(1), 163-181.
- Schavino, N., y Villegas, C. (2015). *Educación y Transcomplejidad. Perspectivas emergentes*. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL).
- Schavino, N., y Villegas, C. (2016). *Aproximaciones Teóricas y Metodológicas de la Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Venezolanas*. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 21(74), 217-234.
- Villegas, C., y Schavino, N. (2016). La Investigación Transcompleja: Una Aproximación a la Transmodernidad. *Revista Científica*, 1(1), 101-118.