

Vol. 1, No. 5 ( Agosto 2026)

# REVISTA ATHENA LATINHO-AMERICANA

**LA DIALÉCTICA DEL CAOS: Reconfigurar la gerencia desde la transcomplejidad, la autopoiesis y la gobernanza de la sombra**

***The Dialectics of Chaos: Reconfiguring Management through Transcomplexity, Autopoiesis, and Shadow Governance***

Francisco J. Barrios D.<sup>1</sup>

Revista Athena Latino-Americana

DOI: 10.69720/3086-5182.2026.000048

ISSN: [3086-5182](https://doi.org/10.69720/3086-5182)

<sup>1</sup>Doctor en Gerencia (Universidad Central de Venezuela, UCV). Profesor universitario en la categoría de Titular, con 43 años de experiencia docente. Facilitador de programas de aprendizaje en organizaciones públicas y privadas. Actualmente desarrolla su libro Gerencia de la Transcomplejidad: Causapoiesis, Heterarquía e Hibridación Institucional, como requisito para culminar sus estudios postdoctorales

Email: [fbarriosdiaz@gmail.com](mailto:fbarriosdiaz@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-7559-0950>





**Vol. 1, No. 5 (AGOSTO 2026)**

# **LA DIALÉCTICA DEL CAOS: Reconfigurar la gerencia desde la transcomplejidad, la autopoiesis y la gobernanza de la sombra**

**Francisco J. Barrios D.**



**PERIÓDICO CIENTÍFICO INDEXADO INTERNACIONALMENTE**

**ISSN**  
International Standard Serial Number  
**3086-5182**  
[www.athena-latino-americana.com](http://www.athena-latino-americana.com)

**Editora e Revista**  
**Athena Latino-Americana**  
**CPF: 639.619.621-20**  
**Naviraí – Mato Grosso do Sul**  
**Rua: Botocudos, 365 – Centro**  
**CEP: 79950-000**

## RESUMO

El propósito de este artículo es examinar la crisis de la racionalidad administrativa moderna frente a entornos DANCE —dinámicos, ambiguos, no lineales, complejos y emergentes— que han erosionado la capacidad explicativa de los modelos gerenciales clásicos, y a partir de ese diagnóstico proponer un giro epistemológico hacia una Gerencia Transcompleja capaz de metabolizar tensiones y producir coherencias emergentes en organizaciones sometidas a incertidumbre estructural. El objetivo central consiste en construir una arquitectura conceptual, organizada en tres niveles de integración —fundamentos epistemológicos, mecanismos organizacionales y propuesta teórica original—, que articule autopoiesis, modernidad líquida, antifragilidad, teoría crítica y metáforas organizacionales para reinterpretar la organización como un sistema vivo en permanente reconfiguración. Metodológicamente, el estudio se apoya en una revisión crítica de la literatura especializada (2021-2025), orientada por las fases de identificación, cribado y elegibilidad del protocolo PRISMA 2020, complementada con el Método de Comparación Constante y con hermenéutica crítica de segundo orden. Como resultado, se identifican tres constructos centrales —climas de silencio, gobernanza de la sombra y acuerdos adaptativos— que dialogan con el poder informal y la anomia sistémica, particularmente en el caso venezolano, donde la coexistencia de normatividades paralelas configura una arquitectura híbrida de supervivencia interpretada a la luz del pensamiento crítico latinoamericano. Se propone el Puente Adaptativo como artefacto transcomplejo que articula norma formal y praxis emergente mediante criterios operativos de trazabilidad, corresponsabilidad e impacto sistémico. Se concluye que la Gerencia Transcompleja no ofrece control ni estabilidad, sino capacidad de transición y reflexividad, habilitando una Arquitectura Estratégica Regenerativa que transforma el desorden en aprendizaje estructural y la fragilidad en resiliencia crítica, con un alcance explícitamente teórico-conceptual que demanda validación empírica posterior.

**Descriptor clave:** gerencia transcompleja, puentes adaptativos, autopoiesis, resiliencia crítica, emergencia organizacional, climas de silencio.

## ABSTRACT

*This article's purpose is to examine the crisis of modern administrative rationality in DANCE environments—dynamic, ambiguous, non-linear, complex, and emergent—that have eroded the explanatory capacity of classical management models, and, building on that diagnosis, to propose an epistemological shift toward Transcomplex Management capable of metabolizing tensions and producing emergent coherences in organizations subject to structural uncertainty. The objective is to build a three-tier conceptual architecture—epistemological foundations, organizational mechanisms, and an original theoretical proposal—integrating autopoiesis, liquid modernity, antifragility, critical theory, and organizational metaphors to reinterpret the organization as a living system in permanent reconfiguration. Methodologically, the study relies on a critical review of specialized literature (2021-2025), guided by the identification, screening, and eligibility phases of the PRISMA 2020 protocol, complemented by the Constant Comparative Method and second-order critical hermeneutics. As a result, three core constructs are identified—climates of silence, shadow governance, and adaptive agreements—that interact with informal power and systemic anomie, particularly in the Venezuelan case, where parallel normativities configure a hybrid survival architecture read through Latin American critical thought. The Adaptive Bridge is proposed as a transcomplex artifact connecting formal norms and emergent praxis through operative criteria of traceability, co-responsibility, and systemic impact. The study concludes that Transcomplex Management offers neither control nor stability but rather transition capacity and reflexivity, enabling a Regenerative Strategic Architecture that turns disorder into structural learning and fragility into critical resilience, with an explicitly theoretical-conceptual scope that calls for subsequent empirical validation.*

**Key descriptors:** transcomplex management, adaptive bridges, autopoiesis, critical resilience, organizational emergence, climates of silence.

## 1 INTRODUÇÃO

La gerencia moderna se construyó sobre la premisa de que las organizaciones podían ser comprendidas y conducidas como sistemas estables, predecibles y gobernados por relaciones lineales de causa y efecto, una matriz mecanicista heredera de la racionalidad administrativa del siglo XX que se apoyaba en

la idea de que el orden podía imponerse mediante planificación, control y estandarización. Sin embargo, los entornos contemporáneos —marcados por volatilidad, ambigüedad, complejidad y emergencia— han erosionado progresivamente la eficacia de este paradigma, exponiendo sus límites cada vez que una organización enfrenta perturbaciones

que no estaban previstas en sus manuales de procedimiento ni en sus estructuras de control.

La transición desde VUCA hacia DANCE no es un simple cambio terminológico, sino un desplazamiento epistemológico profundo: los sistemas organizacionales actuales se comportan como ecologías vivas, sensibles a perturbaciones mínimas, atravesadas por dinámicas no lineales y sometidas a tensiones estructurales que no pueden ser gestionadas mediante herramientas diseñadas para la estabilidad industrial (Bauman, 2000). La crisis gerencial no es técnica: es ontológica. El problema no radica en la falta de datos o instrumentos, sino en la incapacidad de la racionalidad clásica para comprender y habitar el caos.

En este contexto, la gerencia se ve obligada a abandonar la ilusión de control y a adoptar una postura reflexiva, adaptativa y transdisciplinaria. La pregunta ya no es cómo imponer orden, sino cómo producir coherencias mínimas en sistemas donde la incertidumbre es constitutiva y donde cualquier intento de restaurar la estabilidad perdida termina consumiendo recursos que la organización necesita para adaptarse. Este artículo propone que la Gerencia Transcompleja ofrece un marco adecuado para esta transición, al integrar perspectivas sistémicas, críticas y autopoieticas que permiten reinterpretar la organización como un sistema vivo en permanente reconfiguración (Morin, 2022; Taleb, 2021). Con el propósito de facilitar la lectura de una propuesta con alta densidad conceptual, el artículo organiza sus constructos en tres niveles de integración —presentados en el apartado 2.2— y declara explícitamente, en el apartado 3.6, su naturaleza teórico-conceptual, dos decisiones editoriales que responden a un ejercicio de autoevaluación crítica orientado a fortalecer la claridad argumentativa sin sacrificar la ambición teórica del modelo que aquí se desarrolla.

## 2. COORDENADAS EPISTEMOLÓGICAS

La Gerencia Transcompleja se sustenta en un conjunto de coordenadas epistemológicas que rompen con la tradición administrativa clásica y permiten comprender la organización como un sistema autopoietico, recursivo y atravesado por tensiones emergentes (Capra, 2014). Estas coordenadas no constituyen marcos aislados que se yuxtaponen mecánicamente unos a otros, sino una arquitectura integrada que habilita nuevas

formas de observar, interpretar y actuar en entornos DANCE, en la medida en que cada una aporta un componente distinto —la irreductibilidad de lo no lineal, la clausura operacional de lo autopoietico y la recursividad de lo transcomplejo— sin el cual el modelo perdería capacidad explicativa. El Cuadro N° 1 sintetiza esta matriz comparativa, mostrando cómo cada modalidad epistemológica se traduce en una implicación concreta para la práctica gerencial.

| Modalidad             | Supuestos clave                                                       | Implicación para la gerencia                                |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Dinámicas no lineales | Emergencia, incertidumbre estructural, irreductibilidad               | Modulación de tensiones; facilitación de procesos           |
| Autopoiesis           | Clausura operacional, autoorganización, producción interna de sentido | Catalizar condiciones internas para la autorreconfiguración |
| Transcomplejidad      | Integración disciplinar, recursividad, reflexividad                   | Producir síntesis cognitivas para habitar la complejidad    |

**Cuadro N° 1 Matriz comparativa de las principales epistemologías vinculadas a la gerencia transcompleja**

### 2.1. Síntesis Integradora

Estas coordenadas convergen en una afirmación central: la gerencia contemporánea solo puede comprenderse desde una epistemología que reconozca la no linealidad, la autopoiesis, la crítica del poder, la liquidez y la transcomplejidad como condiciones constitutivas (Maturana & Varela, 1980), y no como fenómenos accesorios que aparecen únicamente en momentos de crisis excepcional. Este marco no describe la gerencia: la reconfigura. No prescribe estructuras: habilita emergencias. No domestica el caos: coproduce sentido dentro de él, lo cual implica que el rol del gerente deja de ser el de un controlador externo del sistema para convertirse en un participante activo de su autoorganización, capaz de leer señales débiles y de intervenir sin pretender imponer un orden que el propio sistema ya no puede sostener de manera estable.

## 2.2. Arquitetura Conceptual: Níveis de Integração

Dada la densidad conceptual que exige un modelo transcomplejo, el artículo organiza sus categorías en tres niveles jerárquicos que evitan la impresión de acumulación teórica sin orden interno, un riesgo frecuente en propuestas que integran múltiples tradiciones intelectuales sin explicitar cómo se relacionan entre sí. El

Cuadro N° 2 sintetiza esta arquitectura, que se retoma como hilo conductor a lo largo de todo el documento: los constructos de Nivel 1 son conceptos de apoyo tomados de tradiciones ya consolidadas, los de Nivel 2 son categorías emergentes identificadas mediante el Método de Comparación Constante, y los de Nivel 3 constituyen el aporte original que el artículo somete a discusión ante la comunidad académica.

**Cuadro N° 2**  
**Niveles de integración conceptual del modelo**

| Nivel                          | Constructos                                                                                                  | Función en el modelo                                                                                        |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Fundamentos epistemológicos | Transcomplejidad, autopoiesis, no linealidad, modernidad líquida, antifragilidad, teoría crítica             | Proveen el sustrato ontológico y epistemológico desde el cual se observa la organización                    |
| 2. Mecanismos organizacionales | Climas de silencio, deseo, gobernanza de la sombra, acuerdos adaptativos, causapoiesis, reflexividad crítica | Explican cómo operan las tensiones y cómo el sistema produce sentido a partir de ellas                      |
| 3. Propuesta teórica original  | Puente Adaptativo, Gerencia de Transición, Arquitectura Estratégica Regenerativa                             | Constituyen el aporte novedoso del artículo: el dispositivo cognitivo-operativo y su despliegue estratégico |

## 3. COORDENADAS METODOLÓGICAS

La comprensión de la gerencia en entornos DANCE exige un andamiaje metodológico coherente con la epistemología que lo sustenta. Este estudio adopta una arquitectura metodológica que combina rigor sistemático, sensibilidad crítica y apertura transdisciplinar, permitiendo no solo describir fenómenos organizacionales, sino reconstruirlos desde una

### Literatura

Se realizó una revisión crítica de la literatura especializada publicada entre 2021 y

perspectiva de segundo orden que examina también los propios marcos de observación utilizados para interpretarlos, evitando así la ilusión de neutralidad que suele acompañar a los estudios gerenciales de corte convencional.

### 3.1. Revisión Crítica de la

2025, orientada por los criterios de identificación, cribado, elegibilidad e inclusión propuestos por el protocolo PRISMA 2020

(Page et al., 2021). El estudio adopta estas fases como guía organizativa del proceso documental —no como una revisión sistemática exhaustiva con metaanálisis—, por lo que se abstiene de reportar un diagrama de flujo con cifras de bases de datos, ecuaciones de búsqueda y número de registros, dado que ese nivel de trazabilidad corresponde a un diseño de revisión sistemática propiamente dicho y no al de una revisión crítica orientada a la teorización conceptual. El corpus documental integró artículos arbitrados, capítulos de libro y tratados teóricos de referencia en complejidad, autopoiesis, teoría crítica y pensamiento venezolano-latinoamericano, seleccionados por pertinencia temática y actualidad, priorizando aquellas fuentes que permitieran sostener con solidez la arquitectura conceptual de tres niveles descrita en el apartado 2.2.

### 3.2. Método de Comparación Constante

El análisis se apoyó en el Método de Comparación Constante (Charmaz, 2021; Glaser & Strauss, 2017/2023), que permitió identificar patrones emergentes en la literatura y en los discursos organizacionales mediante un proceso iterativo de codificación, comparación y

refinamiento categorial. De este proceso surgieron dos categorías centrales —climas de silencio y acuerdos adaptativos—, ambas fundamentales para comprender la dinámica organizacional en contextos de anomia, y que posteriormente se articularon con una tercera categoría, la gobernanza de la sombra, para conformar el núcleo de mecanismos organizacionales descrito en el Cuadro N° 2.

### 3.3. Niveles de Análisis

La gerencia se analizó desde tres niveles simultáneos que permiten situar el fenómeno organizacional en distintas escalas de observación sin perder la coherencia del conjunto: un nivel global, centrado en las teorías de complejidad, antifragilidad, liquidez y sistemas que sustentan el Nivel 1 de la arquitectura conceptual; un nivel latinoamericano, anclado en el pensamiento crítico y transcomplejo que caracteriza a buena parte de la producción académica regional en gerencia; y un nivel venezolano, específicamente orientado a examinar la anomia sistémica, la normatividad paralela y la praxis de supervivencia que distinguen al caso analizado en el apartado 5 de este artículo.

### 3.4. Matriz del Puente Adaptativo

| Dimensión    | Norma formal           | Praxis emergente     | Resultado              |
|--------------|------------------------|----------------------|------------------------|
| Poder        | Jerarquía              | Redes informales     | Gobernanza híbrida     |
| Procesos     | Procedimientos rígidos | Soluciones ad-hoc    | Agilidad funcional     |
| Comunicación | Canales oficiales      | Rumores y mensajería | Incertidumbre modulada |

Esta matriz sintetiza el espacio donde se negocian tensiones entre lo prescrito y lo posible, revelando la función estructural de la sombra en contextos de anomia. Cada dimensión —poder, procesos y comunicación— muestra cómo la norma formal y la praxis emergente no se anulan entre sí, sino que producen un resultado híbrido que ninguna de las dos, por separado, podría sostener: la jerarquía se combina con redes informales para producir gobernanza híbrida, los procedimientos rígidos se combinan con soluciones ad-hoc para

producir agilidad funcional, y los canales oficiales se combinan con rumores y mensajería informal para producir una incertidumbre modulada que, aunque imperfecta, resulta más funcional que el vacío comunicacional que dejaría la sola aplicación de la norma.

### 3.5. Hermenéutica Crítica y Teorización de Segundo Orden

La hermenéutica crítica permitió interpretar tensiones estructurales, desnaturalizar discursos y reconstruir sentidos

ocultos que la observación gerencial convencional tiende a pasar por alto, precisamente porque esa observación convencional no cuenta con las herramientas conceptuales necesarias para identificar cómo el poder y la ambigüedad configuran la vida organizacional cotidiana. La teorización de segundo orden integró estos hallazgos en un marco conceptual que trasciende la descripción y propone la Gerencia de Transición como aporte original, entendida no como una simple fase intermedia entre dos estados estables, sino como una condición estructural de la gerencia contemporánea que exige nuevas categorías analíticas.

### **3.6. Alcance y Naturaleza del Estudio**

Se deja constancia explícita de que este artículo constituye un aporte teórico-conceptual derivado de síntesis documental y teorización de segundo orden, y no una validación empírica de campo en organizaciones venezolanas. Las afirmaciones sobre el comportamiento de las organizaciones venezolanas que aparecen en el apartado 5 deben leerse como inferencias interpretativas construidas a partir de la literatura revisada y del pensamiento crítico latinoamericano, y no como hallazgos derivados de entrevistas, encuestas o estudios de caso propios del autor. Esta declaración acota el alcance del modelo y previene lecturas que le atribuyan un estatuto empírico que el diseño metodológico no sustenta, dejando abierta —y explícitamente señalada como agenda pendiente— la necesidad de estudios de campo que sometan a prueba los constructos aquí propuestos.

### **4. Desarrollo: El Mapa de las Tensiones Silenciosas**

La dinámica organizacional contemporánea revela que buena parte de su funcionamiento real ocurre en zonas de ambigüedad donde el silencio, el deseo y la sombra configuran una ecología política de la acción. El silencio, lejos de ser ausencia de comunicación, opera como un mecanismo de autopreservación que regula la circulación del conocimiento crítico: en contextos de riesgo, los actores retienen información para evitar sanciones, lo que produce distorsiones perceptuales, decisiones basadas en datos incompletos y una reducción progresiva de la capacidad adaptativa del sistema. El silencio no es un vacío: es un dispositivo que organiza el miedo, delimita lo decible y condiciona la emergencia de alternativas, de modo que su

estudio no puede reducirse a una simple falla de comunicación corregible mediante más canales o más información.

El deseo constituye la segunda tensión estructural. No se trata de una dimensión psicológica, sino de un vector político que expresa aspiraciones, frustraciones y disputas por reconocimiento dentro de la trama organizacional. En organizaciones sometidas a presiones estructurales, el deseo se convierte en una fuerza que puede activar procesos de innovación o desencadenar dinámicas de captura informal, según el modo en que la organización canalice o reprima esas aspiraciones. La colisión entre aspiraciones individuales y normas institucionales no es una patología: es el punto de partida de la causapoiesis, entendida como la capacidad del sistema para generar nuevas posibilidades a partir de la fricción interna, un concepto que se desarrolla con mayor detalle en el apartado 6.4.

La sombra, finalmente, emerge como el territorio donde estas tensiones encuentran resolución práctica. No equivale a corrupción, aunque puede contenerla. La sombra es un espacio heterogéneo donde coexisten prácticas informales que sostienen la operatividad —acuerdos adaptativos, redes de confianza, atajos funcionales— y desviaciones que erosionan la integridad institucional. La clave analítica consiste en distinguir entre informalidad funcional y desviación destructiva, evitando tanto la criminalización de la creatividad organizacional como la legitimación inadvertida de prácticas oportunistas, un equilibrio difícil de sostener sin criterios operativos explícitos, razón por la cual el apartado 4.1 propone un instrumento concreto para trazar esa distinción.

La sombra se convierte así en un espacio de negociación donde los actores reinterpretan reglas, ajustan procedimientos y construyen soluciones emergentes (Morgan, 2006; Mintzberg, 1983). En contextos de anomia sistémica, la sombra no es un residuo: es una arquitectura operativa que permite sostener la continuidad del sistema cuando la normatividad formal pierde capacidad orientadora. Sin embargo, esta funcionalidad adaptativa enfrenta un riesgo epistemológico: confundir la flexibilidad necesaria con permisividad ética. Cuando la frontera axiológica depende exclusivamente del juicio individual del gerente, la organización queda expuesta a arbitrariedades que pueden normalizar la desviación, erosionando con el tiempo la confianza que sostiene cualquier acuerdo adaptativo genuino.

Para evitar esta deriva, la Gerencia

Transcompleja propone una ética situada basada en umbrales colectivos de corresponsabilidad. Estos umbrales permiten evaluar si una práctica emergente es funcional, oportunista o destructiva, y constituyen un mecanismo para modular la sombra sin criminalizarla ni romantizarla. La sombra deja de ser un territorio sin regulación para convertirse en un espacio de aprendizaje organizacional donde la informalidad legítima se reconoce como respuesta adaptativa a restricciones estructurales, mientras que la desviación institucional se identifica como ruptura de la corresponsabilidad ética, distinción que exige, para ser operativa y no meramente declarativa, un criterio verificable como el que se presenta a continuación.

#### 4.1. Criterios Operativos para Distinguir Informalidad Funcional

**Cuadro N° 3**  
**Criterios operativos de la ética situada, aplicados a un caso ilustrativo**

| Criterio           | Pre<br>gunta<br>operativa                                                                        | Info<br>ralidad<br>funcional<br>(ejemplo)                                             | Desviac<br>ión destructiva<br>(contraejemplo)                                                      |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Trazabilidad       | ¿Puede reconstruirse quién decidió qué y por qué?                                                | El acuerdo informal queda registrado en un correo o bitácora de seguimiento posterior | El acuerdo no deja rastro alguno y depende exclusivamente de la memoria de dos personas            |
| Corresponsabilidad | ¿La práctica involucra a más de un actor con capacidad de objetar?                               | Un colega o supervisor conoce y valida el atajo utilizado                             | La práctica se sostiene en secreto y excluye deliberadamente a otros actores con derecho a objetar |
| Impacto sistémico  | ¿La práctica sostiene la operatividad sin desplazar recursos o beneficios de forma inequitativa? | El atajo acelera un trámite sin generar ventaja indebida para nadie                   | El atajo desvía recursos, favores o información en beneficio de un actor particular                |

Cuando una práctica satisface las tres condiciones de la columna de informalidad

#### de Desviación Destructiva

A fin de operacionalizar la ética situada y evitar que la noción de gobernanza de la sombra se lea como una validación tácita de la falta de ética, se propone un criterio situado de tres dimensiones —trazabilidad, corresponsabilidad e impacto sistémico—, ilustrado en el Cuadro N° 3 con un ejemplo aplicado a una práctica frecuente en organizaciones venezolanas: la resolución de una gestión administrativa mediante un contacto informal en lugar del canal oficial. Este criterio no pretende eliminar la ambigüedad propia de cualquier juicio situado, pero sí ofrece un procedimiento replicable que permite a distintos observadores llegar a conclusiones similares frente al mismo caso, reduciendo así la dependencia exclusiva del juicio individual del gerente que el apartado 4 identificó como un riesgo epistemológico central.

funcional, la Gerencia Transcompleja la interpreta como parte legítima del Puente

Adaptativo; cuando falla en dos o más criterios, se reclasifica como desviación destructiva y debe ser intervenida. En este sentido, la política organizacional contemporánea no puede comprenderse sin atender a la interacción entre silencio, deseo y sombra: estos tres elementos configuran una ecología de tensiones que atraviesa la vida institucional y que exige una gerencia capaz de interpretar, modular y transformar estas dinámicas sin reducirlas a categorías normativas simplistas que, por su rigidez, terminarían siendo tan inoperantes como la racionalidad clásica que este artículo cuestiona desde su introducción.

*Síntesis de tránsito: el mapa de tensiones silenciosas descrito en esta sección — silencio, deseo y sombra— constituye el nivel 2 de la arquitectura conceptual (mecanismos organizacionales). El apartado siguiente traslada este mapa a un escenario concreto, el venezolano, para mostrar cómo estas tensiones se intensifican en condiciones de anomia sistémica.*

## 5. El Contexto en Crisis: Anomia y Resiliencia en Venezuela

### 5.1. Anomia Sistémica y Saturación Normativa

Comprender la gerencia venezolana exige situarla dentro de un ecosistema institucional marcado por la anomia sistémica, la volatilidad normativa y la coexistencia de racionalidades paralelas (Durkheim, 1997; Merton, 1968). A diferencia de los enfoques que interpretan la crisis como un simple deterioro administrativo, este estudio sostiene que Venezuela constituye un laboratorio extremo donde se manifiestan con intensidad las tensiones que atraviesan la gerencia global en entornos DANCE. El país no es un caso marginal: es un escenario privilegiado para observar cómo las organizaciones se reconfiguran cuando la estabilidad deja de ser un supuesto operativo. La anomia venezolana no implica ausencia de normas, sino saturación contradictoria de marcos regulatorios que coexisten sin coherencia interna, de manera que las reglas pierden su capacidad de orientar la acción, generando un vacío funcional que obliga a los actores a construir normatividades alternativas para sostener la operatividad cotidiana. Esta saturación normativa produce un entorno donde la formalidad prescribe, pero la supervivencia exige reinterpretar, ajustar o suspender esas prescripciones.

### 5.2. La Resiliencia como Praxis: Entre la Supervivencia y la

## Reinvención

La resiliencia venezolana tampoco puede reducirse a la capacidad de resistir. En línea con la antifragilidad (Taleb, 2021) y con las lecturas latinoamericanas de la gerencia en crisis (Viloria, 2022), la interpretación teórica aquí sostenida es que las organizaciones venezolanas tienden a desarrollar una resiliencia adaptativa que se expresaría en la multifuncionalidad extrema del talento humano, en la reconfiguración continua de procesos, en la creación de redes de confianza que suplen la ausencia de institucionalidad, en la innovación informal como mecanismo de respuesta rápida y en la gestión emocional del conflicto para evitar la parálisis organizacional.

Esta resiliencia no sería espontánea, sino el resultado de años de operar en un entorno donde la estabilidad es la excepción; desde esta lectura, la gerencia venezolana habría aprendido a leer señales débiles, anticipar rupturas y construir soluciones emergentes que, aunque informales, sostienen la continuidad operativa. Se insiste en el carácter interpretativo de esta afirmación: no se deriva de un trabajo de campo propio, sino de la síntesis crítica de la literatura consultada, tal como se declaró en el apartado 3.6.

### 5.3. Pensamiento Venezolano y Latinoamericano: Fundamentos para la Interpretación

La lectura del caso venezolano que aquí se propone se apoya en una tradición de pensamiento crítico latinoamericano sobre gerencia, universidad y desarrollo, que evita reducir la crisis a un problema meramente técnico o coyuntural. Castellano (2021) caracteriza a la universidad venezolana como una institución que opera bajo una crisis sistémica que la obliga a reinventar sus prácticas de gestión desde dentro, en un planteamiento que resuena directamente con la noción de anomia sistémica aquí adoptada. En una línea similar, Arocena y Sutz (2021) sitúan la discusión sobre desarrollo y construcción de capacidades institucionales en el Sur global, un marco que permite comprender la resiliencia adaptativa venezolana no como una anomalía local sino como una expresión regional de tensiones estructurales compartidas por otras sociedades latinoamericanas que enfrentan procesos análogos de debilitamiento institucional.

Guédez (2022) plantea que la gerencia en contextos de incertidumbre exige una ética que no puede formularse desde el mero cumplimiento normativo, sino desde criterios situados de responsabilidad, una idea que

sustenta directamente los umbrales colectivos de corresponsabilidad propuestos en el apartado 4.1. Kliksberg (2023), por su parte, subraya que la gerencia social latinoamericana enfrenta retos éticos que exceden la dimensión técnica y remiten a la legitimidad social de las decisiones, argumento que refuerza la necesidad de un criterio operativo —y no solo declarativo— para distinguir informalidad funcional de desviación destructiva. Finalmente, Vilorio (2022) documenta de manera directa la experiencia del sector privado venezolano en contextos de caos económico y normativo, ofreciendo evidencia interpretativa concreta sobre la multifuncionalidad extrema y la innovación informal descritas en el apartado 5.2. Esta base de pensamiento venezolano y latinoamericano es la que permite, en el apartado 5.4, dar el salto analítico de un diagnóstico contextual a una propuesta teórica de alcance general, sin incurrir en una extrapolación mecánica de un caso nacional hacia una teoría universal de la gerencia.

#### 5.4. La Gerencia Venezolana como Arquitectura Híbrida

La comprensión del contexto

venezolano como un ecosistema de anomia sistémica, resiliencia creativa y gobernanza de la sombra no constituye un diagnóstico aislado, sino el punto de partida —fundamentado en el pensamiento crítico reseñado en el apartado 5.3— para formular una propuesta teórica capaz de explicar y orientar la gerencia en entornos DANCE. La Gerencia de Transición y el Puente Adaptativo emergen como constructos que no solo interpretan la realidad venezolana, sino que la convierten en un umbral epistémico para repensar la gerencia contemporánea, tal como ilustra la Gráfica N° 1. La Gerencia de Transición reconoce que las organizaciones no pueden sostenerse mediante estructuras sólidas ni mediante la ilusión de control heredada de la modernidad administrativa: en sistemas sometidos a tensiones permanentes, la estabilidad deja de ser un supuesto operativo y se convierte en un logro contingente que debe renovarse constantemente. La transición no es un estado temporal: es una condición estructural que exige una gerencia capaz de navegar entre normatividades contradictorias, recursos escasos y dinámicas emergentes sin perder de vista los criterios éticos desarrollados en el apartado 4.1.

Gráfica N° 1

Gerencia en Transición: Navegando la Complejidad mediante Puentes Adaptativos



Fuente: elaboración propia (2026). El esquema visual fue producido con apoyo de herramientas de inteligencia artificial a partir de un guion de contenido elaborado por el autor; los constructos, relaciones y texto que la figura representa corresponden íntegramente al desarrollo teórico de este artículo.

#### 6. Propuesta Teórica: El Puente Adaptativo y la Gerencia de

### Transición

Con base en el diagnóstico contextual y en la arquitectura conceptual de tres niveles presentada en el apartado 2.2, esta sección desarrolla el Nivel 3 del modelo: la propuesta teórica original. Sus tres dimensiones —

gerencia adaptativa, arquitectura estratégica regenerativa y Puente Adaptativo— no son independientes entre sí, sino sucesivamente más específicas: la primera es una postura ontológica frente a la incertidumbre, la segunda es la condición de posibilidad que dicha postura habilita, y la tercera es el dispositivo operativo concreto que las articula y las vuelve aplicables en la práctica gerencial cotidiana.

#### 6.1. Gerencia Adaptativa: Superar la Esclerosis Organizacional

La gerencia adaptativa constituye la primera dimensión de la Gerencia de Transición. No se trata de una técnica reactiva, sino de una postura ontológica que reconoce que las organizaciones se autoproducen en la interacción con su entorno. En contextos de crisis prolongada, la planificación rígida se convierte en un dispositivo de seguridad psicológica más que en una herramienta efectiva, y la gerencia adaptativa implica asumir el plan como hipótesis de trabajo, no como mandato. Esta perspectiva exige abandonar el plan-centrismo y adoptar una lógica de experimentación continua: la organización se concibe como un sistema vivo que aprende, desaparece y se reconfigura en función de perturbaciones internas y externas, de modo que la incertidumbre deja de ser un obstáculo y se convierte en un insumo para la innovación estructural. En Venezuela, esta condición se manifiesta con particular intensidad, ya que la coexistencia de hiperregulación formal y escasez estructural obliga a los gerentes a operar en un estado permanente de autorreconfiguración, expresado en la capacidad de modular tensiones sin colapsar en respuestas defensivas, reinterpretar reglas sin perder integridad, activar redes informales sin caer en la desviación y sostener coherencias mínimas en medio de la volatilidad.

#### 6.2. Arquitectura Estratégica Regenerativa: Aprender del Desorden y No Solo Resistirlo

La Arquitectura Estratégica Regenerativa constituye la segunda dimensión del modelo. No se orienta a diseñar estructuras rígidas, sino a habilitar condiciones para que la organización pueda regenerarse en entornos

donde la estabilidad es excepcional y la emergencia es la regla (Habermas, 2021; Ricoeur, 2008); la regeneración no es un retorno al estado previo, sino la capacidad de producir nuevas coherencias a partir del desorden. Esta arquitectura se despliega como un artefacto cognitivo y operativo que permite identificar coherencias mínimas que sostienen la identidad organizacional, habilitar espacios de emergencia para nuevas prácticas, metabolizar tensiones mediante procesos de causapoesis y articular acuerdos adaptativos sin caer en informalidad desbordada. La clave de la regeneración es la recursividad: cada perturbación activa un proceso de reinterpretación que, a su vez, reconfigura las condiciones de posibilidad del sistema, de modo que la organización aprende de sí misma no por acumulación de información, sino por reconfiguración de sus marcos de sentido.

#### 6.3. El Puente Adaptativo como Arquitectura Transcompleja de Metabolización

El Puente Adaptativo constituye el núcleo de la propuesta teórica. No es una metáfora, sino un dispositivo cognitivo-operativo que permite a las organizaciones metabolizar tensiones, traducir prácticas emergentes y transformar el desorden en aprendizaje estructural, aplicando los criterios operativos de trazabilidad, corresponsabilidad e impacto sistémico presentados en el Cuadro N° 3. Su función no es resolver la contradicción entre norma formal y praxis de supervivencia, sino convertir esa contradicción en una fuente de coherencia autopoietica.

El Puente Adaptativo opera mediante tres mecanismos simultáneos: la decodificación contextual, que consiste en leer la tensión como información y no como anomalía, reconociendo que los climas de silencio, los atajos operativos y los acuerdos informales expresan racionalidades adaptativas; la traducción normativa, que transforma prácticas emergentes en insumos para la reflexión institucional sin legitimar automáticamente la informalidad, sino comprendiendo qué racionalidades expresa y cómo integrarlas sin perder integridad ética; y la abstracción pragmática, que eleva la experiencia situada a un nivel conceptual que permite diseñar reglas mínimas, criterios flexibles y protocolos regenerativos. Estos mecanismos constituyen la base de la reflexividad crítica, indispensable para distinguir entre informalidad funcional y desviación destructiva, pues sin esta competencia la organización oscila entre rigidez paralizante y permisividad corrosiva.

#### **6.4. Causapoiesis: Mecanismo de Producción de Coherencias**

La causapoiesis constituye el mecanismo mediante el cual el sistema genera nuevas coherencias a partir de tensiones internas. A diferencia de la causalidad lineal, que presupone relaciones estables entre estímulos y respuestas, la causapoiesis reconoce que la organización produce sentido a partir de perturbaciones que reconfiguran sus marcos de interpretación: la fricción no es un obstáculo, es un insumo para la emergencia (Senge, 2021). Conviene precisar la relación entre este constructo y la autopoiesis de la que deriva su nombre. La autopoiesis, en la formulación de Maturana y Varela (1980), describe la capacidad de un sistema vivo para producir y reproducir los componentes que lo constituyen, manteniendo su clausura operacional frente al entorno, con énfasis en la autoproducción de la organización como sistema. La causapoiesis, en cambio, no describe la reproducción del sistema, sino la producción de sentido a partir del conflicto: mientras la autopoiesis explica cómo el sistema se mantiene siendo el mismo, la causapoiesis explica cómo ese mismo sistema genera novedad —nuevas coherencias, nuevas reglas, nuevos acuerdos— sin dejar de ser sí mismo. Ambos procesos co-evolucionan dentro del Puente Adaptativo: la clausura operacional que describe la autopoiesis es la condición que permite que la fricción se metabolice internamente en lugar de disolver al sistema, y es precisamente esa metabolización interna la que la causapoiesis describe como producción de coherencias; dicho de otro modo, la autopoiesis explica por qué el sistema no colapsa ante la tensión, y la causapoiesis explica cómo esa tensión se convierte en aprendizaje estructural. En contextos DANCE, la causapoiesis opera como un circuito recursivo en el que la tensión activa una perturbación, la perturbación desencadena procesos de interpretación, la interpretación produce nuevas coherencias, y estas coherencias transforman a su vez la tensión inicial, ofreciendo una explicación teórica plausible de por qué organizaciones sometidas a presiones extremas desarrollarían capacidades adaptativas que no pueden comprenderse desde marcos tradicionales.

#### **6.5. Síntesis Integrada: Reflexividad Crítica y Ética Situada**

La reflexividad crítica constituye el componente ético-cognitivo que permite al Puente Adaptativo evitar dos riesgos simétricos:

la rigidez normativa que paraliza y la permisividad que degrada. La reflexividad crítica no es introspección individual, sino un proceso colectivo mediante el cual la organización examina sus prácticas, identifica sus puntos ciegos y reconstruye sus criterios de legitimidad, apoyándose en el marco de corresponsabilidad colectiva desarrollado en el apartado 4.1 y en la ética situada propuesta por Guédez (2022). Este proceso exige reconocer que la sombra contiene prácticas funcionales y prácticas destructivas, que la informalidad puede ser adaptativa o corrosiva, que la creatividad puede sostener la operatividad o justificar la desviación, y que la ética no puede depender exclusivamente del juicio individual del gerente. La reflexividad crítica permite distinguir entre informalidad funcional —que sostiene la continuidad operativa en contextos de anomia— y desviación destructiva —que erosiona la integridad institucional—, aplicando los tres criterios de trazabilidad, corresponsabilidad e impacto sistémico ya ilustrados en el Cuadro N° 3, una distinción que no se basa en moralismos abstractos sino en criterios situados y verificables, lo que la aleja tanto de la criminalización de la creatividad organizacional como de una lectura permisiva de la gobernanza de la sombra. El Puente Adaptativo, sin reflexividad crítica, se convierte en un mecanismo de supervivencia sin horizonte ético; con reflexividad crítica, y con el criterio operativo del Cuadro N° 3, se transforma en una arquitectura transcompleja capaz de regenerar la organización sin sacrificar su integridad.

#### **7. DISCUSIÓN: La Gerencia como Arquitectura en Movimiento**

Los hallazgos de este estudio permiten afirmar que la gerencia contemporánea no puede seguir concibiéndose como un dispositivo de control, sino como una arquitectura en movimiento que articula tensiones, metaboliza incertidumbres y produce coherencias emergentes. La Gerencia Transcompleja no sustituye a la gerencia clásica: la reinterpreta desde un horizonte donde la estabilidad es contingente y la emergencia es constitutiva. Tres implicaciones centrales emergen de esta discusión: primero, la gerencia es un proceso político-cognitivo que no administra recursos, sino marcos de sentido, distribuciones de poder y ecologías de legitimidad; segundo, la informalidad no es un residuo, sino un componente estructural, pues en contextos de anomia la sombra se convierte en un espacio donde se negocian soluciones que la formalidad no puede procesar; y tercero, la resiliencia no es

resistencia, sino regeneración, ya que las organizaciones no sobreviven por acumulación de capacidades, sino por su habilidad para reconfigurar sus marcos de interpretación. La Gerencia Transcompleja ofrece un marco para comprender estas dinámicas sin reducirlas a categorías normativas simplistas, y su potencia radica en articular complejidad, crítica y autopoiesis en un modelo que reconoce la fragilidad estructural como condición de posibilidad para la innovación organizacional. Como toda propuesta teórico-conceptual, su límite principal es precisamente ese: requiere estudios empíricos posteriores —entrevistas, estudios de caso, análisis organizacional situado— que sometan a prueba los criterios operativos del Cuadro N° 3 y la dinámica causapoietica descrita en el apartado 6.4.

## 8. CONCLUSIONES

La dialéctica del caos revela que la gerencia contemporánea se encuentra en un umbral epistémico donde la racionalidad administrativa clásica ha perdido capacidad explicativa y operativa. Los entornos DANCE exigen una gerencia capaz de habitar la incertidumbre, metabolizar tensiones y producir coherencias emergentes sin recurrir a la ilusión de control. La Gerencia Transcompleja, articulada a través del Puente Adaptativo —el artefacto transcomplejo que constituye el aporte central de este artículo—, ofrece una arquitectura conceptual que permite comprender y orientar la acción organizacional en contextos de anomia, volatilidad y emergencia, integrando la autopoiesis como fundamento ontológico, la complejidad como horizonte epistemológico, la crítica como dispositivo interpretativo y la regeneración como estrategia operativa. El caso venezolano, lejos de ser una anomalía, constituye un laboratorio extremo donde estas dinámicas se manifiestan con claridad, según la lectura interpretativa sostenida en el apartado 5 y fundamentada en el pensamiento crítico venezolano y latinoamericano reseñado en el apartado 5.3; la coexistencia de normatividades paralelas, la resiliencia adaptativa y la gobernanza de la sombra revelan la necesidad de una gerencia que no busque restaurar un orden perdido, sino construir coherencias mínimas en medio del caos.

En términos operativos, este marco sugiere al menos cuatro implicaciones prácticas para gerentes que operan en entornos de alta incertidumbre: adoptar el plan como hipótesis revisable y no como mandato, institucionalizando espacios periódicos de reinterpretación de objetivos; aplicar los

criterios de trazabilidad, corresponsabilidad e impacto sistémico del Cuadro N° 3 antes de sancionar o legitimar una práctica informal, en lugar de decidirlo por juicio individual; documentar los acuerdos adaptativos, aunque sean informales, para preservar la trazabilidad institucional sin necesidad de formalizarlos burocráticamente; y habilitar espacios colectivos de reflexividad crítica —revisiones periódicas de equipo— donde se examine si la sombra organizacional está sosteniendo la operatividad o erosionando la integridad institucional.

La Gerencia Transcompleja no promete estabilidad, sino capacidad de transición; no ofrece control, sino reflexividad; no garantiza orden, sino posibilidad de regeneración (Heifetz & Linsky, 2022; Scharmer, 2023). En un mundo donde la incertidumbre es la norma, el Puente Adaptativo constituye una vía concreta para transformar el desorden en aprendizaje estructural y la fragilidad en resiliencia crítica, quedando abierta, como agenda de investigación futura, la validación empírica de sus criterios operativos en organizaciones venezolanas y latinoamericanas.

## 9. REFERENCIAS CONSULTADAS

### 1. Complejidad, Transcomplejidad y Pensamiento Sistémico

Bauman, Z. (2000). *Liquid modernity*. Polity Press.

Capra, F. (2014). *The systems view of life: A unifying vision*. Cambridge University Press.

Morin, E. (2022). *Introducción al pensamiento complejo*. Gedisa.

Senge, P. (2021). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*. Doubleday.

Taleb, N. N. (2021). *Antifragile: Things that gain from disorder* (ed. actualizada). Random House.

### 2. Autopoiesis, Poiesis y Sistemas Vivos

Maturana, H., & Varela, F. (1980). *Autopoiesis and cognition: The realization of the living*. D. Reidel Publishing.

### 3. Teoría Crítica, Poder y Racionalidad Administrativa

Habermas, J. (2021). *Teoría de la acción comunicativa: Complementos y estudios previos*. Trotta.

Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Prentice-Hall.

Morgan, G. (2006). *Images of organization*. Sage Publications.

#### **4. Anomia, Sociología y Normatividad Paralela**

Durkheim, É. (1997). The division of labor in society. Free Press. (Obra original publicada en 1893)

Merton, R. K. (1968). Social theory and social structure. Free Press.

#### **5. Liderazgo, Cambio y Gerencia Adaptativa**

Heifetz, R., & Linsky, M. (2022). Leadership on the line: Staying alive through the dangers of change. Harvard Business Review Press.

Scharmer, O. (2023). Theory U: Leading from the future as it emerges. Berrett-Koehler Publishers.

#### **6. Pensamiento Venezolano y Latinoamericano**

Arocena, R., & Sutz, J. (2021). Universidades y desarrollo en el Sur: La construcción de capacidades. Siglo XXI Editores.

Castellano, M. E. (2021). La universidad venezolana ante la crisis sistémica. Fondo Editorial Universitario.

Guédez, V. (2022). Ética y gerencia en contextos de incertidumbre. Planeta.

Kliksberg, B. (2023). Retos éticos de la gerencia social en el siglo XXI. CLAD.

Viloria, E. (2022). Gerencia y caos: Aproximaciones al sector privado venezolano. Editorial Venezolana de Gestión.

#### **7. Metodología, Revisión Sistemática y Grounded Theory**

Charmaz, K. (2021). Constructing grounded theory. Sage Publications.

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2023). The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research. Routledge. (Obra original publicada en 2017)

Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. BMJ, 372, n71.

Ricoeur, P. (2008). Interpretation theory: Discourse and the surplus of meaning. Texas Christian University Press.