

GERENCIA EMOCIONAL Y TRANSCOMPLEJIDAD: PERSPECTIVA HOLÍSTICA PARA LA TOMA DE DECISIONES ORGANIZACIONALES

EMOTIONAL MANAGEMENT AND TRANSCOMPLEXITY: A HOLISTIC PERSPECTIVE FOR ORGANIZATIONAL DECISION-MAKING

Merlys Leal

merlysleal2303@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0000-5585-7325>

Universidad Fermín Toro, Lara Venezuela

RESUMEN

El presente estudio tuvo como propósito analizar la integración de la gerencia emocional inteligente con los principios de la transcomplejidad para optimizar la toma de decisiones en contextos organizacionales caracterizados por la incertidumbre. Metodológicamente, la investigación se adscribe al paradigma interpretativo con un enfoque cualitativo, bajo la modalidad de investigación documental-crítica. Se empleó el método hermenéutico para la interpretación de las unidades discursivas, permitiendo un diálogo teórico actualizado entre la gestión afectiva y el pensamiento complejo. Los hallazgos revelan que la transcomplejidad ofrece el marco epistemológico para abordar sistemas multidimensionales, mientras que la inteligencia emocional actúa como el dispositivo de orden para gestionar la ambigüedad sistémica. Se concluye que la sinergia entre ambos constructos constituye una necesidad evolutiva para la praxis gerencial contemporánea permitiendo la configuración de organizaciones más resilientes y conscientes. Como aporte propositivo, emergen líneas de investigación orientadas a la gestión emocional en la era digital, el liderazgo transcomplejo vinculado a la salud mental y el desarrollo de métricas de madurez emocional. Finalmente, se recomienda el cultivo de una sensibilidad epistémica que articule la madurez afectiva con la visión estratégica holística.

Palabras clave: Gerencia Emocional, Transcomplejidad, Toma de Decisiones, Incertidumbre.

ABSTRACT

The purpose of the present study was to analyze the integration of intelligent emotional management with the principles of transcomplexity to optimize decision-making in organizational contexts characterized by uncertainty. Methodologically, the research is aligned with the interpretative paradigm with a qualitative approach, under the modality of critical-documentary research. The hermeneutic method was employed for the interpretation of discursive units, allowing for an updated theoretical dialogue between affective management and complex thinking. The findings reveal that transcomplexity offers the epistemological framework to address multidimensional systems, while emotional intelligence acts as the ordering device to manage systemic ambiguity. It is concluded that the synergy between both constructs constitutes an evolutionary necessity for contemporary managerial praxis. As a propositional contribution, research lines emerge oriented towards emotional management in the digital age, transcomplex leadership linked to mental health, and the development of emotional maturity metrics. Finally, the cultivation of an epistemic sensitivity that articulates affective maturity with a holistic strategic vision is recommended.

Keywords: Emotional Management, Transcomplexity, Decision Making, Uncertainty.

Fecha de Recibido: 30-10-2025

Fecha enviada a evaluar: 24-11-2025

Fecha de Aprobado: 27-02-2026

INTRODUCCIÓN

En el campo disciplinar de las ciencias gerenciales, la comprensión del liderazgo ha transitado desde modelos burocráticos hacia paradigmas que reconocen la multidimensionalidad del factor humano. En este recorrido Goleman, (1995) define la inteligencia emocional (IE) como “la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones” (p. 5), consolidándose como una competencia determinante que supera al cociente intelectual como único predictor de efectividad.

No obstante, las exigencias del siglo XXI han impulsado la evolución hacia una gerencia emocional inteligente, donde el líder descodifica la información afectiva para convertirla en un insumo lógico en la resolución de conflictos (Arias et al., 2022). Esta evolución resulta imperativa bajo la óptica de la transcomplejidad, entendida por Meza, (2014) como “una visión de mundo o episteme, que

emerge para dar múltiples posibilidades de reentender y resignificar la realidad” (p. 1). Desde esta mirada, el gerente actúa como un decodificador de dinámicas invisibles, utilizando la inteligencia emocional como una racionalidad de vínculo para armonizar la red de saberes y emociones de la institución.

Según los principios de la transcomplejidad planteados por autores como Morin (2005) y profundizados más recientemente por Villegas (2015), las organizaciones son sistemas alejados del equilibrio donde la predictibilidad lineal ha sido desplazada por la incertidumbre y la recursividad. Bajo esta cosmovisión, la IE se asume como una habilidad cognitiva superior para procesar la incertidumbre. En tal sentido, la gerencia transcompleja implica un reto a las categorías mentales tradicionales, dejando de lado la fragmentación y la simplificación del conocimiento (Farfán, 2024). Esta capacidad permite al líder dotar de sentido a la interdependencia de variables,

transformando la crisis en una estructura de significado que garantiza la cohesión sistémica.

Ahora bien, al revisar el recorrido de la literatura reciente, el estado del arte identifica hallazgos que vinculan la madurez afectiva con la sostenibilidad institucional. Específicamente, la evidencia científica ha centrado su atención en la inteligencia emocional y la resiliencia empresarial, permitiendo un análisis controversial de su impacto en la adaptación organizacional ante crisis de naturaleza sistémica (Rosero, 2025). Bajo esta premisa, la gestión del líder ya no se mide solo por resultados técnicos, sino por su capacidad para navegar en la incertidumbre.

En consonancia con este hallazgo, la madurez afectiva del gerente actúa como un regulador del caos organizacional. Esto significa que, lejos de ser una habilidad pasiva, la inteligencia emocional se convierte en el motor de la recursividad gerencial, donde la capacidad de respuesta del líder ante la crisis (resiliencia) permite que la

organización no solo sobreviva, sino que se reconfigure positivamente frente a la incertidumbre.

No obstante, a pesar de este avance en la literatura, se observa que en muchos casos la praxis gerencial aún se encuentra anclada en modelos de gestión fragmentados que ignoran las tensiones invisibles del entorno organizacional, una problemática que persiste en la aplicación de modelos rígidos frente a la necesidad de adaptación (Rosero, Ob. Cit.). Precisamente, la brecha crítica detectada reside en la desconexión entre el avance teórico de la inteligencia emocional y su ejecución en la práctica gerencial.

Esta disonancia justifica la necesidad de proponer una racionalidad integradora que reconozca la interdependencia de los procesos humanos desde la transcomplejidad asumiendo que la estabilidad organizacional depende de una visión sistémica y no parcelada de la realidad. Desde esta mirada, se asume que la gerencia debe trascender la visión de una simple

suma de tareas técnicas para ser comprendida como un fenómeno multireferencial.

Bajo este hilo conductor, la integración de la gerencia emocional con los principios de la transcomplejidad no se presenta como una opción, sino como el estándar necesario para la optimización de la toma de decisiones. Se asume que una decisión optimizada es aquella que reconoce la multireferencialidad del entorno, permitiendo que el líder actúe no solo sobre los síntomas de la crisis, sino sobre las dinámicas invisibles que subyacen en la red de vínculos humanos. Esta postura argumental, busca demostrar que la gerencia emocional inteligente es el núcleo de una nueva arquitectura del pensamiento administrativo, capaz de transformar la incertidumbre en un activo estratégico para la evolución organizacional (García y García, 2022).

En consecuencia, se postula la inteligencia emocional como aquella que trasciende la mera gestión de sentimientos, convirtiéndose en el eje

articulador de la estructura sistémica. Bajo esta mirada, la gerencia se transforma en una praxis transcompleja donde la convergencia entre razón y emoción permite estabilizar el sistema frente a las fluctuaciones del entorno, garantizando que la toma de decisiones sea tan técnicamente precisa como humanamente significativa.

Metodológicamente, esta investigación se adscribe al paradigma interpretativo con enfoque cualitativo, bajo el método hermenéutico y la modalidad documental-crítica (Hurtado de Barrera, 2012). El objetivo central es analizar dicha integración para optimizar la gestión empresarial, transformando la sensibilidad afectiva en un activo de inteligencia operativa capaz de procesar el caos organizacional desde una visión holística.

DESARROLLO ARGUMENTATIVO

La comprensión de la gerencia contemporánea demanda una ruptura

definitiva con el pensamiento lineal, situando el análisis en la convergencia entre la subjetividad humana y la dinámica sistémica de las organizaciones. Esta integración no responde a una simple suma de competencias, sino a la necesidad de configurar la inteligencia emocional como un dispositivo de orden frente a la entropía administrativa.

Bajo esta mirada, la madurez afectiva del líder deja de ser un rasgo de personalidad para transformarse en una facultad estratégica, asumiendo que la sensibilidad humana y la eficacia operativa funcionan como una unidad que garantiza la adaptación y sostenibilidad institucional frente a entornos de incertidumbre. De este modo, se logra que la sensibilidad humana y la eficacia operativa funcionen como una unidad dialógica inseparable que garantiza la sostenibilidad de las instituciones modernas.

La Gerencia Emocional ante la Complejidad Organizacional

Examinar la Gerencia Emocional ante la complejidad organizacional implica reconocer que las estructuras rígidas han sido superadas por la incertidumbre. Bajo esta premisa, la gestión de las emociones no es un evento aislado, sino una capacidad estratégica que permite articular los procesos humanos con los objetivos corporativos en contextos de alta entropía. Por ello, comprender el comportamiento humano exige trascender los modelos de racionalidad instrumental que han dominado la administración clásica, asumiendo que las emociones configuran la arquitectura del pensamiento y la acción gerencial.

En este sentido, Salguero y García, (2024) consideran que la inteligencia emocional es “una competencia clave de la gerencia emocionalmente inteligente pues permite una resolución de problema más efectiva y una innovación continua” (p. 5). Esta facultad trasciende la visión de la autorregulación individual para

convertirse según Ortega, (2016) en “la facultad de procesar la subjetividad propia y ajena para optimizar la toma de decisiones en entornos de alta incertidumbre” (p. 3). Por lo tanto, la madurez afectiva del líder es el factor determinante para la sostenibilidad institucional, funcionando como una herramienta necesaria para enfrentar los entornos VICA, caracterizados por la disrupción constante y la fragilidad de los nexos laborales (Bautista, 2021).

En concordancia con este razonamiento, las dimensiones propuestas por Goleman (Ob. Cit.) “no operan de forma aislada, sino que configuran un sistema que permite al gerente procesar el estrés crónico y la toma de decisiones bajo presión, reduciendo significativamente la entropía organizacional y fortaleciendo la resiliencia colectiva frente al caos sistémico (Salguero y García Ob. Cit.). Dentro de esta praxis, se distinguen las siguientes dimensiones:

(a) Autoconciencia y Autorregulación: La primera permite

que el mundo interno del gerente no distorsione la interpretación de la realidad (Samaniego y Páez, 2022); la segunda actúa como un estabilizador que evita reacciones precipitadas ante la volatilidad, resguardando la cohesión del equipo (Rosero, Ob. Cit.). (b) Motivación y Empatía: La motivación se redefine como la energía intrínseca que permite perseverar cuando las estructuras fallan ante la incertidumbre (David, 2020). Por su parte, la empatía “constituye la capacidad de percibir y comprender las necesidades, perspectivas y emociones de los otros, permitiendo que el líder responda con sensibilidad a las dinámicas del capital humano” (Goleman, 2018, p. 110).

c) Habilidades Sociales: Representan la destreza para construir vínculos sólidos, permitiendo que el flujo de información sea orgánico y la influencia positiva sustituya al control jerárquico tradicional (Chen et al., 2019). Esta convergencia entre la realidad psíquica del directivo y la arquitectura grupal funciona como el soporte

necesario para interpretar la transcomplejidad desde una perspectiva integradora. Mientras la inteligencia emocional gestiona el mundo interno y relacional, la transcomplejidad ofrece el marco epistémico para entender a la organización como un sistema vivo donde el caos y el orden coexisten de manera recursiva (Morín, 2005).

El Pensamiento Complejo y la Gerencia Transcompleja

El pensamiento complejo, fundamentado en los postulados de Edgar Morin, se define como la capacidad de conectar dimensiones que la lógica tradicional separa, asumiendo que la realidad es, a la vez, una y múltiple. En el ámbito organizacional, esto implica que el gerente no debe fragmentar los problemas, sino comprenderlos en su contexto total. Esta visión se sostiene en principios como la dialogicidad, donde el orden y el caos coexisten, y la recursividad, donde los resultados de un proceso realimentan sus causas, configurando una estructura

viva que supera la linealidad administrativa (García y García, Ob. Cit.).

Bajo esta premisa, la complejidad no es una abstracción, sino una necesidad operativa. La gerencia no debe buscar eliminar la incertidumbre mediante el control rígido, sino integrarla en su planificación. Si el líder no logra complicar su propio pensamiento para igualar la dinámica del entorno, la organización queda desarmada ante la crisis; por lo tanto, la visión sistémica actúa como el dispositivo que permite transformar el caos en aprendizaje institucional.

En este sentido, el pensamiento complejo y la gerencia transcompleja constituyen una unidad funcional donde la teoría alimenta la praxis. Mientras el primero ofrece el marco epistémico para comprender la multidimensionalidad, la gerencia transcompleja actúa como el vehículo operativo para la toma de decisiones. Esta liga conceptual permite trascender la racionalidad instrumental, integrando lo humano y

lo técnico en un flujo constante de adaptación (García y García, Ob. Cit.).

Por ello, abordar la gestión desde esta perspectiva implica reconocer que las organizaciones son tejidos de eventos e interacciones donde lo azaroso es la norma. Según Acevedo (2022), esta visión exige un gerente capaz de integrar saberes, donde la subjetividad humana y la rigurosidad técnica coexisten sin excluirse. Así, la transcomplejidad ofrece la plataforma para gestionar la realidad desde la incertidumbre, asumiéndola como una condición intrínseca de la vida organizacional y no como un obstáculo.

Finalmente, este paradigma invita a superar la fragmentación del conocimiento, proponiendo una visión dialógica donde la organización es un sistema vivo en constante transformación (Farfán, 2024). Dicha interconexión demanda un pensamiento vincular para captar las interrelaciones invisibles que definen el clima y la productividad. Como señala Villegas (Ob. Cit.), el gerente se convierte en un tejedor de

relaciones complejas que interpreta las tensiones emocionales y las demandas técnicas como un todo indisoluble para navegar con éxito en la ambigüedad del entorno global.

Inteligencia Emocional y Decisión Transcompleja

Como colofón del análisis, se evidencia que la inteligencia emocional y la transcomplejidad no son rutas paralelas, sino una unidad indisoluble para la gerencia moderna. En entornos definidos por la coexistencia recursiva entre orden y desorden, la toma de decisiones no puede depender exclusivamente de datos cuantitativos; requiere de la intuición y madurez afectiva del líder para interpretar las señales sutiles del sistema. Así, la decisión se convierte en un equilibrio donde la autogestión emocional procesa la incertidumbre sin parálisis, mientras la visión compleja permite navegar la multidimensionalidad organizacional, integrando lo humano y lo técnico (Ortega, Ob. Cit.).

Bajo esta lógica integradora, el gerente transcomplejo emerge como

un sujeto epistémico que trasciende la visión mecanicista: decide con la razón, pero gestiona desde la consciencia emocional. Al reconocer que cada acción impacta la red de significados de la organización, el líder armoniza su mundo interno con la complejidad externa, promoviendo una cultura de resiliencia que supera la eficiencia inmediata.

En definitiva, este perfil gerencial garantiza la sostenibilidad al transformar el caos en una oportunidad de evolución constante. Se cierra así el ciclo de una gestión que no solo sobrevive a la incertidumbre, sino que optimiza la realidad institucional para prosperar en ella, consolidando una praxis donde lo humano y lo estratégico fluyen en un mismo sentido, permitiendo que la organización se reconfigure positivamente frente a las fluctuaciones globales.

POSTURA CONCLUSIVA

La articulación entre la inteligencia emocional y la transcomplejidad

constituye una respuesta necesaria ante la obsolescencia de los modelos mecanicistas. Se concluye que la gestión contemporánea ha dejado de ser una técnica de control jerárquico para convertirse en una praxis de acompañamiento en sistemas vivos. En este escenario, el liderazgo transcomplejo actúa como un dispositivo de orden frente a la entropía, donde la madurez afectiva del gerente es el eje estabilizador que permite la autoorganización y adaptación frente al caos sistémico del entorno global.

Asimismo, la inteligencia emocional se posiciona como una facultad estratégica de orden superior que trasciende la visión simplista de las "habilidades blandas". Su función medular es actuar como un catalizador de decisiones multidimensionales; al integrar la autogestión con la visión sistémica, el gerente logra transformar la rigidez operativa en redes de confianza. Por lo tanto, la efectividad administrativa ya no se mide por la predictibilidad técnica, sino por la

resiliencia y la agilidad de respuesta humana ante la ambigüedad.

Bajo esta perspectiva, el éxito de las organizaciones dependerá de su capacidad para humanizar la técnica a través de una sensibilidad epistémica. Esta visión no solo enriquece la teoría administrativa, sino que ofrece una guía práctica para que las instituciones operen como ecosistemas capaces de prosperar en la incertidumbre. Atendiendo a la necesidad de expandir el conocimiento en el campo de la transcomplejidad, se proponen las siguientes líneas de investigación, cuyo desarrollo permitirá fortalecer la praxis gerencial ante los retos emergentes:

1. Gestión Emocional en la Era Digital: Orientada a investigar el impacto de la inteligencia emocional en la gobernanza de sistemas de inteligencia artificial. Su aporte reside en prevenir la deshumanización de los procesos administrativos, garantizando que el uso de algoritmos en la toma de decisiones mantenga un sentido ético y una sensibilidad

humana que la tecnología por sí sola no posee.

2. Liderazgo y Salud Mental: Enfocada en explorar el liderazgo transcomplejo como herramienta para mitigar el estrés crónico en equipos de trabajo globales. El propósito es generar modelos de bienestar organizacional que reduzcan la entropía humana, aportando estrategias prácticas para fortalecer la resiliencia colectiva y la productividad en contextos de alta presión.

3. Métricas de la Madurez Emocional: Dirigida a desarrollar indicadores cualitativos y cuantitativos que midan el retorno de inversión de la formación emocional. Su relevancia radica en dotar a las organizaciones de evidencias científicas sobre cómo la gestión de vínculos impacta directamente en los indicadores de eficiencia, transformando lo intangible en datos gestionables para la gerencia estratégica.

Finalmente, la gerencia emocional transcompleja reafirma que el epicentro de la sostenibilidad reside en la capacidad del líder para abrazar

lo imprevisible. Gestionar no es dominar el caos, sino transformar la incertidumbre en una fortaleza estratégica. El gerente del mañana no será recordado por la rigidez de sus planes, sino por la profundidad de una consciencia capaz de navegar la complejidad sin perder el norte de lo humano.

REFERENCIAS

- Acevedo I. (2022). **Gerencia Transcompleja en Instituciones de Educación Universitaria**. Revista Científica Gerens. N° 9: 103-111.
- Arias, S. Arias O., y Arias, C. (2022). **Modelo de Inteligencia Emocional para la Solución de Conflictos en las Organizaciones** /. Revista Mundo Financiero. Volumen 3 (8): 41-63.
- Bautista J. (2021). **Liderazgo VICA: Cómo Liderar en un contexto de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad**. Ediciones SM España. Disponible en: Liderazgo VICA: Cómo liderar en un contexto de volatilidad, incertidumbre ... - José María Bautista - Google Libros.
- Chen, Q., Kong, Y., Niu, J., Gao, W., Li, J. & Li, M. (2019), **How Leaders' Psychological Capital Influence Their Followers' Psychological Capital: Social Exchange or Emotional Contagion**. Frontiers in Psychology. Volumen 10: 1-10.
- David, S. (2020). **Agilidad Emocional: Rompe tus Bloqueos, Abraza el Cambio y Triunfa en el Trabajo y en la Vida**. Editorial Sirio S.A. 296 p.
- Farfán, H. (2024). **Gerencia Transcompleja: Una Visión Humanista para el Fortalecimiento de los Procesos Gerenciales en las Instituciones Gubernamentales**. Revista Científica CIENCIAEDUC. Vol. 7 Num. (1): 1-16.
- García, L. y García, L. (2022). **Megatendencias Gerenciales. Cosmovisión desde su Praxis**. Revista FACES, Vol. 4. N° (1): 23-39.
- Goleman, D. (1995). **La Inteligencia Emocional**. Editorial Kairós.
- Goleman, D. (2018). **La Inteligencia Emocional en la Empresa**. (Reimpresión). Barcelona: Penguin Random House.
- Hurtado de Barrera, J. (2012). **Metodología de la Investigación: Guía para la Comprensión Holística de la Ciencia**. (4ta ed.). Bogotá y Caracas: Ediciones Quirón - CIEA-Sypal.
- León de Valero, R. y Rueda de Aranguren, D. (2025). **Fundamentos de la Transcomplejidad**. Fondo Editorial de la Universidad de los Andes.
- Meza, D. (2014). **La Transcomplejidad como Opción Integradora de Saberes: Comunidad y Salud**. vol.12 núm 2: I-II.
- Morin, E. (2005). **Introducción al Pensamiento Complejo**. Editorial Gedisa. 172 p.
- Ortega, C. (2016). **El proceso de toma de decisiones vinculado a la inteligencia emocional como**

herramienta de gestión dentro de las organizaciones empresariales. Tesis Doctoral. Universidad Internacional de Catalunya, España.

Universidad Bicentenaria de Aragua.

Romero, N. (2025). **Teoría de la Complejidad en la Gestión del Recurso Humano Organizacional, Basada en el pensamiento complejo.** Revista Experiencia, 4(2): 124-139.

Rosero, S. (2025). **Inteligencia Emocional y Resiliencia Empresarial: Un Análisis Controversial de su Impacto en la Adaptación Organizacional ante una Crisis.** Contabilidad Y Negocios, 20(40): 108–129.

Samaniego R. y Páez X. (2022). **Liderazgo e Inteligencia Emocional a Nivel Gerencial; Perspectivas del Conocimiento Ontológico, Epistemológico, Metodológico y el Paradigma.** Revista de Investigación de la Ciencia Turística. RICIT N° (16): 105-122.

Salguero, N., y García, C. (2024). **Inteligencia Emocional y Liderazgo en Organizaciones.** Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades. Volumen V (6): 44-53.

Villegas, C. (2015). **La Transcomplejidad: un Transparadigma.** Aragua: