



Universidad  
de Cartagena  
Fundada en 1827



# GESTIÓN ORGANIZACIONAL CONTEMPORÁNEA: UN ABORDAJE DESDE EL PARADIGMA DE LA COMPLEJIDAD

YURY MARCELA GUEVARA HUERTAS  
JAIME YASSER OCHOA UPARELA

Semillero Investigativo de Estudios Medio Ambientales - SIDEMA



# AGENDA



**1. Fundamentos teóricos de la administración**

**2. Del pensamiento simplista al pensamiento complejo**

**3. Gestión organizacional bajo el paradigma de la complejidad**



**Universidad  
de Cartagena**  
Fundada en 1827





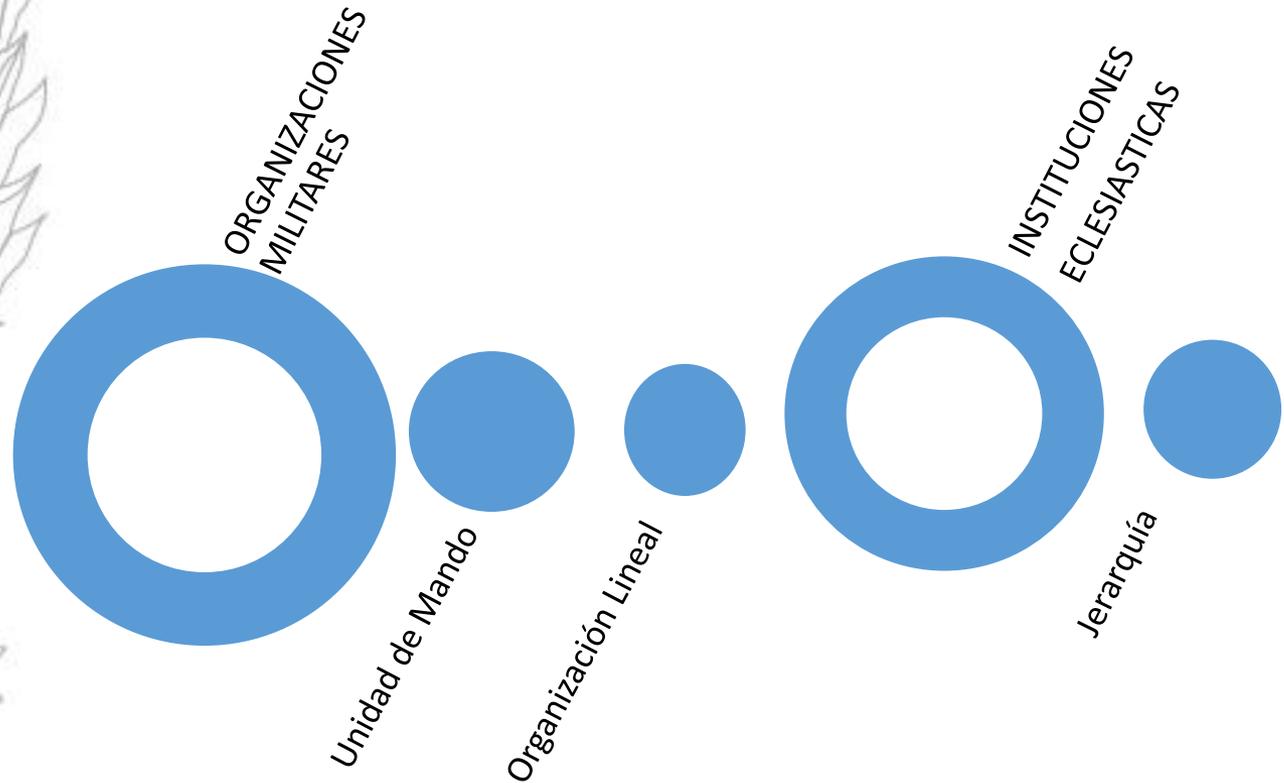
***“Los buenos y malos resultados de las palabras y los actos, se van distribuyendo equilibrada y uniformemente en todos los días del futuro, incluyendo aquellos, infinitos, en los que ya no estaremos para poder comprobarlo, congratularnos, o pedir perdón” (Saramago, 1995, pág. 86).***



Universidad  
de Cartagena  
Fundada en 1827



# 1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN



## ORGANIZACIONES MILITARES



## INSTITUCIONES ECLESIASTICAS





Taylor y la  
administración  
científica

Elton Mayo  
y la teoría  
de las  
relaciones  
humanas

Fayol como  
padre de la  
gerencia y la  
teoría  
clásica

La propuesta  
neoclásica de la  
administración



Universidad  
de Cartagena  
Fundada en 1827





“La transmutación del entorno es un suceso inevitable en la evolución de las organizaciones, tener consciencia de ello, permitirá la adaptación a los retos del ambiente” (López, Lanzas y Lanzas, 2007, pág. 303).

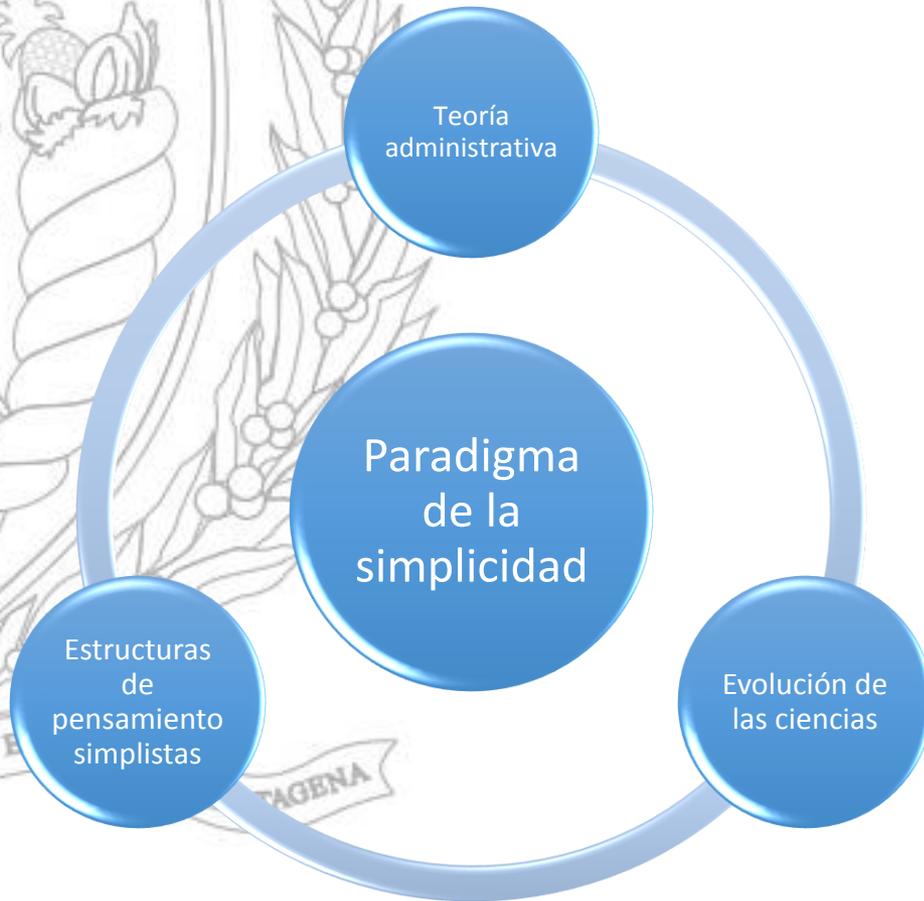
De acuerdo con Morín (citado por López y Arévalo, 2010) no podemos encerrarnos en el contemporaneísmo, es decir, en la creencia de que lo que sucede ahora va a continuar indefinidamente.



Universidad  
de Cartagena  
Fundada en 1827

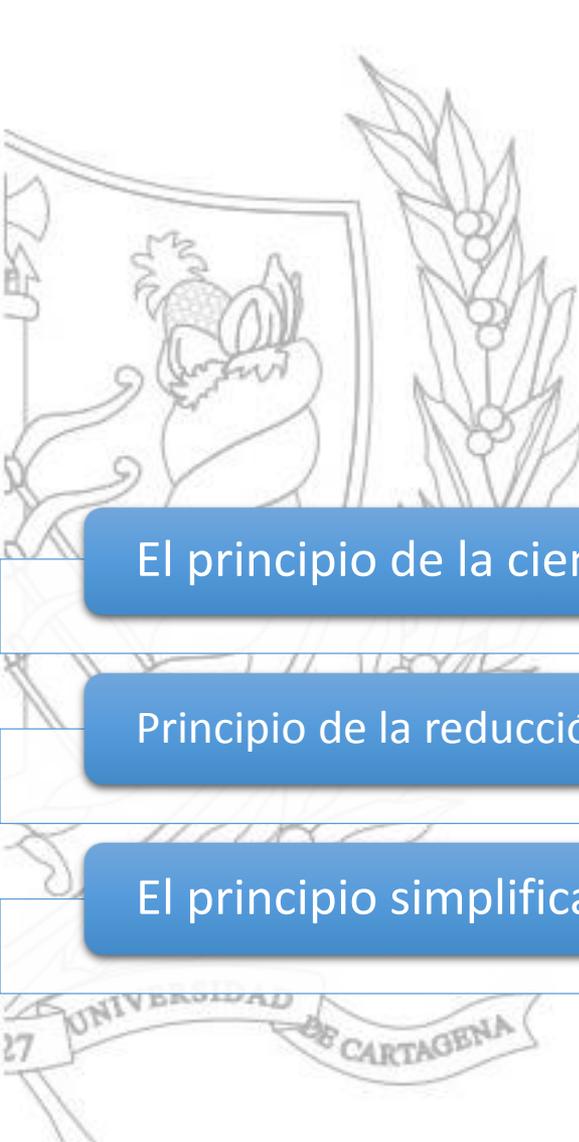


## 2. DEL PENSAMIENTO SIMPLISTA AL PENSAMIENTO COMPLEJO



El paradigma de la simplicidad se presenta como aquella estructura elemental de pensamientos que abordan perspectivas objetivas, fragmentadas y lineales con el fin de describir la realidad circundante de forma más sencilla.





Morín (2004): Los 13 mandamientos de la simplificación. Algunos son:

El principio de la ciencia clásica es: Legislar

Principio de la reducción o también de la elementalidad

El principio simplificador del Orden-Rey



Universidad  
de Cartagena  
Fundada en 1827



# La Revolución científica



Nicolás Copérnico



Francis Bacon



Johannes Kepler



Tycho Brahe



Galileo Galilei



Rene Descartes

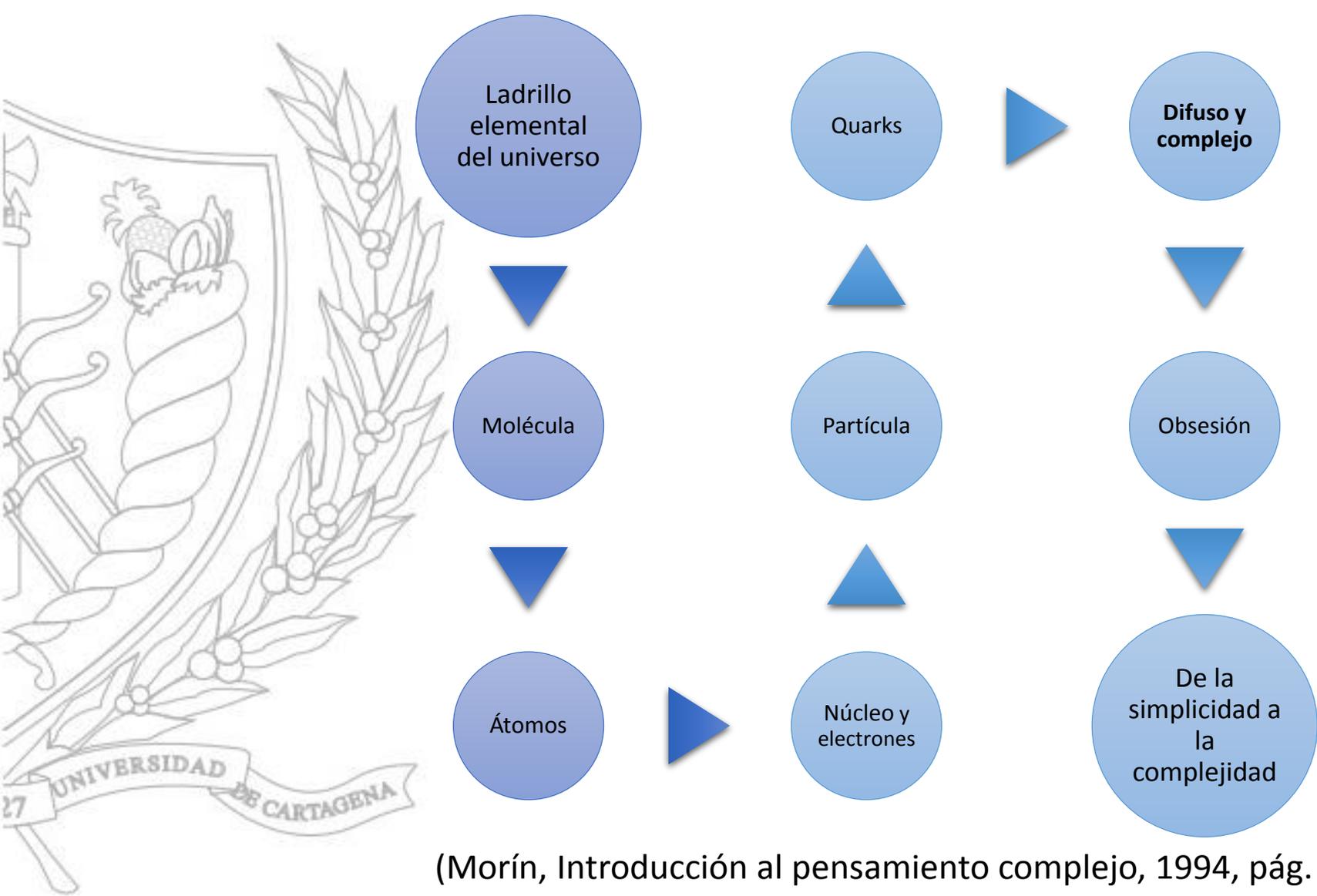


Isaac Newton

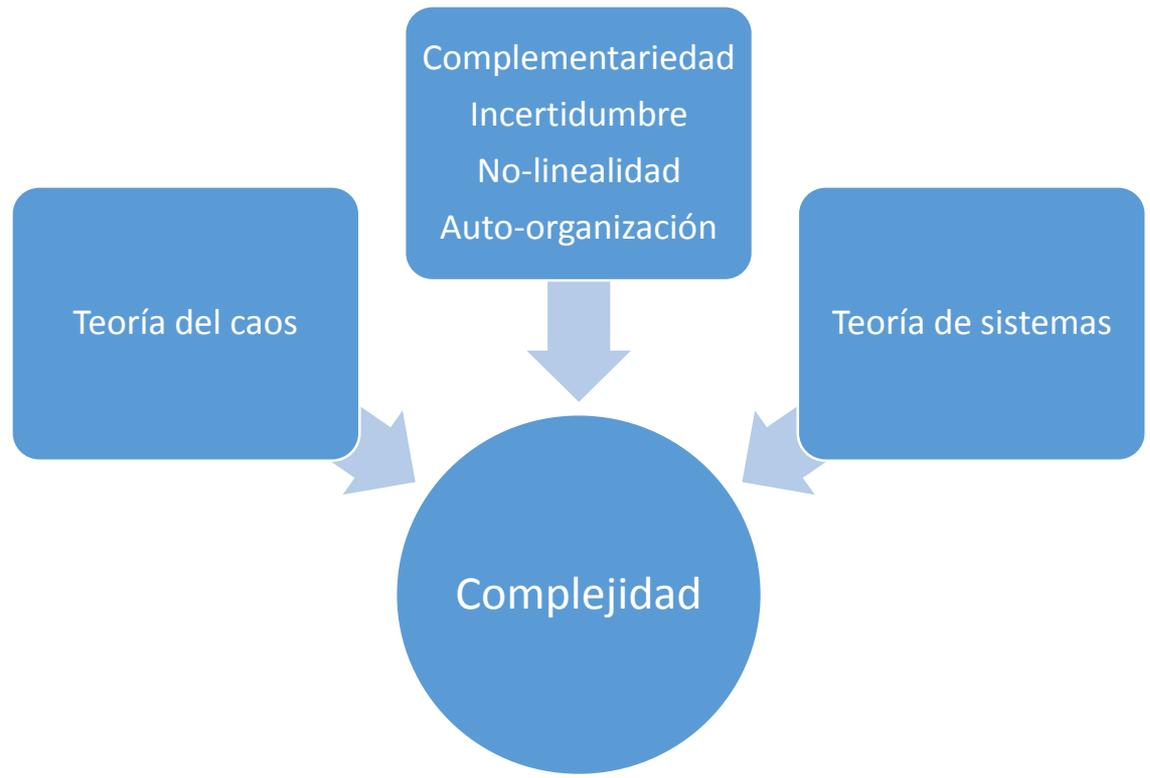
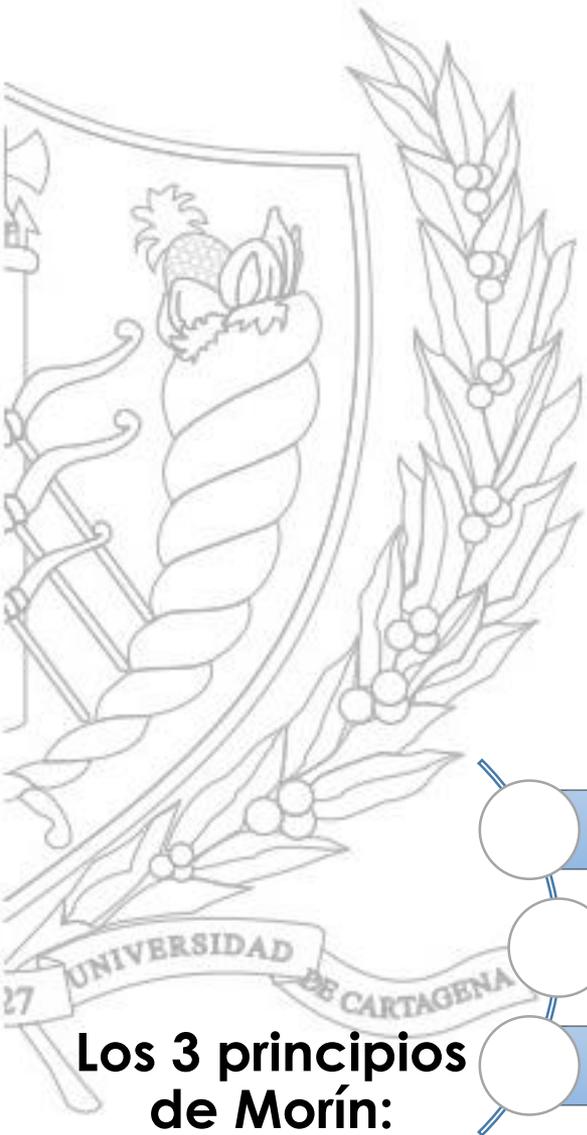


Universidad  
de Cartagena  
Fundada en 1827





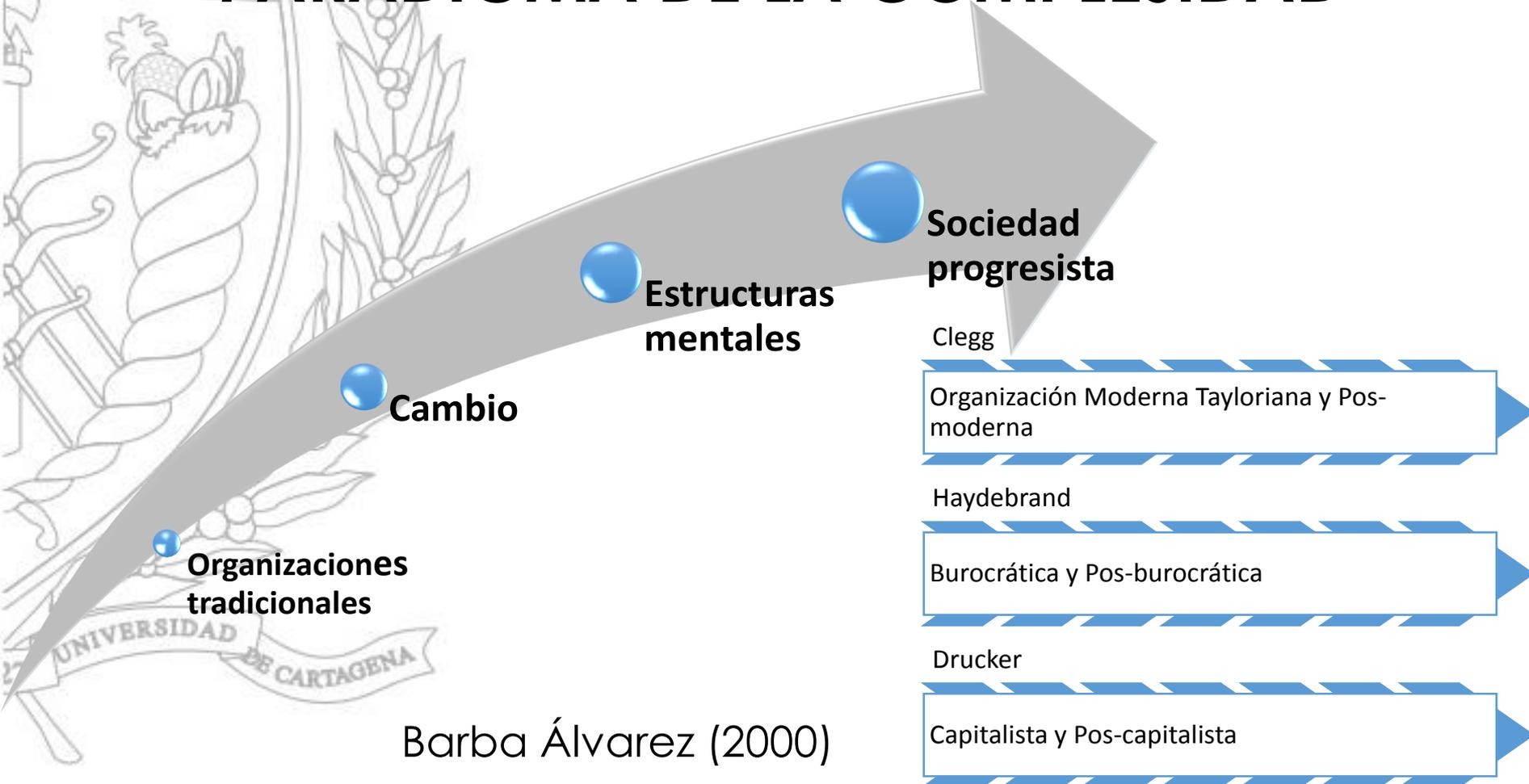
(Morín, Introducción al pensamiento complejo, 1994, pág. 56)



- Principio Dialógico
- Principio de Recursividad Organizacional
- Principio Hologramático

### Los 3 principios de Morín:

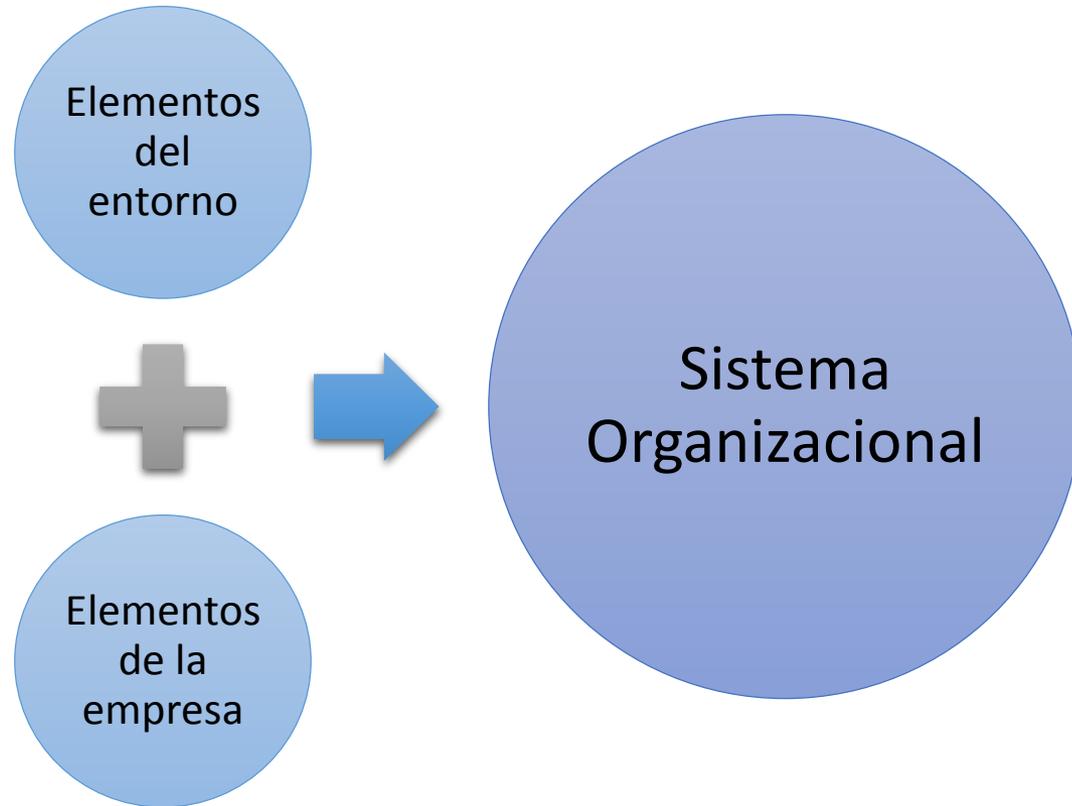
# 3. GESTION ORGANIZACIONAL BAJO EL PARADIGMA DE LA COMPLEJIDAD



Universidad de Cartagena  
Fundada en 1827



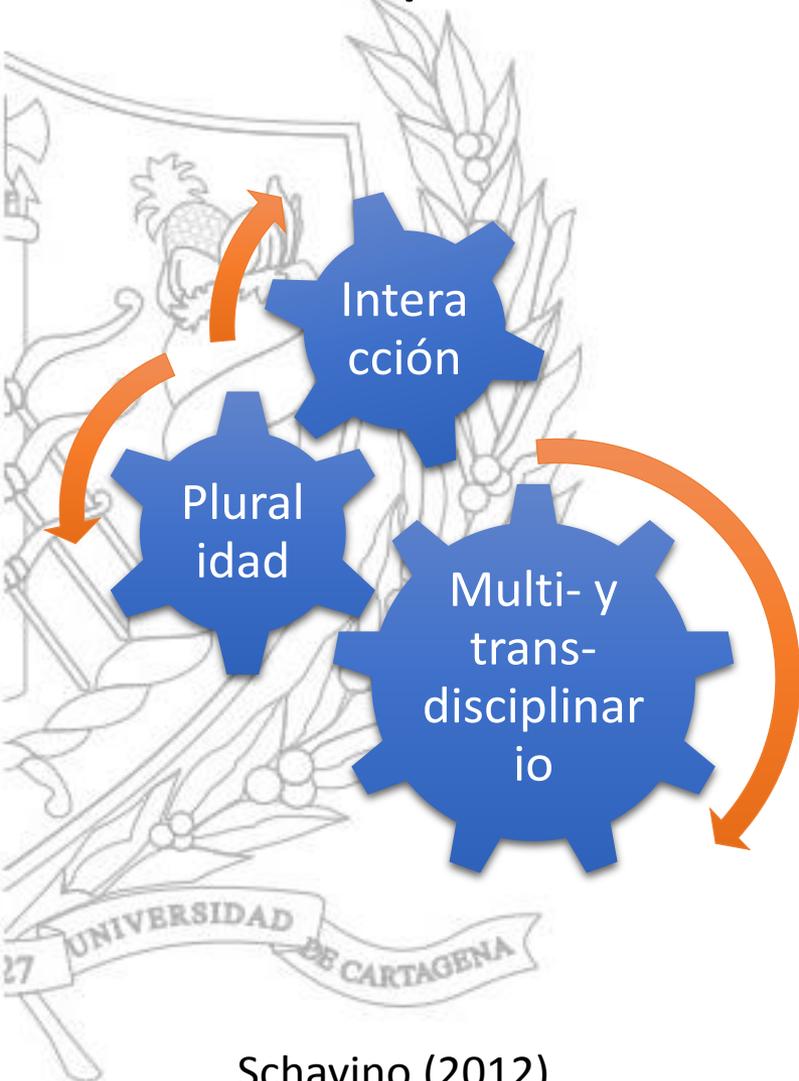
Olmedo, García y Mateos (2005) afirman que: “La evolución del pensamiento científico y de la misma gestión empresarial muestra la necesidad de un nuevo enfoque que nos lleve a pensar en términos no lineales y complejos” (p.17).



Universidad  
de Cartagena  
Fundada en 1827

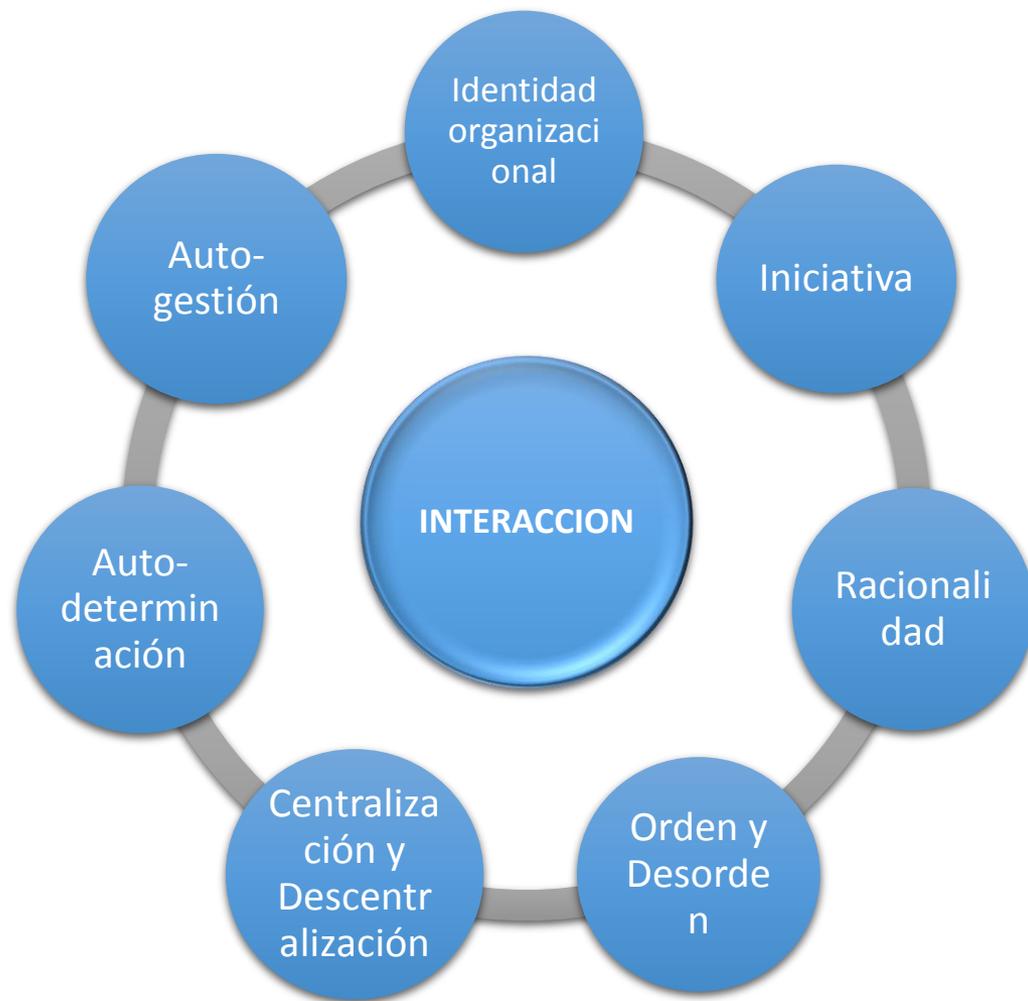


## Procesos complementarios:



Schavino (2012)

## Procesos de auto-organización:



Martínez (citado por Narváez, Gutiérrez y Senior, 2011)



Universidad  
de Cartagena  
Fundada en 1827



## Niveles de complejidad:

Externo (Mercados,  
tecnologías, población,  
etc.)

Interno (Cultura,  
diversidad de fines, etc.)

Etkin (2007)

## Visiones Complejas

Transdisciplinariedad

Ambiocentrismo



Universidad  
de Cartagena  
Fundada en 1827



## Principios de la gestión compleja:

Crear y expandir complejidad e incertidumbre

Creación permanente de información y significados

Apoyar la existencia de fuerzas contrapuestas en la organización y la utilización del conflicto positivo

Gestión centrada en los valores nucleares

Navarro Cid (2000)

## Habilidades o capacidades de los gestores del cambio de perspectiva

- Pensamiento
- Visión
- Sentimiento
- Conocimiento
- Actuación
- Confianza
- Ser

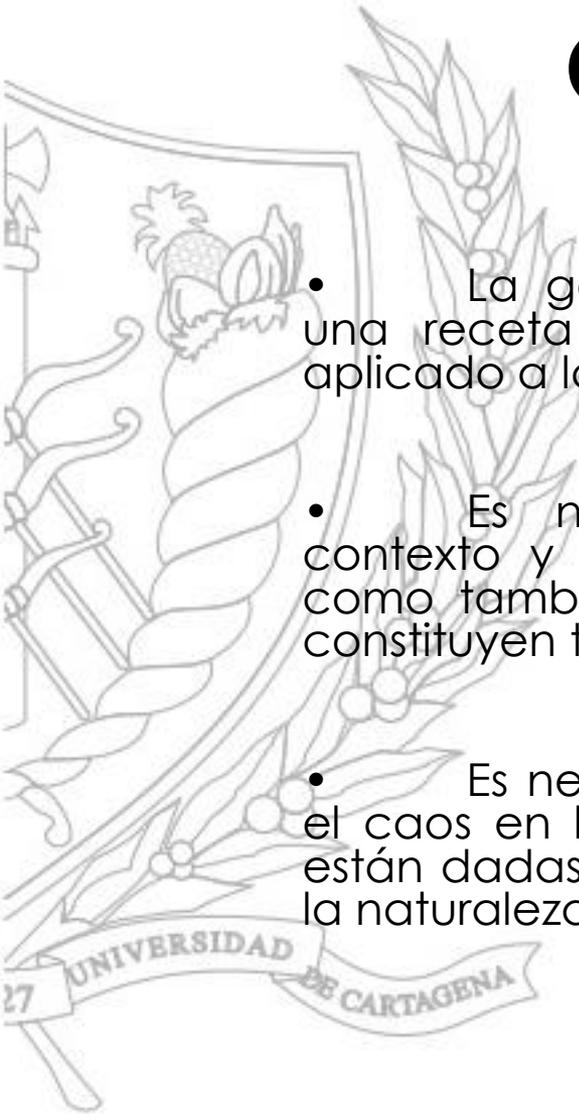


Universidad  
de Cartagena  
Fundada en 1827



# CONCLUSIONES

- La gestión compleja organizacional no requiere de una receta o del establecimiento de un modelo único aplicado a las organizaciones en general.
- Es necesario reconocer las particularidades del contexto y las especificidades de cada ente o empresa, como también las características de los individuos que las constituyen teniendo presente su naturaleza compleja.
- Es necesario el reconocimiento de la incertidumbre y el caos en las relaciones al interior de la organización que están dadas por los niveles de complejidad de acuerdo con la naturaleza de las partes que las constituyen.



Universidad  
de Cartagena  
Fundada en 1827



- La gestión compleja debe centrarse en el individuo teniendo presente que este es una parte del todo y que solo en interacción con los otros individuos es posible la emergencia de propiedades que definen la identidad de la organización.
- La empresa es parte de un sistema de mayor complejidad llamado sociedad con el cual debe interactuar viéndose afectada por los otros elementos o instituciones que la conforman.
- Las organizaciones deben entenderse como sistemas abiertos en constante interacción y dependencia de su entorno, por ello la necesidad de que estas entidades sean flexibles para facilitar los procesos de adaptación a un medio cambiante e incierto.



Universidad  
de Cartagena  
Fundada en 1827



# REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Aular, A. J. (2001). El "Interés Organizacional" para generar conocimiento en ambientes complejos. *Universidad Nacional Experimental "Simón Rodríguez" Barquisimeto, Lara, Venezuela*, 1-6.

Barba Alvarez, A. (2000). Cambio orgnaizacional y cambio en los paradigmas de la administración. *Iztapalapa*, 11-34.

Bonil, J., Sanmartí, N., Tomás, C., & Pujol, R. y. (2004). Un nuevo marco para orientar respuestas a las dinámicas sociales: el paradigma de la complejidad. *Complex del Departamento de Didáctica de la Matemática y las Ciencias Experimentales de la Universidad Autónoma de Barcelona*, 1-20.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la aministración. Séptima Edición* . México D.F: McGrau-Hill Interamericada Editores, S.A. .

Cornejo Alvarez, A. (2004). *Complejidad y Caos: Guía para la administración del siglo XXI, Capitulo 2: Complejidad Organizacional*.

Esperanza Lopez Duque, A. M. (2007). Administración del cambio en las organizaciones. *Scientia et Technica Año XIII, No. 37*, 301-303.

Etkin, J. (2007). La capacidad para gobernar organizaciones compleas. Los acuerdos, la tensión creativa y tolerancia a la diversidad. *Cali: Ed. Universidad del Valle*, 1-15.

Etkin, J. R. (2003). Gestión de la complejidad en un entorno competitivo, la complicada relación entre la eficacia y los valores. *Revista de Ciências da Administração – v.5, n.10*, 1-12.

Ficher , E. (2012). *El arte de la guerra aplicado a los negocios*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Lea S.A.

Flores-Gonzales, L. M. (2008). Posiciones y orientaciones epistemologicas del paradigma de la complejidad. *Cinta moebio 33*, 195-203.



Universidad  
de Cartagena  
Fundada en 1827



López, P. A., & Mariño Arévalo, A. (2010). Hacia una evolución en el campo del conocimiento de la disciplina administrativa: de la administración de empresas a la gestión de organizaciones. *Revista de la facultad de ciencias económicas de la universidad de Nueva Granada*, 80-90.

Maldonado, C. E. (1999). Esbozo de una filosofía de la lógica de la complejidad. *Visiones sobre la complejidad, 2ª Edición, Colección "Filosofía y"*, 37-53.

Morín, E. (1994). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa.

Morín, E. (2004). Epistemología de la complejidad. *Gazeta de antropología*, 43-77.

Najmanovich, D. (1991). Interdisciplina y nuevos paradigmas, la ciencia de fin de siglo. *Suplemento futuro del diario*, 1-9.

Narvaéz, M., Carmén, G., & Senior, A. (2011). Gestión Organizacional. Una aproximación a su estudio desde el paradigma de la complejidad. *Revista venezolana de análisis de coyuntura. Vol XVII. Núm 2*, 20-37.

Navarro Cid, J. (2000). Gestión de organización, gestión del caos. *Dirección y organización*, 136-145.

Olmedo Fernandes, E., García Villalobos, J. C., & Mateos De Cabo, R. (2005). De la linealidad a la complejidad: Hacia un nuevo paradigma. *Cuadernos de estudios empresariales. Núm 15*, 73-92.

Pastor, J., & León García, A. (2007). Complejidad y psicología social de las organizaciones. *Psicothema. Vol 19. Núm 2*, 212-217.

Román, R. E. (1990). Un acercamiento al paradigma de la complejidad. *Tecnura*, 1-8.

Saramago, J. D. (1995). *Ensayo sobre la Ceguera*. Portugal : Santillana Ediciones Generales, S.L. .

Schavino, N. (2012). La complementariedad gerencial en contextos organizacionales complejos. *Revista arbitrada Honoris Causa de la Universidad Yacambú Nro. 3*, 1-12.



Universidad  
de Cartagena  
Fundada en 1827





# ¡Gracias!



Universidad  
de Cartagena  
Fundada en 1827

