



Imagen 15. Siglo XXI  
Fuente: <https://tvficticia.fandom.com/>

## LAS ORGANIZACIONES QUE EMERGEN EN EL SIGLO XXI

Alba Torres

### Resumen

Este ensayo tiene como objetivo analizar las características de las organizaciones emergentes en el siglo XXI, considerando la complejidad, el pensamiento complejo y la transcomplejidad. Sin obviar cualquier dimensión que valore lo dialógico, lo diferente y el cambio, dando lugar a una nueva cultura que les confiere posicionarse en un mundo complejo y cambiante. Conforme a una metodología documental, analítica y descriptiva aplicando la interpretación. Se concluye que en las organizaciones que emergen es fundamental priorizar a las personas, ya que la cultura de innovación depende de los aspectos sociológicos, ideológicos y los medios disponibles por el colectivo.

**Palabras Clave:** Organizaciones emergentes, cultura de innovación, complejidad, transcomplejidad.

## ORGANIZATIONS EMERGING IN THE 21ST CENTURY

### Abstract

This essay aims to analyze the characteristics of emerging organizations in the twenty-first century, considering complexity, complex thinking and transcomplexity. Without forgetting any dimension that values the dialogic, the different and the change, giving rise to a new culture that gives them a position in a complex and changing world. According to a documentary, analytical and descriptive methodology applying interpretation. It is concluded that in emerging organizations it is essential to prioritize people, since the culture of innovation depends on the sociological, ideological aspects and the means available to the collective.

**Key words:** Emerging organizations, culture of innovation, complexity, transcomplexity.

## Introducción

La ciencia tradicional basada en la causalidad y en el determinismo, así como en los promedios estadísticos no puede por sí sola explicar y resolver los problemas humanos, sociales y organizacionales a los que nos enfrentamos en el siglo XXI. La naturaleza de nuestra realidad actual es compleja, configurada por los avances tecnológicos que han generado cambios vertiginosos dando lugar a la globalización. Por otro lado el desarrollo acelerado de la industria a nivel mundial con el uso intensivo de los combustibles fósiles ha provocado la alteración del equilibrio ecológico, también se han incrementado otros problemas como la sostenibilidad del crecimiento de la población y el desarrollo económico; pobreza extrema, hambruna, sequía intensa y fenómenos naturales, es decir el paradigma disciplinar no ha logrado resolver los grandes problemas que afectan a la humanidad.

En este marco emergen organizaciones cuyos desafíos son mayores o los que asumen las

organizaciones tradicionales puesto que en ellas deben generarse cambios constantes y profundos al unísono de los nuevos tiempos, donde la competencia se juega principalmente en el plano de las ideas innovadoras y del conocimiento, donde es imperativo abandonar las estructuras rígidas, el funcionamiento lineal y procurar una visión de transdisciplinariedad y de transcomplejidad, pero fundamentalmente se debe dar un cambio de pensamiento que involucre a toda la organización, que integre y priorice las necesidades y potencialidades de todos sus miembros para que florezca en ella la creatividad generándose así una nueva cultura que promueva la innovación.

## Las Organizaciones emergentes y la transcomplejidad

Los principales problemas sociales del mundo han sido abordados desde tiempos inmemoriales, por filósofos, pensadores y hasta por los líderes de las más grandes organizaciones, buscando soluciones inmediatas

generalmente sin conocer las causas, la mayoría de estos problemas pasan por la afectación de la biosfera motivado por el cambio climático, la ecología, la sostenibilidad del crecimiento poblacional y el desarrollo económico, eventos de hambruna, sequía intensa y fenómenos naturales, el incremento y el impacto de estos problemas ha sido tal que los ha obligado a dudar acerca de la idoneidad con la cual estos han sido abordados desde el siglo pasado.

Por ende dichos problemas han desafiado a las personas a aceptar que el mundo tiende a sobrepasar cualquier método, técnica, estrategia o teoría de planificación, indicando con ello que el paradigma disciplinar se agotó pues no ha logrado resolver los grandes problemas del mundo. Basados en este precepto ha surgido la teoría de la transdisciplinariedad para ofrecer nuevos enfoques, posturas y esquemas tendientes a resolver problemas concretos que aquejan a la humanidad, centrándose más en la naturaleza del objeto y menos en el método con que se mide, analiza o

interpreta. La transdisciplinariedad se hace necesaria para superar la división, fragmentación y parcelación que definen a las disciplinas particulares y que dificultan la comprensión de las complejas realidades del mundo actual. Asunción (2018) conceptualiza la transdisciplinariedad de la siguiente manera:

“como algo que se encuentra simultáneamente entre las disciplinas, por medio de las distintas especialidades de la ciencia, sobrepasando los límites de otros campos del conocimiento, surgida para dar respuesta al requerimiento de bregar con los retos permanentes de los problemas que afectan al mundo actual y que exigen un tratamiento multi-referencial debido a su naturaleza compleja. (p.8)

Se pretende integrar el saber, ir más allá de las disciplinas, para mejorar los hechos sociales y dar respuesta a los hechos que se presentan a diario en las organizaciones, por lo cual se requiere integrar los conocimientos de diversas

disciplinas sin que estas pierdan su autonomía, en este sentido la transdisciplinariedad busca una visión del mundo integradora, en donde el hombre este presente y de respuesta a la humanidad realizando profundas reflexiones del conocimiento. Siendo esta la tesis básica que defienden las diferentes orientaciones positivistas, las cuales consideran inconcebibles todo modelo reduccionista, y la necesidad de sustituirlo por un modelo sistémico en consonancia con la complejidad de las realidades del mundo actual.

A la luz de nuestra comprensión conceptual de la complejidad el término complejo tiene tres significados: 1) compuesto de elementos diversos; 2) complicado: difícil, compuesto de un gran número de piezas. 3) unión de dos o más cosas. En este sentido lo complejo posee un carácter tanto objetivo (unión de varios elementos) como subjetivo (difícil de comprender). La complejidad ha sido teorizada a través de varias generaciones u oleadas y en cada una de ellas se ha puesto

atención a distintos aspectos de lo complejo. La complejidad es vista por la ciencia como una característica clave del mundo en que vivimos y de los sistemas que coexisten en él.

Por otra parte tenemos que las reflexiones y teorías sobre la complejidad tuvieron su origen en el ámbito de las ciencias matemáticas, físicas, biológicas e informáticas. Posteriormente han ido pasando, por distintas vías, a las ciencias sociales y a las humanidades. En este paso uno de sus máximos exponentes es Edgar Morín con la elaboración de una teoría compleja de la organización física, biológica y antropológica, en su opinión las organizaciones solo pueden concebirse de una forma compleja. Siendo uno de sus aporte el haber añadido un nuevo significado al concepto de complejidad; la dialógica. De acuerdo a Morín un fenómeno que presente aspectos a la vez complementarios, concurrentes y antagónicos califica como complejo. Para Morín (1982) lo complejo es lo que no es simple o simplicable, al respecto señala:

“El objeto simple es el que se puede concebir como una unidad elemental indescomponible. La noción simple es la que permite concebir un objeto simple de forma clara y neta, como una entidad aislable de su entorno. La explicación simple es la que puede reducir un fenómeno compuesto a sus unidades elementales, y concebir el conjunto como una suma del carácter de las unidades. La causalidad simple es la que puede aislar la causa y el efecto, y prever el efecto de la causa según un determinismo estricto. Lo simple excluye a lo complicado, lo incierto, lo ambiguo, lo contradictorio” (p.318)

De manera que para abordar la complejidad Morín ha propuesto una serie de principios intelectivos que conforman su propuesta del “pensamiento complejo”, estos permiten enfrentar los retos que la complejidad plantea al conocimiento y a realizar análisis complejos de los fenómenos humanos. Siendo especialmente valiosos para encarar los cambios culturales que se están dando en las organizaciones que emergen en el siglo XXI, signados por

una mayor tolerancia a la diversidad, a la autoexpresión individual, al trabajo en equipo, a la conformación de redes que conecten a las personas, a la generación constante de conocimiento, a la creatividad y a la innovación, preferencia por la administración más participativa, flexibilidad frente a normas rígidas, alejamiento de la autoridad burocrática, entre otros que indican que las organizaciones que emergen transitan por una trayectoria distinta pautada por la Modernidad denominada Postmodernidad.

Basándonos en lo anteriormente expuesto, la conducción de las organizaciones emergentes debe ir más allá de las disciplinas, debe ser totalizadora y completa de la parte humana y del conocimiento que se erige en ellas, teniendo en cuenta que ambos fenómenos están provistos de incertidumbre y complejidad, la cual nos conduce a la transcomplejidad de las organizaciones, que tiene por finalidad la comprensión del mundo presente desde la unidad del conocimiento, en entender lo que

significa la realidad, que no es más que nuestras experiencias, representaciones, imágenes que tenemos de nuestro entorno, es decir valorar las experiencias de los colaboradores que hacen vida en las organizaciones, lo que piensan, sienten y como en equipo pueden ayudar a solventar los problemas de la organización y del mundo donde incursionan.

En este sentido un enfoque transcomplejo amerita de personas que puedan evolucionar y trascender a medida que las situaciones lo ameriten. La transcomplejidad se vislumbra como un nuevo paradigma que desplaza al cientificismo fundamentalista, está basada en la diversidad que juega a lo múltiple, al pluralismo de la razón, a la infinita variedad de la vida. Diversidad ecológica, cultural, intersubjetiva, estética. Una ciencia que con la indeterminación rompe con toda linealidad, heterogénea, que abre el conocimiento a la inmensidad de las interpretaciones, dando lugar a nuevas teorías, formas de entender y

hacer el mundo. Este paradigma es también transdisciplinario, implica la colaboración de todos los saberes, sin darle protagonismo a ninguno, asumiendo la importancia de cada uno de ellos, reinventando la ciencia desde el sujeto que habita en ellas.



Imagen 16: Transformaciones digitales  
Fuente: [www.colombia.com](http://www.colombia.com)

### La cultura de Innovación en las organizaciones emergentes.

De acuerdo a Schein (1992) “la cultura es un conjunto de asunciones básicas compartidas entre las personas, capaces de determinar sus comportamientos y relaciones” en este sentido se puede afirmar que la cultura

es una consecuencia del aprendizaje de un grupo de personas para solucionar problemas externos de adaptación e internos de integración. En una cultura de innovación dentro de las organizaciones que emergen las soluciones son producto de la creatividad y la generación constante de conocimientos al enfrentarse al riesgo e incertidumbre de romper con lo establecido y lo cotidiano. Bajo esta premisa el elemento central de la cultura de innovación son las personas y su trabajo colectivo.

Por otra parte Hartman (2006) señala: “la cultura puede estimular una conducta innovadora en los miembros de la organización, ya que puede lograr que acepten la innovación como un valor fundamental en la organización y se comprometan con él”. Esto se convierte en un gran desafío para las nuevas organizaciones que emergen en la actualidad al momento de abordar el tema de la innovación debido a que comienzan un proceso de transformación de la cultura actual tradicional hacia una cultura

innovadora que favorezca a las innovaciones disruptivas.

La cultura de innovación tiene un papel central en la capacidad para generar innovaciones en las organizaciones que emergen en la actualidad, siendo la innovación y la generación de conocimientos determinantes para su competitividad y supervivencia. De acuerdo a Shumpeter (1942) “las empresas innovadoras sobrevivirán y prosperarán en detrimento de las demás”. Es por ello que ante su relevancia es indispensable señalar los aspectos o características que determinan la innovación en las organizaciones en el siglo XXI, a los fines de construir una cultura de innovación adaptada a las necesidades e idiosincrasia de cada organización, por cuanto cada una posee una cultura única y por lo tanto una cultura de innovación diferente a la de las demás.

Las personas que las constituyen son su determinante, los esfuerzos y compromisos de los individuos con la innovación, son cruciales en la

construcción de organizaciones capaces de conseguir que la creatividad y la innovación fluyan de manera natural. De manera tal que las condiciones necesarias para posibilitar un entorno propicio para la innovación y la creatividad en las organizaciones que emergen en la actualidad requiere del entendimiento de que estas son lugares de encuentro y de colaboración entre personas, favorables para aunar esfuerzos e intercambiar experiencias.

Ahora bien teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto se pueden identificar dos aspectos básicos en la gestión de una cultura de innovación dentro de las organizaciones que emergen hoy día: la dirección de las personas y el trabajo en equipo. Con relación a lo primero es preciso puntualizar que el conocimiento se genera en las personas, por ende los intangibles se convierten en un factor importante en la competitividad de las organizaciones, el éxito de las mismas yace en las personas, son estas las depositarias del conocimiento innovador. Así, los sistemas de

dirección de personal, que de acuerdo a Kono, (1990) incluyen: “selección y reclutamiento, formación, recompensa y valoración y gestión del desempeño”, adquieren una importancia fundamental en el desarrollo de una cultura de innovación al autorizar la dirección, la motivación y la recompensa de sus miembros por la obtención de innovaciones, creando un clima de creatividad y comportamiento innovador.

Un sistema de dirección de personal que posibilite la innovación debe fundamentarse en lo siguiente: 1) los nuevos individuos reclutados no solo deben ser valorados por sus habilidades y cualificaciones sino también por su aportación a toda la compañía y su capacidad para integrarse a los grupos de trabajo. 2) es imprescindible la dotación de nuevas habilidades y conocimientos que permitan el crecimiento individual de las personas, como también contar con individuos con una mente abierta a los cambios. 3) las actitudes y las aptitudes de las personas tienen un



gran valor en la creación de una cultura de innovación, estas conforman roles, comportamientos e interacción entre los individuos, dando lugar a una gran diversidad de competencias que deben gestionarse hacia la motivación para poder enfrentar el riesgo y la incertidumbre que genera todo proceso de innovación. 4) la consecución de innovaciones y los comportamientos encaminados hacia ese fin deben ser recompensados.

En segundo término el trabajo en equipo ha ganado relevancia en las organizaciones que emergen debido a su papel en la consecución de innovaciones, al viabilizar la creación, transferencia, asimilación y combinación de conocimientos. En tal sentido más allá de que las personas trabajen juntas es necesaria la cooperación e interacción en un ambiente abierto y participativo. El éxito del equipo solo estará garantizado si sus miembros suman esfuerzos, conocimientos y habilidades en pro de alcanzar objetivos comunes. Sin duda el primer

paso es alinear los objetivos, mediante la selección de aptitudes y actitudes afines y complementarias y la corrección de desviaciones que se produzcan a lo largo del tiempo, bien sea mediante la incorporación de nuevas personas, recolocando a otras o bien con la realineación de los objetivos tanto individuales como grupales.

En las organizaciones que emergen los equipos de trabajo suelen estar conformados por personas que poseen distintas especializaciones generándose una fertilización cruzada de ideas, esta interdisciplinariedad es propia de las organizaciones innovadoras y es posible por el trabajo en equipo de personas de distintas disciplinas, motivadas hacia el logro de los objetivos comunes organizacionales. En general, todos los miembros de la organización deben estar enfocados en el logro de innovaciones, no basta con que sea un departamento, zona, área funcional o unidad de negocio. La innovación se convierte en una prioridad para las

organizaciones que emergen si quieren tener éxito y sobrevivir.

Asimismo en el escenario actual, complejo y provisto de información y comunicación en tiempo real, ha surgido como una manera de procesar este universo abierto, interconectado y en constante fluir un modo de comprender esta nueva realidad, el pensamiento en red, al respecto Abadi (2013) establece:

“Pensamiento en Red es un modelo transdisciplinario que integra avances de la psicología, las neurociencias, la sociología, la teoría de las redes y las nuevas teorías de la comunicación. Este modelo, a la vez que explica cómo opera el pensamiento creativo, permite un entrenamiento que modifica las estructuras mentales y el modo en que nos relacionamos. Pensar en red es explorar, activar e implementar un pensamiento integrador que permita estar a la vez imaginando y realizando, reflexionando e interactuando con los otros y el mundo.” (p. 16).

Nos encontramos en un momento de transición en el cual se requiere

encontrar un nuevo modo de armonizar nuestros talentos y valores, creando espacios intermedios entre los esquemas tradicionales y los nuevos paradigmas. Estamos recorriendo la era de la creatividad, la cual alcanza su nivel superior cuando se desarrolla en el espacio intermedio entre dos o más personas y que encuentra su inspiración en el entorno, en la colaboración creativa. No obstante este delicado mecanismo puede ser dañado en ambientes en donde se genere confusión, estrés e incertidumbre.

En esta era la nueva comunicación está representada por la conectividad y ante la masificación de la información el verdadero diferenciador es ahora la capacidad de los individuos de generar links originales e inéditos. Las Tecnologías de la Información han permitido modificar la noción del espacio, el tiempo y también los límites de las personas. En el nuevo modo de comunicación la Red Tecnológica y la Red Humana se entrelazan, por lo cual se requiere desarrollar lo conectivo entre lo individual y lo colectivo.

La creatividad de las mentes genera la creatividad transpersonal, esto es; la creatividad que conlleva a la innovación no sucede en la mente de una persona, sino en el espacio interpersonal. Los equipos de trabajo permiten la conexión de las mentes, logrando su sincronización y potenciando la creatividad a grandes niveles. Las teorías sobre la conectividad del pensamiento nos llevan a pensar en la posibilidad de capitalizar y utilizar el saber circulante en una civilización no solo por medio de la información disponible sino primordialmente a través de la capacidad de entrar en sintonía con las ideas de otras personas. Por ejemplo el internet no es solo un lugar del ciberespacio en donde se halla información, sino una Red que enlaza la información con la inteligencia de las personas, en él se establecen infinitas conexiones de la inteligencia colectiva.

El pensamiento en Red nos invita a desafiar lo convencional. Es vislumbrar el potencial humano, los talentos bloqueados u ocultos y localizar y capitalizar oportunidades. Invita a

descontracturarnos y a razonar “fuera de la caja”. A pesar de un funcionamiento lineal a uno en red, seleccionando vías inéditas para la creatividad y la toma de decisiones. Es una herramienta crucial para todos miembros de la organizaciones emergen en el siglo XXI y para todo aquel que quiera afianzar su crecimiento como individuo.



Imagen 17: Oportunidades del siglo XXI  
Fuente: [www.colombia.com](http://www.colombia.com)

Finalmente otro aspecto que caracteriza a las organizaciones emergentes es su virtualidad determinada por las tic o tecnologías de la información y las comunicaciones mediante las cuales llevan a cabo su actividad económica u organizacional. Estas le permiten adaptarse a los

cambios que se presenta dentro de las mismas y del mismo mercado, desarrollar o concluir una actividad o proceso determinado y dar cumplimiento a sus objetivos. Deben su nombre ya que surgen de las nuevas tecnologías, de la globalización y su estructura se apoya en el uso del internet con la finalidad de ampliar sus transacciones y operaciones en el mercado del ciberespacio. Tienen como objetivo principal la flexibilidad, están orientadas al trabajo y se configuran como un conjunto de cadenas de valor relacionadas entre proveedores, clientes, competidores, otras organizaciones y la propia empresa.

La estructura de las organizaciones donde predomina la virtualidad como medio para llevar a cabo la actividad económica se denomina adhocrática, lo cual quiere decir que es muy orgánica y con escasa formalización en las relaciones. Su razón de ser es la innovación o el trabajo por proyectos. Se basa en equipos interdisciplinarios de expertos que se unen para llevar a cabo un proyecto que tiene al mercado como

punto de partida. Sus características más resaltantes son:

1) Los individuos tiene una visión o meta compartida y un protocolo para la colaboración. En este sentido este tipo de empresas busca coordinar y vincular a la gente de muchas ubicaciones diferentes para comunicarse y tomar decisiones diferentes sobre un fin específico.

2) Agrupan actividades de acuerdo a sus core competencias. Core competencias se refiere al conocimiento o habilidad única y diferencial que posee una persona o empresa y que le otorga una ventaja solida frente a sus competidores. Se agregan miembros según sean necesarias nuevas “core competences”

Entre las ventajas que presentan este tipo de organizaciones con estructuras con amplio predominio virtual se encuentran:

1) Reducen costos; en este sentido emplean pocos trabajadores, que son capaces de desarrollar nuevos productos en poco tiempo, no requieren de una instalación física, lo que las hace dispersas y pueden

utilizar intensivamente el teletrabajo, lo que las hace más productivas.

2) Son flexibles; se adaptan al entorno con facilidad y poseen expansión de alcance geográfico, existe disponibilidad para el trabajo durante las 24 horas del día, los siete días de la semana.

3) Existe descentralización en la toma de decisiones; lo cual puede llevar a decisiones más certeras y eficaces. Se procesa y distribuye la información en tiempo real a través de toda la red, lo que les permite tomar decisiones y coordinar acciones de manera rápida.

4) Tienden a aumentar la generación de conocimiento, son ingeniosas debido al continuo manejo de información, lo cual las hace más competitivas y desarrollan estilos gerenciales nuevos. Se pueden hacer contactos globales y ser multinacional en pocas semanas.

Sin embargo las organizaciones con estructura virtual también conllevan algunas desventajas, siendo estas:

1) Necesidad de controlar el manejo de programas virtuales, se requiere

habilidades directivas nuevas y difíciles de adquirir.

2) Dependencia completa de conexión a internet, ósea el trabajo adquiere un modelo de home office, el internet es crucial para mantener la comunicación entre tus colaboradores y la realización oportuna de las tareas del día.

3) No hay marco legal que regule el teletrabajo en los países en desarrollo.

4) Necesidad de grandes dosis de autodisciplina, desde el gerente hasta el empleado

### Conclusiones

- En las organizaciones que emergen en la actualidad un sistema de dirección de personal y el trabajo en equipo permiten la creación y gestión de una cultura de innovación, pero no por si solas, es fundamental tener en cuenta a las personas, ya que la cultura de innovación depende de los aspectos sociológicos, ideológicos y los medios disponibles por el colectivo.
- La innovación no es una actividad individual, requiere

del trabajo en equipo. La participación de todos los miembros de la organización, en donde cada uno aporte su granito de arena en pro de las innovaciones, es lo que determinara el éxito en esa actividad.

- Las organizaciones que emergen incorporan el pensamiento en Red como modo para comprender la nueva realidad, compleja, abierta, interconectada y en constante fluir.
- Las organizaciones que emergen en el siglo XXI requieren de una estructura orgánica, flexible, con amplio predominio de la virtualidad y de la conectividad, con equipos multidisciplinares que les permitan adaptarse a los cambios constantes e innovar.

desde la Educación Universitaria. *Scientific*, 278-289.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera ed.). México: McGraw-Hill.

Hartmann, A. (2006). El papel de la cultura organizacional en la motivación del comportamiento innovador en las empresas de construcción. *Innovación en la construcción*. University of Twente, 159-172.

Kono, T. (1990). Cultura corporativa y planificación a largo plazo. *Planificación a largo plazo*, 23(4), 9-19.

Morin, E. (1982). *Ciencia con consciencia*. Barcelona: Anthropos.

Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Schumpeter, J. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*. London: Unwin University Books.

en:

<https://translate.google.com/web/site?sl=en&tl=es&nui=1&prev=search&u=https://doi.org/10.3390/toxins9010039>

## Referencias

Abadi, S. (2013). *Pensamiento en Red. Una nueva disciplina para crear, realizar y vivir*. Lima, Perú: Cauces Editores.

Asunción, M. (2018). *Transdisciplinariedad: Una Mirada*