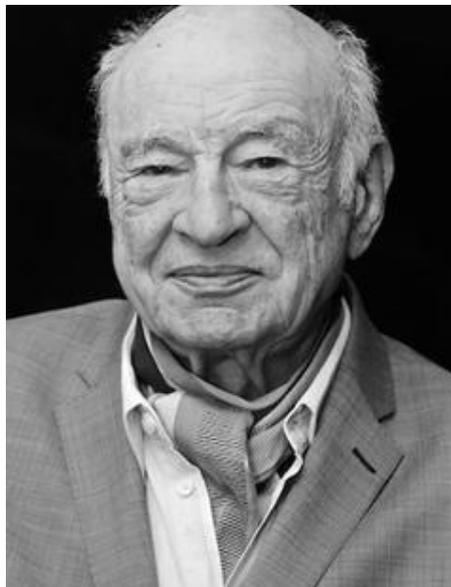




# “La complejidad y la toma de decisiones”

## SOCIOLOGÍA



## Universidad Nacional de Tucumán

### INTEGRANTES:

Arabia, Farid Ignacio

DNI: 43.363.246

Rosso, Agustina

DNI: 42.936.166

Testa Astigueta, Matias Gabriel

DNI: 42.215.839

Viaña Frías Silva, Eugenia María

DNI: 42.796.763



## **INDICE**

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| - Resumen                | <b>3</b>  |
| - Introducción           | <b>4</b>  |
| - Objetivo del trabajo   | <b>4</b>  |
| - Objetivos generales    | <b>4</b>  |
| - Objetivos específicos  | <b>5</b>  |
| - Desarrollo del trabajo | <b>5</b>  |
| - Conclusiones           | <b>10</b> |
| - Bibliografía           | <b>11</b> |



## RESUMEN

Los líderes actuales se enfrentan a una vasta cantidad de fenómenos complejos. Tomar decisiones hoy, no es lo mismo que hace unas décadas atrás. La vorágine que generan los avances de la tecnología, los grandes volúmenes de datos cada vez más difíciles de manipular, la volatilidad de los entornos y por sobre todo de las economías mundiales y la velocidad de los cambios, han aumentado crecientemente la incertidumbre en los contextos organizacionales.

El reconocido autor Edgar Morin, plantea una serie de paradigmas para abordar la complejidad de la era en la que vivimos. Al mismo tiempo que Dave Snowden nos brinda un modelo de toma de decisiones basado en el contexto en que se encuentra un líder.

El presente trabajo busca desarrollar una relación entre las herramientas brindadas por cada autor para comprender mejor el fenómeno de la complejidad y proporcionar un marco para la toma de decisiones en contextos VUCA (Por sus siglas en inglés: Complejos, Volátiles, Impredecibles y Ambiguos).

**Palabras Clave / Key words:** Complejidad, Contexto, Toma de decisiones, Entornos VUCA.



## **1. Introducción**

Edgar Morin es un sociólogo y antropólogo francés. Estudioso de la crisis interna del individuo, ha abordado la comprensión del «individuo sociológico» a través de lo que él llama una «investigación multidimensional», es decir, utilizando los recursos de la sociología empírica y de la observación comprensiva. Fuertemente crítico con los *mass-media*, ha analizado asimismo los fenómenos de propagación de la opinión.

David John Snowden es un consultor de gestión e investigador galés en el campo de la gestión del conocimiento y la aplicación de la ciencia de la complejidad.

A lo largo de este trabajo, exploraremos cómo los conceptos y enfoques propuestos por Morin y Snowden se complementan y pueden ser aplicados en conjunto para abordar la complejidad y mejorar la toma de decisiones en contextos empresariales desafiantes. Con esta investigación, buscamos brindar una visión más amplia y enriquecedora a los líderes actuales que se enfrentan a la incertidumbre y los cambios constantes, ofreciendo herramientas y perspectivas para comprender y navegar la complejidad de manera más efectiva.

## **2. Objetivos del trabajo**

### **2.1. Objetivo general**

El objetivo general de este trabajo es encontrar una relación entre los conceptos de “Paradigma de la Simplicidad” y “Paradigma de la Complejidad” desarrollados por Edgar Morin con el modelo Cynefin planteado por Dave Snowden, para comprender mejor el fenómeno de la complejidad y la toma de decisiones en contextos VUCA.



## **2.2. Objetivos específicos**

1. Desarrollar los principales aspectos de los dos “Paradigmas” planteados por Edgar Morin.
2. Determinar la utilidad del modelo Cynefin para la toma de decisiones en diferentes contextos empresariales.
3. Desarrollar la relación entre los paradigmas de Morin y el modelo Cynefin para lograr una mayor comprensión de la importancia de estos conceptos en la gestión empresarial.

## **3. Desarrollo del trabajo**

Sabemos que muchas de las operaciones utilizadas por nuestra lógica son comúnmente dirigidas por paradigmas; principios supra lógicos de organización que se ocultan del pensamiento y en ocasiones de la conciencia, los cuales determinan nuestra visión del mundo y de las cosas muchas veces sin darnos cuenta de ello (Uribe Sánchez, 2019). Para Morin, “un paradigma es un tipo de relación lógica; inclusión, conjunción, disyunción, exclusiva, entre un cierto número de nociones o categorías maestras, el cual privilegia ciertas relaciones lógicas en detrimento de otras, y es por ello que maneja y dirige la lógica y la semántica del discurso” (Morin, 2003). En otras palabras, un paradigma es un tipo de relación lógica fuerte, de interacciones maestras. Conceptos que intentan explicar la realidad y es un discurso científico.

A partir de ello, Morin desarrolla dos tipos de Paradigmas: El paradigma de la simplicidad, por un lado, y el paradigma de la complejidad por el otro.



### Paradigma de la simplicidad

El paradigma de la simplicidad, según Edgar Morin (2003), es un enfoque que busca comprender y abordar la complejidad de los fenómenos y sistemas del mundo real a través de la búsqueda de la simplicidad dentro de esa complejidad.

Implica ir más allá de las visiones simplistas y reduccionistas que intentan comprender el mundo en términos de partes aisladas y separadas, y en su lugar, busca integrar y considerar las múltiples dimensiones, interconexiones y relaciones que existen en los sistemas complejos.

Separa lo que está unido (disyunción) o unifica lo diverso (reducción). Todo es cuantificable y se anula o yuxtapone la diversidad. Se aísla a los objetos del contexto o medio ambiente. Separa al observador de la cosa observada. Elimina la ambigüedad y la contradicción. Pone orden donde hay desorden. Ese orden se reduce a una ley o principio.

En síntesis, este paradigma tiene como objetivo encontrar la simplicidad dentro de la complejidad, reconociendo y abordando los fenómenos y sistemas complejos a través de la identificación de los principios fundamentales y las estructuras básicas que subyacen en ellos.

### Principio de la complejidad

El paradigma de la complejidad, según el autor Edgar Morin, se refiere a un enfoque de estudio que reconoce la naturaleza intrínsecamente compleja de los fenómenos y sistemas del mundo. Morin propone que la complejidad es una característica fundamental de la realidad y que debemos abordarla de manera integral y multidimensional para comprenderla adecuadamente.

En el paradigma de la complejidad, Morin sostiene que la realidad no puede ser comprendida completamente a través de un análisis reduccionista que descompone los sistemas en partes aisladas. En cambio, aboga por un enfoque que reconozca la interconexión y la



interdependencia de los componentes de un sistema, así como las múltiples interacciones y retroalimentaciones que ocurren entre ellos.

El paradigma de la complejidad busca superar las visiones simplistas y lineales del mundo, reconociendo que los sistemas complejos tienen propiedades emergentes y comportamientos impredecibles que no pueden ser explicados únicamente por la suma de sus partes individuales. Además, Morin destaca la importancia de considerar el contexto y el entorno en el que se encuentran los sistemas, ya que esto influye en su comportamiento y evolución.

En este enfoque, la complejidad no se percibe como un obstáculo o problema a evitar, sino como una fuente de riqueza y diversidad. Se reconoce que los sistemas complejos son inherentemente dinámicos, adaptativos y autoorganizativos, y que su estudio requiere una visión holística y transdisciplinaria que integre diferentes niveles y perspectivas.

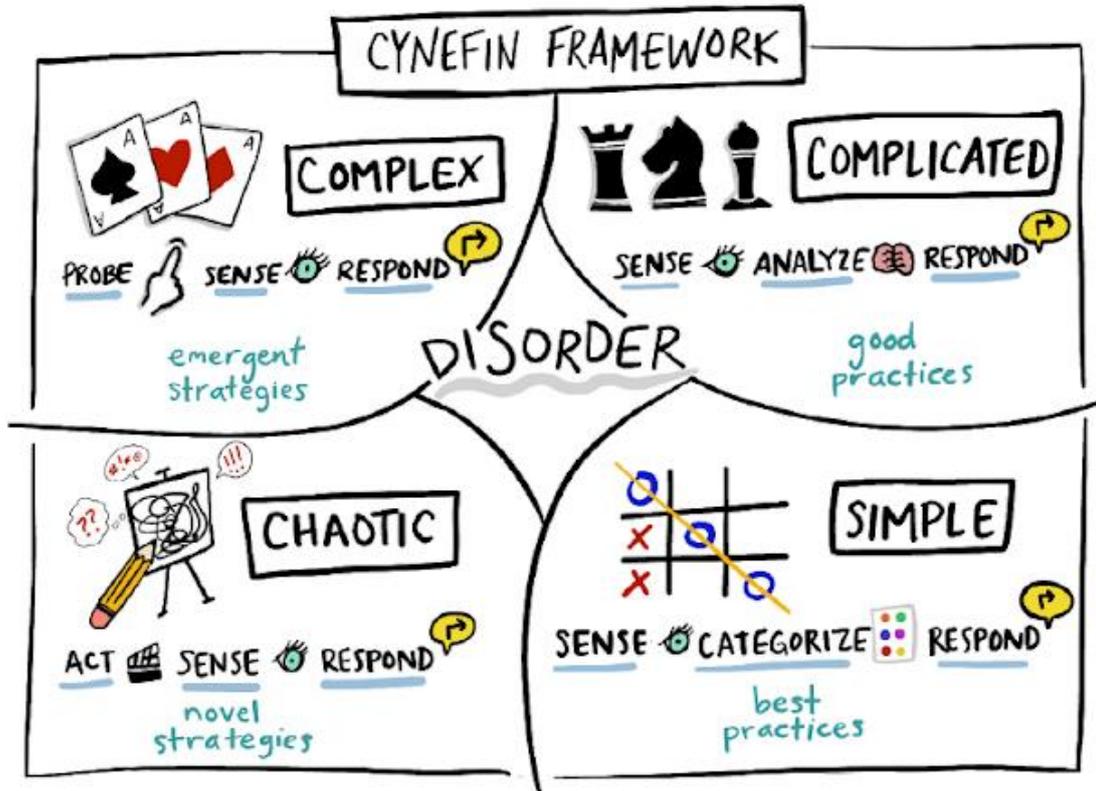
En resumen, el paradigma de la complejidad de Edgar Morin propone un enfoque de estudio que aborda la naturaleza compleja e interconectada de los fenómenos y sistemas del mundo, reconociendo la necesidad de un enfoque integral y multidimensional que vaya más allá de las visiones simplistas y reduccionistas.

#### Modelo Cynefin

El modelo CYNEFIN es un marco conceptual desarrollado por Dave Snowden, un experto en gestión del conocimiento y consultor en gestión empresarial. El término "Cynefin" proviene del galés y se traduce como "lugar de pertenencia" o "hábitat". Este modelo se utiliza para ayudar a comprender y tomar decisiones en entornos complejos y en constante cambio.

Se basa en la premisa de que diferentes situaciones o problemas requieren diferentes enfoques y soluciones, y propone cinco dominios o contextos en los que las situaciones pueden clasificarse:

Imagen 1: Representación gráfica del modelo Cynefin



Fuente: <https://franciscocarcamo.com/modelo-cynefin-framework/>

1. Simple: En este dominio, las relaciones de causa y efecto son claras y predecibles. Las soluciones en este contexto suelen ser simples y bien conocidas. Se aplican mejores prácticas y estándares para resolver los problemas.
2. Complicado: En este dominio, las relaciones de causa y efecto existen, pero pueden ser difíciles de entender y requieren experiencia o conocimientos especializados. Se utilizan buenas prácticas y expertos para analizar y resolver los problemas.
3. Complejo: En este dominio, las relaciones de causa y efecto son impredecibles y emergentes. No hay una solución única o correcta. Se necesita experimentación, adaptación y aprendizaje continuo para abordar los problemas complejos.



4. Caótico: En este dominio, no hay relaciones claras de causa y efecto. La situación es caótica y se requiere una acción rápida y decisiva para estabilizarla. Se trata de responder de manera inmediata a la crisis y luego pasar al dominio apropiado.

5. Desorden: Este dominio se refiere a la falta de claridad o conocimiento sobre el contexto. Es el espacio en el que se está tratando de comprender la situación y asignarla a uno de los otros dominios.

Morin plantea que la racionalización consiste en encerrar la realidad dentro de un sistema coherente. Se podría decir que el modelo Cynefin permite encerrar la realidad de las organizaciones en un método sistemático que permita agilizar la toma de decisiones en ambientes turbulentos.

Aunque para abordar el proceso de toma de decisiones, primero debemos comprender el grado de complejidad del problema que se plantea en una situación administrativa. Pero para esto debemos entender que no hay una sola capa de realidad como plantea el paradigma simplificador. La realidad comprende incertidumbres, indeterminaciones, fenómenos aleatorios, contradicciones, que dan lugar a numerosas capas de realidad. Por lo tanto, los fenómenos complejos son multidimensionales. Es importante lograr una comprensión profunda de los mismos antes de abordarlos.

El modelo Cynefin plantea diferentes contextos pero para saber en qué contexto situarnos, primero debemos hacer un diagnóstico de la situación. A partir de ahí, podremos aplicar el modelo para tomar la mejor decisión.

Adicionalmente, podemos ver claramente como cada dominio del modelo se relaciona íntimamente con un paradigma de Morin:

Hay situaciones en las que hay que simplificar, separar y reducir, lo que sucede generalmente con las decisiones más rutinarias. El dominio “simple”, se alinea con el paradigma



de la simplicidad de Morin, donde se buscan soluciones simples y conocidas a problemas bien estructurados.

En cuanto al dominio complicado, podemos encontrar similitudes con el enfoque del paradigma de la complejidad de Morin, donde se reconoce la necesidad de considerar múltiples perspectivas y conocimientos especializados, ya que en este contexto se presentan relaciones de causa y efecto más difíciles de comprender.

El dominio "Caótico" del modelo CYNEFIN representa situaciones donde no hay relaciones claras de causa y efecto. Aquí, se necesita una acción rápida y decisiva para estabilizar la situación antes de pasar al dominio apropiado. Este dominio hace referencia a la incertidumbre que genera el caos y a las contradicciones que plantea una situación, las cuales no son errores como plantea el paradigma de la simplicidad, sino que implican haber encontrado una nueva capa de realidad.

El dominio "Desorden" del modelo CYNEFIN representa la falta de claridad o conocimiento sobre el contexto. Existe una gran necesidad de investigar y comprender antes de poder asignar una situación a uno de los otros dominios. Este enfoque de búsqueda de conocimiento y comprensión se alinea con los paradigmas de Morin, ya que ambos hacen hincapié en la importancia de explorar y comprender la realidad antes de tomar decisiones. "Para que haya organización es preciso que haya interacciones, para que haya interacciones es preciso que haya encuentros, para que haya encuentros es preciso que haya desorden" (Morin, 2003). Para que haya organización y orden, primero es necesario el desorden.

#### **4. Conclusiones**

Es muy interesante ver como la sociología y la administración se encuentran íntimamente relacionadas. Las organizaciones son pequeñas réplicas de sociedades, por lo que



conocer cómo funcionan las sociedades nos pueden revelar grandes misterios sobre las entidades que existen y han existido a lo largo de la historia.

En este trabajo se busca destacar la importancia de comprender y abordar la complejidad en los contextos organizacionales actuales. Los líderes enfrentan desafíos cada vez más complejos debido a los avances tecnológicos, la volatilidad de los entornos y la velocidad de los cambios. La combinación de los paradigmas de Morin y el modelo Cynefin ofrece herramientas valiosas para comprender y tomar decisiones en estos contextos VUCA. La comprensión de los diferentes niveles de complejidad, la integración de múltiples perspectivas y la adaptación continua son elementos clave para enfrentar los desafíos de manera efectiva. En definitiva, este trabajo resalta la necesidad de abordar la complejidad desde una perspectiva holística y multidimensional para lograr una gestión más adecuada y eficaz en las organizaciones.

## **5. Bibliografía**

Morin, Edgar (2003), Introducción al pensamiento complejo, Barcelona, Gedisa

Uribe Sánchez, José Luis Eduardo (2009), El pensamiento complejo de Edgar Morin, una posible solución a nuestro acontecer político, social y económico, Toluca, México.