

Referencia para citar: Campos, M. M. A. (2022). La caordicidad y la teoría del cisne desde la complejidad: modelos contra las organizaciones tóxicas. *Revista Digital de Investigación y Postgrado*, 3, (5), 71–77 <https://redip.iesip.edu.ve/ojs/index.php/redip/article/view/43>

---

## La caordicidad y la teoría del cisne desde la complejidad: modelos contra las organizaciones tóxicas

---

María Auxiliadora Campos Medina\*  
<https://orcid.org/0000-0002-1370-4491>  
Barquisimeto, Estado Lara / Venezuela

### Resumen

La praxis gerencial está enmarcada en un dinamismo propio de una cibersociedad, de cambios vertiginosos, que requieren soluciones creativas, para afrontar eventos entre el caos y el orden, de incertidumbre y complejidad, que se traduce en nuevos desafíos desde la tríada iniciativa–competencia–sinergia con lo cual se genera el equilibrio (el orden). La metáfora del cisne negro alude que estos elementos develan la necesidad de aprehensión de nuevas concepciones del liderazgo, aplicando estrategias de desarrollo personal a fin de eliminar elementos tóxicos en la organización. El marco epistemológico se sustentó en los aportes de Hock (1996), de Tauleb (2010). La intencionalidad de este artículo fue reflexionar acerca de la importancia de la teoría de la caordicidad y la teoría del cisne negro desde la complejidad. Se concluye que la teoría del negro vislumbra la necesidad de un líder preparado para momentos de caordicidad, como modelo de integridad para evitar el clima tóxico laboral.

*Palabras claves:* Caordicidad, teoría del cisne negro, complejidad, organización.

Recibido en julio 22 de 2021  
Aceptado en septiembre 10 de 2021

---

\*Dra. Doctora en Psicología , Atlantic International University. Dra. en Gerencia, Universidad Yacambu. Magister en Orientación, Universidad de Carabobo. Actualmente es Docente Universitario, Asesora en Universidad Nacional Abierta. Autora de artículos en revistas nacionales e internacionales. Jurado y Tutora de diversos trabajos de investigación. Universidad Nacional Abierta, Centro Local Lara. Email de contacto: mariaauxicamposmedina@hotmail.com

## Chaordicity and swan theory from complexity: models against toxic organisations

### Summary

Management praxis is framed in a dynamism typical of a cybersociety, of vertiginous changes, which require creative solutions, to confront events between chaos and order, of uncertainty and complexity, which translates into new challenges from the triad initiative–competence–synergy with which balance (order) is generated. The metaphor of the black swan alludes to the fact that these elements reveal the need to apprehend new conceptions of leadership, applying personal development strategies in order to eliminate toxic elements in the organisation. The epistemological framework was based on the contributions of Hock (1996) and Taleb (2010). The intention of this article was to reflect on the importance of the theory of chaordicity and the black swan theory from the perspective of complexity. It is concluded that the black swan theory envisions the need for a leader prepared for moments of chaordicity, as a model of integrity to avoid a toxic work climate.

*Keywords:* Chaordicity, black swan theory, complexity, organisation.

## Chaordicity e teoria do cisne a partir da complexidade: modelos contra organizações tóxicas

### Sumário

A práxis de gestão é enquadrada num dinamismo típico de uma cibersociedade, de mudanças vertiginosas, que exigem soluções criativas, para enfrentar eventos entre caos e ordem, de incerteza e complexidade, o que se traduz em novos desafios da tríade iniciativa–competência–sinergia com a qual se gera equilíbrio (ordem). A metáfora do cisne negro alude ao facto de que estes elementos revelam a necessidade de apreender novas concepções de liderança, aplicando estratégias de desenvolvimento pessoal a fim de eliminar elementos tóxicos na organização. O quadro epistemológico foi baseado nas contribuições de Hock (1996) e Taleb (2010). A intenção deste artigo era reflectir sobre a importância da teoria da chaordicidade e da teoria do cisne negro do ponto de vista da complexidade. Conclui-se que a teoria do cisne negro prevê a necessidade de um líder preparado para momentos de chaordicity, como um modelo de integridade para evitar um clima de trabalho tóxico.

*Palavras chave:* Chaordicity, teoria do cisne negro, complexidade, organização.

## Chaordicité et théorie du cygne de la complexité : modèles contre les organisations toxiques

### Résumé

La pratique de la gestion est encadrée dans un dynamisme typique d'une cybersociété, de changements vertigineux, qui exigent des solutions créatives, pour faire face aux événements entre le

chaos et l'ordre, l'incertitude et la complexité, ce qui se traduit par de nouveaux défis de la triade initiative-compétence-synergie avec laquelle l'équilibre (l'ordre) est généré. La métaphore du cygne noir fait allusion au fait que ces éléments révèlent la nécessité d'appréhender de nouvelles conceptions du leadership, en appliquant des stratégies de développement personnel afin d'éliminer les éléments toxiques dans l'organisation. Le cadre épistémologique était basé sur les contributions de Hock (1996) et de Tauleb (2010). L'intention de cet article était de réfléchir à l'importance de la théorie de la chaordicité et de la théorie du cygne noir dans la perspective de la complexité. Il est conclu que la théorie du cygne noir envisage la nécessité d'un leader préparé aux moments de chaos, comme un modèle d'intégrité pour éviter un climat de travail toxique.

*Mots-clés:* Chaordicité, théorie du cygne noir, complexité, organisation.

## La caordicidad y a teoría del cisne desde la complejidad: modelos contra las organizaciones tóxicas

El ámbito organizacional está inmerso en un laberinto de incertidumbre, constantes transformaciones y complejidades. En este sentido, la complejidad un principio que regula el tejido fenoménico de la realidad, es descubrir lo invisible, estar conscientes de la incertidumbre, base esencial para la crear un sistema organizacional que debe experimentar un dinámico proceso de retroalimentación, con el objeto de abordar los numerosos enlaces, negociaciones e interconexión del caos y la incertidumbre.

El caos y la incertidumbre interaccionan con el orden para dar como resultado innovaciones en su praxis para la optimización de su desempeño. En opinión de [Mandressi \(2013\)](#) la complejidad trae consigo la cualidad de autorganizarse, de modificar su estructura ante la emergencia tanto de factores endógenos y exógenos, obteniendo como respuesta el aumento de la complejidad, por lo tanto, un ambiente laboral que se debate entre el caos y el orden.

Desde la perspectiva de la complejidad se diseñan nuevos conceptos para categorizar las unidades, personas u organizaciones que emergen de la transcomplejidad de un mundo globalizado. En tal sentido, se propone el concepto de *organizaciones caórdicas*, concebida por [Hock \(1996\)](#), como un sistema caótico y ordenado (caórdico). El mencionado autor acuñó esta palabra para describir la tensión dinámica que implica la iniciativa y la competencia entre todos los miembros de una organización y la construcción de mecanismos de cooperación, con lo cual se genera el equilibrio (el orden). El término caórdico proviene del inglés: *chaordic*, como resultado de la fusión de *chaos* (caos) y *order* (orden).

*La caordicidad expresa ocho principios básicos de la complejidad:* el primero es la **Fractalidad**: basado en el compartir de fundamentos éticos y morales que servirán de guía para el desarrollo de personal y organizacional. Conlleva a una visión de futuro conocida, aprehendida y compartida por todos los miembros de la organización para evitar divergencias. El segundo principio es la **Autopoiésis**, concebida como un proceso dinámico dialógico que conduce a reconsiderar la misión de la organización. Para esto todo miembro institucional, incluyendo los clientes, debe comenzar una autorganización enmarcada en los valores y principios compartidos.

El tercer principio llamado **Rizomaticidad**, se manifiesta a través de la ubicuidad, de tener sentido de pertenencia con los propósitos siempre perfectibles, de gestionar diversas realidades, de solventar necesidades de la organización de innovaciones para alcanzar la excelencia productiva, de lograr una constante transformación para empoderarse de nuevos conocimientos, nuevos clientes y productos de alta calidad, acorde con el avance del desarrollo global.

El siguiente principio es catalogado como **Borrosidad**. Apunta hacia la concepción de un nuevo liderazgo caracterizado por la deconstrucción de barreras y viejas estructuras, utilización de estrategias motivadoras para la consecución de los propósitos compartidos. Su nuevo enfoque es la creación y divulgación de conocimiento, superando la rigidez y antiguo orden establecido.

En quinto lugar, se encuentra la **inteligencia caórdica**. Esta debe manifestarse en todo nivel de la empresa porque es la que permite el aprendizaje, desaprendizaje, la construcción y la deconstrucción de viejos esquemas gerenciales y cognitivos, crear y crear, de anticiparse y adaptarse a los cambios vertiginosos del entorno en un contexto de complejidad e incertidumbre.

Del mismo modo, coadyuva a realizar una autoevaluación para corregir los errores y mejorar el desempeño individual y colectivo, de diseñar estrategias para traspasar los límites impuestos por los viejos esquemas, de innovar, de mejorar de manera sostenida el desempeño individual y colectivo. Esta nueva concepción de la inteligencia entre el caos y el orden, es una capacidad de superar los conflictos, de gestionar las emociones, que redundan en la superación de frustraciones, de manejar la empatía y de tomar mejores decisiones.

Como **Catástrofe** es catalogado el sexto principio, base para el rompimiento de esquemas, estrategias, metodologías en ocasiones en las cuales se requiere una restructuración de todo lo mencionado. Emerge de este modo la necesidad de reconstruir un nuevo dominio consensual de la dinámica transformadora a nivel cualitativo, que redirecciona todo lo que obstaculiza la recursividad de los procesos internos, afianzando el sentido de identidad y pertenencia hacia la institución y el consecuente desarrollo de la conciencia colectiva.

El séptimo principio es el **entrelazamiento**, propio del entorno globalizado. Surge de la interacción entre el trabajo y el conocimiento, por lo cual se crea un entorno de aprendizaje y desaprendizaje creativo. Es un accionar dinámico de interacciones selectivas o causales conscientes o intuitivos, ordenadas o desordenadas, de manera guiada o libre.

El último principio se refiere a la **sinergia**. En las organizaciones caórdicas, esta última ejecuta la conciliación de los principios, valores, con un vínculo dinámico entre la inestabilidad y el cambio. Es la savia transmisora de procesos. Allí la inteligencia humana facilita la implosión y explosión de procesos creativos que entrelaza lo individual con lo universal. Es un trípode conformado por la razón-creatividad-intuición. Es el equilibrio entre el ser, el hacer y el pensar. La sinergia es el marco de las destrucciones creativas que dan paso a nuevos esquemas para el diálogo recursivo y el aprendizaje complejo de grupo.

Una organización en constante aprendizaje y desaprendizaje es creativa, capaz de mantener la innovación, de persistir en la búsqueda de los objetivos organizacionales, su pensamiento

es divergente y hologramático, la parte está en todo y este en la parte. Es libre de expresar la imposibilidad de lo posible. Es resonante, sus valores marcan la vida de los colaboradores y la de éstos la de la institución. Es un entramado de conocimientos en el cual se toma lo mejor del pasado y se une a lo mejor del presente, además puede presenciar el futuro. Por parte, pueden conectarse con sus colaboradores, superando barreras de espacio y tiempo, dar soluciones en contexto de convergencia evolutiva.

Toda organización caórdica es inacabada, por mantener continuos construcciones y de-construcciones, desencuentros y hallazgos. Esta esencia inacabada reconoce su incompletud y suceptibilidad de ser completada, a partir de la interacción de particularidades. En su internalidad manifiesta fuerzas que generan cambio con autodinamismo. Se fundamentan en el *no orden* (caórdicas), en la no distribución jerárquica, son sincrónicas, simultáneas, sintéticas. Las organizaciones caórdicas expresan la conjunción de lo individual y lo universal.

Lo anteriormente expresado hace perentorio reflexionar acerca de aquellos aspectos que impiden el transitar dinámico del caos y del orden, el trascender del conocimiento a través de la transdisciplinariedad en un entorno complejo. En esta línea de pensamiento, existen prácticas gerenciales, consideradas tóxicas tanto para los colaboradores como para la organización, definidas por Frost (2013) como actitudes de los gerentes o de sus colaboradores emocionalmente dañinas para las relaciones laborales y que amenazan la concordia y la productividad.

El mencionado autor identifica varios factores organizativos generados en la praxis gerencial como el bulliyng, la incompetencia, habilidad para gestionar las emociones, pocas destrezas sociales, deslealtad, corrupción, injusticias. La presencia de estos factores tóxicos en las organizaciones, repercute en el deterioro del clima laboral, en el desarrollo de la cultura del terror, fundamentada en el miedo, las amenazas, la insatisfacción y la hostilidad. Por su parte Gimeno y otros (2013) aclaran que una organización es tóxica cuando no se permite la participación del colaborador en las decisiones organizacionales.

Otra situación nociva es la imposibilidad de los empleados de manifestar sus desacuerdos con la gestión gerencial de sus superiores por temor a represalias, esto se debe a falta de confianza entre trabajador-jefe, los colaboradores no son valorados como activos de la organización, sino como un valor pasivo. En ocasiones, tanto líderes como seguidores no hacen uso de la inteligencia emocional, manifestado en poco dominio de las emociones, en insultos, conflictos, clima laboral tenso, que trae como consecuencia absentismo laboral, poca productividad y deterioro de la salud física y mental, empeorando aún más el ambiente tóxico laboral.

La organización tóxica tiene como factores causales un triángulo nocivo constituido por tres elementos. El primero son los *líderes destructivos*, con comportamientos poco aceptables para el desarrollo organizacional, con personalidad narcisista, con experiencias vitales y laborales negativas que proyecta al entorno laboral enmarcados en una ideología de la venganza y el odio. El segundo elemento, lo conforma *el estilo de seguidor* que se comporta como incondicional ante un líder tóxico, es conformista, lo que conlleva a la mediocridad, requiere una aprobación constante de su líder inmediato, es inmaduro psicológico, ambicioso, egoísta e identificado con el líder tóxico y corrupto. El tercer elemento es *el ámbito en el cual ambas partes han fomentado la toxi-*

ciudad, inestable con amenazas constantes, donde no hay límites, control ni gestión de las emociones ante el menor conflicto.

En esta línea de pensamiento, [Fernández \(2011\)](#), considera que un líder tóxico es aquel que hace uso de la manipulación para alcanzar beneficios a corto plazo, sin importarle el desgaste o destrucción de los seguidores o de la institución en la cual labora. Este tipo de líder genera resultados contraproducentes para la organización donde colabora, es inefectivo, incompetente debido a la ausencia de habilidades, persistencia en los tratos incorrectos hacia sus seguidores, estrategias erradas en las tomas de decisiones, incapacidad de discernir entre lo bueno o lo malo, lo que quiere decir que carece de una praxis axiológica para reconocer la problematización, así como los valores éticos. Del mismo modo presentan actitudes de chismes, intolerancia, deshonestidad, uso del acoso laboral y negatividad para comunicarse con los empleados en caso de alguna eventualidad.

Desde la perspectiva transcompleja, como cosmovisión de complementariedad con la teoría de las organizaciones caóricas, se plantea el entrelazado del caos y el orden, enmarcado en el principio de autopoiesis y de la rizomaticidad para suscitar transformaciones en la praxis gerencia y en los colaboradores, a fin de redimensionar la misión y la visión de una institución, a través de la autorganización y la aplicación de estrategias inteligentes, para lograr los objetivos comunes, los cuales son perfectibles, como un todo inacabado.

Un líder de organizaciones caóricas es un motivador, que transita en un constante aprendizaje-desaprendizaje, desde una dialéctica reconfiguracional en la búsqueda de un clima laboral, enarbolado en el principio de catástrofe, para desechar antiguos esquemas nocivos a la vida laboral y personal. Para ello cada miembro debe realizar una autoevaluación para conocer sus debilidades y luego implementar estrategias de actitudes de crecimiento personal y eliminación de factores nocivos que provienen de la internalidad del individuo que contaminan su entorno laboral.

Por otra parte, un gerente, desde la perspectiva de la complejidad, debe estar preparado para eventos atípicos, para el caos, para manejar la ansiedad y enfocar su concentración hacia lo prioritario. De acuerdo a [Taleb \(2010\)](#), en su metáfora sobre el Cisne Negro, la complejidad y la incertidumbre forman parte de eventos extremos atípicos, que emergen de manera sorpresiva, por lo cual, en el caso de la praxis gerencial, se deben tomar las precauciones necesarias y no solo analizar la que ya se conoce.

La teoría del cisne negro, devela la necesidad de la aprehensión de unos nuevos procesos cognitivos individuales y grupales, para afrontar tiempos complejos, entre el caos y el orden, sustentado en dos ejes principales: desarrollo de la conciencia individual y un mayor enfoque en los propósitos organizacionales. La paradoja del cisne negro recalca que un líder, aún en tiempos en los cuales se entrelazan el caos y el orden, deben ser modelos de integridad para evitar las actitudes que intoxican el clima laboral. Este destaca por el manejo de equipos de trabajo, que se aprecian por ser autogestionados.

Del mismo modo, demuestran rectitud en sus conductas, demostrado en la coherencia entre lo que pregona y lo que hace, autoresponsabilidad como brújula interna, aprovechamiento

de la recursividad que emerge del caos y del orden, motivar a los seguidores a descubrir sus fortalezas y al autoconocimiento, al manejo de la inteligencia emocional, a estar dispuesto a escuchar de manera empática a los colaboradores a fin de crear espacios de continua conexión, descubrir al gran cisne negro que desde la complejidad, hace de la debilidad la gran oportunidad para efectuar cambios definitivos y sustentables.

Estos momentos de incertidumbre y de complejidades traen consigo la necesidad de un líder diferente dentro de lo común, con actitudes de deliberar sobre la interpretación de una nueva experiencia para adquirir aprendizaje, en definitiva, un cambio de pensamiento del tener al ser, en la búsqueda del equilibrio entre el caos y el orden.

### Referencias

- Fernández, R. (2011). *La productividad y el riesgo psicocial o derivado de la organización del trabajo*. Editorial Dykinson
- Frost, P. (2013). *Toxic Emotions at Work: How Compassionate Managers Handle Pain and Conflict*. Harvard Business School
- Gimeno, M. y otros (2013). El cambiante mundo de las organizaciones. *Revista Internacional de Organizaciones*, [Revista en Línea], (10), 41–63. <https://doi.org/10.17345/rio10.41-63>
- Hock, D. (1999). *Birth of the Chaordic Age*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers,
- Mandressi, R. (2013). Orden, desorden, caos: ¿un nuevo paradigma? *Revista Henciclopedia* [Revista en Línea] <http://www.henciclopedia.org.uy/autores/Mandressi/Caosorden.htm>
- Taleb, N. (2010). *El cisne negro: El impacto de lo altamente improbable*. Editorial Paidós