

GESTIÓN DEL CAOS EN LAS ORGANIZACIONES: FACTORES QUE INFLUYEN EN EL TRÁNSITO DE LA INCERTIDUMBRE AL EQUILIBRIO DENTRO DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA

Chaos management in organizations: factors that influence the transition from uncertainty of balance within the educational community

Gestão do caos nas organizações: fatores que influenciam a transição da incerteza para a de equilíbrio dentro da comunidade educacional

Catty Orellana Guevara

Universidad Estatal a Distancia

San José, Costa Rica

corellana@uned.ac.cr

<https://orcid.org/0000-0001-6669-6846>

RESUMEN

Este ensayo evidencia la necesidad de responder a las condiciones que enfrentan las personas que conforman una comunidad educativa para encontrar el equilibrio ante las constantes emergencias que surgen en la sociedad actual y alteran la estructura de su identidad. Cuando la condición institucional es rígida e inflexible, debe movilizarse para no quedarse atrás en esta era de la globalización. El problema radica en la escasa teoría con respecto a la gestión en la administración educativa para atender el caos. Este ensayo se sirve de la metodología de la investigación descriptiva para exponer y discutir en torno a los factores que intervienen cuando los grupos se enfrentan a cambios que alteran el funcionamiento de su estructura organizacional, desencadenan el caos y, a su vez, generan reacciones en la interacción de grupo que afectan el quehacer de la educación, entre ellos: la incertidumbre, el desequilibrio, la autoorganización y el orden. Por lo tanto, el objetivo de esta disertación es situar la gestión en los principales estados que recorren las personas de la comunidad educativa. Se concluye que la gestión enfocada en cada momento de las dinámicas de un grupo que busca su equilibrio es una oportunidad para estabilizar y revitalizar la función de la educación.

PALABRAS CLAVE: COMUNIDAD; GESTIÓN EDUCATIVA; ORGANIZACIÓN; TEORÍA DEL CAOS

ABSTRACT

This essay shows the need to respond to the conditions faced by the people who make up an educational community to find balance in the face of the constant emergencies that arise today and alter the structure of their identity. When the institutional condition is rigid and inflexible, it must be mobilized to avoid falling behind in this era of globalization. The problem lies in the lack of theory regarding management in the administration of education to address chaos. The essay uses the methodology of descriptive research to expose and discuss the factors that intervene when groups face changes that alter the functioning of their organizational structure, unleash chaos and, in turn, generate reactions in group interaction that affect the work of education, among them: uncertainty, imbalance, self-organization and order. Therefore, the objective of this dissertation is to place management in the main states that people in the community are educational. Thus, it is concluded that management focused on each moment of the dynamics of a group that seeks its balance is an opportunity to stabilize and revitalize the function of education.

PALABRAS CLAVE: COMMUNITY; EDUCATIONAL MANAGEMENT; ORGANIZATION; CHAOS THEORY

RECIBIDO 30 SETIEMBRE 2025 • CORREGIDO 03 DICIEMBRE 2025 • ACEPTADO 17 DICIEMBRE 2025



ARTÍCULO POR REVISTA GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN. SE DISTRIBUYE BAJO UNA LICENCIA CREATIVE COMMONS RECONOCIMIENTO-NO COMERCIAL-SIN OBRA DERIVADA 4.0 INTERNACIONAL

RESUMO

Este ensaio mostra a necessidade de responder às condições enfrentadas pelas pessoas que compõem uma comunidade educacional para encontrar equilíbrio diante das constantes emergências que surgem na sociedade atual e alterar a estrutura de sua identidade. Quando a condição institucional é rígida e inflexível, é preciso mobiliza-se para não ficar para trás nesta era de globalização. O problema reside na teoria escassa sobre a gestão na administração da educação para lidar com o caos. Este ensaio, utiliza a metodologia da pesquisa descritiva para expor e discutir os fatores que intervêm quando grupos enfrentam mudanças que alteram o funcionamento de sua estrutura organizacional, desencadeiam o caos e, por sua vez, geram reações na interação em grupo que afetam o trabalho da educação. Entre elas: incerteza, desequilíbrio, auto-organização e ordem. Portanto, o objetivo desta dissertação é situar a gestão nos principais estados pelos quais as pessoas da comunidade educacional. Assim, conclui-se que a gestão focada em cada momento da dinâmica de um grupo que busca seu equilíbrio é uma oportunidade para estabilizar e revitalizar a função da educação.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNIDADE; GESTÃO EDUCACIONAL; ORGANIZAÇÃO; TEORIA DO CAOS

INTRODUCCIÓN

El tipo de gestión que impera en las organizaciones data de la era del control, la administración directiva, verticalista y jerárquica. Por esta razón, las referencias que sustentan lo que se postula son desde los años 90, lo cual revela la necesidad de proponer una manera de gestionar más contemporánea y desde la administración educativa, puesto que el tema no ha sido contextualizado a su quehacer escolar, a su vez, demuestran su vigencia y relevancia en la actualidad.

Aun con este antecedente, no queda duda de que la información junto con la tecnología han contribuido para intercambiar modelos de mandos en diferentes contextos y culturas de la sociedad moderna y han evolucionado la manera de administrar. Es así como, sin desprestigiar las teorías clásicas, aparecen teorías emergentes que nacen con un enfoque integral y globalizador para dar respuesta a las nuevas condiciones que enfrentan las organizaciones empresariales, educativas, comunitarias y en todas aquellas otras donde interactúa un grupo de manera coloquial, pero con un fin en común.

Esos planteamientos establecen similitudes entre sí para dar sentido a la práctica que se efectúa dentro de las instituciones que representan y su vínculo se conforma de creencias, valores, actitudes, sentimientos, experiencias y aprendizajes que las identifica como un sistema complejo (Hernández, 2020). Desde el siglo XX, las personas de los diferentes grupos y su comportamiento han sido objeto de estudio por la psicología comunitaria, precisamente, porque supone un ámbito social donde se comparten intereses, objetivos y necesidades comunes; en consecuencia, desarrollan nexos entre sí y establecen su propia organización, que con el tiempo se va consolidando (Montero, 2004).

No obstante, antes de continuar, se debe clarificar que el uso del concepto de grupo se refiere

al colectivo de personas que conforman una comunidad. Montero (2004) llama a las formas grupales con el nombre de comunidad, la cual define como un grupo social y dinámico que comparte intereses, objetivos, necesidades y problemas en un mismo espacio y tiempo, lo que genera colectivamente una identidad; desde su perspectiva, ese grupo es el centro, motor y actor de transformaciones.

De manera similar, Chanto et al. (2021) indican que la comunidad se trata de un conjunto de personas unidas por una cualidad particular con intereses u objetivos comunes. Además, la caracteriza como un espacio socializador capaz de reproducir esquemas ideológicos y de comportamientos en sus relaciones. Por su parte, Yela et al. (2014) no se convence de estas definiciones, porque no logran abarcar los diversos aspectos y tensiones que se involucran. Por tal razón, postulan la idea de que no todo conjunto de individuos es una comunidad; para que lo sea, deben existir razones y acciones que influyan en su interior.

Bajo esta premisa, es importante contextualizar la gestión educativa en las interacciones del grupo cada vez que se exponen a variaciones como cambio de dirección, nuevas normativas, inclusión de funciones u otras como el trabajo multi, inter y transdisciplinar, puesto que, en lugar de integrar conocimientos y trabajar en equipo, sienten que su identidad está siendo amenazada, alteran su manera de actuar influyendo directamente en su manera de operar; en consecuencia, existe afectación en el rendimiento del trabajo del que se ocupan.

Estas alteraciones producen dudas que tienden a desequilibrar a la comunidad educativa en cuanto a la estructura con la cual desarrollan sus tareas, por lo que el grupo entra en caos. Cornejo (2004) explica que esta condición se presenta en las instituciones que están centradas en la actividad y no en la reflexión de sus acciones, por lo tanto, requieren intervención. Ahora bien, para efectos de la gestión de la educación, el problema radica en la escasa claridad que existe de los estadios que atraviesa la comunidad educativa en busca de su equilibrio y de la orientación que la persona gestora pudiera asumir, puesto que en la actualidad se gestionan de forma estandarizada.

A razón de lo anterior, corresponde visibilizar la recursividad del caos al orden y gestionar la dinámica del grupo con el fin de restaurar la estabilidad de su funcionamiento y el clima de turbulencia en que se encuentra (Yela et al., 2014). De este modo, surge la iniciativa de explorar la teoría del caos con el fin de determinar acciones específicas de gestión durante los momentos del ciclo recursivo de la autoorganización y extraer factores que propicien la construcción de estrategias contestatarias con la fluctuante disposición de las personas colaboradoras a lo interno

de su comunidad.

El camino que se recorre en adelante se enfoca en la reflexión de la administración en los procesos de autoorganización que asumen las personas cuando se sienten en caos, así como en la visualización del desequilibrio como oportunidad para reestructurar la institución; además, se exponen principios que instituyen una gestión que involucra a la comunidad educativa. Por consiguiente, el objetivo de este ensayo es situar la gestión educativa en los principales estados que atraviesa dicha comunidad durante el tránsito que recorre de la incertidumbre que generan los cambios y la dinámica que se desarrolla en busca del equilibrio.

METODOLOGÍA

Con tal de analizar la gestión del caos de la comunidad educativa y las interacciones entre sus integrantes con respecto a los intereses que los vinculan como colectivo, el ensayo sigue un carácter expositivo y argumentativo en tanto que se sirve de la metodología de la investigación descriptiva para examinar y reflexionar en los postulados teóricos con el fin de demostrar el vacío de conocimiento que existe en la administración de la educación y la necesidad de la gestión del caos.

Asimismo, se evidencian las situaciones que se presentan cuando ese sistema se acostumbra a una condición estable y arraigada a una creencia inicial incapaz de cambio, aun cuando están expuestos a procesos dinámicos que alteran el funcionamiento que venían desarrollando. Para ello, primero, se analizan las teorías clásicas y emergentes; luego, se explica el transitar de los sistemas de la incertidumbre al equilibrio por medio de la autoorganización durante el caos; seguidamente, se extraen los factores que influyen durante este tránsito para lograr el equilibrio y que se convierten en herramientas importantes para, al final, proponer la gestión del caos en centros educativos en los momentos de incertidumbre, emergencia, autoorganización y en la gestión de la complejidad.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Punto de partida: el paradigma en las organizaciones

Para comprender un paradigma de gestión, se requiere entrar en el modo de vida de las organizaciones y viajar junto a las dinámicas que se conciben a partir de las interacciones entre las personas que las conforman. Vale aclarar que las organizaciones aparecen a principios del siglo XX cuando las personas comenzaron a organizarse y participar en movimientos sociales donde

mediatizaban el desarrollo comunitario (Montero, 2004). Desde la teoría del caos, la organización es la dinámica que se produce a lo interno de un sistema para establecer un nuevo modo de comportamiento (Capra, 1996), gracias a la propiedad de plasticidad y flexibilidad que posee un ser vivo y que emerge cuando se relaciona con sus pares. En virtud de lo anterior y para efectos de esta trayectoria, las organizaciones son entendidas como un grupo de personas que se organizan; sin embargo, se le llama autoorganización del grupo solamente cuando se organizan como un todo.

Sobre esta base, se recorren postulados clásicos incluso desde los años 90 hasta tendencias más acordes con la realidad actual. Este contexto reposa en la construcción de doctrinas que sirven de marco de referencia para comprender los acontecimientos que suceden en el andén de una organización e inicia en el siglo XX, es decir, la era del control y las estructuras. La primera estación se sitúa en el pensamiento conservador que supone un orden con respecto a la visión mental que se tiene del mundo y que, a su vez, dicta la manera de actuar y de relacionarse con él (Bohm y Peat, 1987).

Así, se evidencia que la administración siempre ha existido, pues nace junto con la necesidad de regular las transacciones comerciales remuneradas entre las personas; sin embargo, desde sus orígenes, ha estado orientada hacia el trabajo, las tareas y los objetos, no a las relaciones entre las personas y, conforme crece el anhelo de lucro, también surgen diferentes maneras de administrar.

Posteriormente, aparece la burocracia, entendida como “regulación y distribución de las funciones” (RAE, 2025), porque las tareas deben seguir un orden de producción. Si bien se ha generalizado a la ineficiencia y poca practicidad de la función pública, es una condición propia de la administración, tanto es así que las teorías convencionales tienen un enfoque ordenado dentro de un proceso sucesivo de acciones de planificación. Estas funciones se encauzan en la planeación y ejecución, lo que implica dirigir para controlar el desarrollo, así como evaluar para determinar los resultados con base en lo proyectado.

Ante este paradigma lineal y jerárquico, se presenta a Wheatley (1994) con un sentido vanguardista dentro de su época; dicha autoría afirma que las personas no necesitan de los controles de una posición directiva para responder, al contrario, induce a adoptar posiciones de seguridad y determinismo. La autora no solo visibiliza la problemática, sino que se ampara en la teoría cuántica y en los atributos de sobrevivencia de los seres vivos para asegurar que los organismos son capaces de funcionar por sí solos mediante la autopoiesis que crean nuevas formas de colaboración,

creatividad y autoorganización. Por consiguiente, plantea un cambio de paradigma en el liderazgo y en la gestión de las organizaciones a través de la conectividad dinámica presente en la interacción de los grupos.

Aun con este pronunciamiento, las teorías clásicas siguen prevaleciendo en el siglo XXI. Sin embargo, en el itinerario de este viaje, se denota una disposición cada vez más consciente de un cambio de dirección; en palabras de Morín et al. (2002), significa cambiar la lógica reduccionista y determinada de solo obtener resultados; ese pensamiento es tan intransigente que solo se centra en metas logradas o fallidas, dejando de lado la ejecución, el proceso y el método; además, restringe la capacidad de los seres de descubrir hallazgos y aprender del error.

En concordancia con Morín et al. (2002), Capra (1992) y Cornejo (2004) discuten sobre el origen del comportamiento de las organizaciones. El primero atribuye esta orientación a una percepción del mundo como un sistema mecánico compuesto por piezas en funcionamiento dentro de la lucha por la competitividad y muestra la urgencia de expandir sus percepciones, modos de pensar y valores. El segundo explica que este accionar se debe a la característica que tienen los colectivos de sostener sus estructuras en un estado ideal de estabilidad, este escenario determina y fortalece una cultura arraigada a creencias y preceptos que mantienen condiciones estables, pero también impiden la implementación del cambio.

De manera afortunada, algunas teorías más contemporáneas se están enfocando no solo en las funciones, sino en las personas, como es el caso de la teoría del comportamiento fluctuante del ser humano y la teoría situacional, cuyas estrategias responden a los eventos presentes, advirtiendo la relevancia de la gestión del recurso humano. Específicamente, con interés en los equipos, nace la teoría de las relaciones humanas que, años más tarde, con una visión humanista, se centra en las necesidades del ser humano, pues se reconocen como parte esencial en el funcionamiento de toda organización (Chiavenato, 2019).

Durante esta ruta, cada teoría ha simbolizado una estación clave; desde las clásicas, centradas en la estructura y la eficiencia, hasta las más renovadoras, con un enfoque sistémico, holista y complejo. Por consiguiente, la gestión educativa se conduce hacia una estratégica que pone el énfasis en la flexibilidad, el equilibrio y la capacidad de reinención de las personas. El mismo Chiavenato (2019) advierte que las teorías clásicas, formales y rígidas podrían ir en detrimento de otras maneras de comprender la realidad, pues no se puede mantener la estabilidad en un mundo cambiante.

En su lugar, se proponen estructuras orgánicas; estas son disposiciones novedosas, temporales, capaces de solucionar problemas y adaptarse al cambio. Por su parte, León-Romero y Aguilar-Fernández (2023) alzan su mirada hacia las dinámicas de grupo desde una perspectiva de reto, porque tienden a desestabilizar el modelo organizacional y generar incertidumbre en la gestión, pero, a su vez, esa misma turbulencia es la que impulsa el cambio y la reconstitución.

En este andar, entre la estabilidad y la crisis, el sistema reinventa su quehacer y, en consecuencia, construye nuevos tipos de funcionamiento. Esto es lo que Bohm y Peat (1987) denominan orden generativo, es decir, el desequilibrio genera un acomodo en respuesta a la emergencia, cambiando los eventos que se van desencadenando. En estos procesos, el grupo reitera entre la condición inicial y el desarrollo de nuevas y creativas maneras de movilizarse.

Esto responde a un principio hologramático donde participan directamente las interacciones entre las partes sobre el todo de las partes, según la actitud que asume el individuo dentro del grupo (Hidalgo-Flores, 2022). Desde este punto de vista, las personas alteran el funcionamiento en una relación causa y efecto entre el orden-caos-orden. Para comprender la dinámica de las relaciones entre las personas de la comuna, se deben analizar desde un pensamiento complejo, puesto que las relaciones son complejas.

En este sentido, se han cruzado varios elementos que designan la gestión de la administración y, como en todo camino, también hay pequeñas grietas que alteran el curso natural de estos sistemas, demostrando que el control y el determinismo no son sostenibles. Cornejo (2004) plantea desde hace dos décadas que se requiere de eventos dinámicos para entender al colectivo y las relaciones causales de sus comportamientos para predecir escenarios y conductas con aproximaciones más acertadas a la realidad. De este modo, urge buscar estrategias basadas en los procesos, la autoorganización y la reinención. Ante esta condición, es momento de mirar hacia las teorías emergentes, activar aquellos constructos que nacen para responder a los paradigmas tradicionales y establecer nuevas maneras de comportamiento.

Dentro de este contexto y según Lukomski y Mancipe (2008), las relaciones permiten interpretar la lógica de la coherencia sistémica que brota de la dinámica dialéctica del grupo; sus beneficios se reflejan en la cohesión del grupo, la convergencia, el análisis y el cruce de perspectivas. Estos elementos constituyen una gestión educativa sustentada en el comportamiento organizacional de las personas, quienes componen la comunidad para hacer frente a las condiciones fluctuantes de un estado complejo caracterizado por el desorden y así poder influir en la reconstrucción del

orden desde su propia razón de ser.

Surgimiento de la teoría del caos

El mundo mecánico y determinado ya no puede sostener el control de las situaciones que suscitan con estrategias y proyecciones habituales, de ahí emerge el caos. Este se abre paso en un proceso de transformación que se manifiesta en las dinámicas internas de un grupo en busca de equilibrio (Wheatley, 1994). Según Vásquez (1994), esa es la turbulencia natural que nace de las transacciones de un estado de orden a uno de desorden provocado por una crisis estructural.

Ahora bien, científicamente, se refiere a una interconexión subyacente que se manifiesta como medio para surgir (Briggs y Peat, 2003). Esta teoría responde a un pensamiento complejo, porque cuando los elementos cambian su manera de accionar, se cambia el orden (Bohm y Peat, 1987). Este orden es definido por Morín et al. (2002) como el conjunto ordenado de operaciones que se contraponen al desorden que origina el caos. Ambas disposiciones transitan entre sí de forma recurrente para sobrevivir.

No solo está presente en las circunstancias cotidianas, sino que de él se originan nuevos procesos dentro de un colectivo. En virtud de ello, cobran relevancia los principios del caos, expuestos por Hidalgo-Flores (2022), pero es preciso describirlos dentro del contexto de la gestión educativa, lo que permite crear conocimiento a partir de la reseña, a saber:

- Incertidumbre: ambigüedad que indica falta de claridad o de conocimiento para conocer la dinámica de las relaciones entre las personas de la comunidad en relación con el centro escolar.
- Emergencia: evento que surge de las cualidades, propiedades e interrelaciones para modificar el actuar de las personas en procura del logro de los objetivos de la educación.
- Organización: movilización y autoreproducción del grupo, actuando de manera recursiva sobre la causa de la emergencia para producir otros procesos y generando constantes estados de reorganización en la ejecución de sus funciones.
- Recursividad: efecto cíclico, causado por la lógica del caos y del orden dentro del grupo en relación con el entorno al que pertenecen. Esta reacción es importante para generar cambios en la gestión educativa conforme se regula el nuevo acomodo.
- Complejidad: definen el grupo como el todo y como las partes del todo; por ende, para comprenderlas, se debe estimar el comportamiento de las partes como únicas y complejas.

Esto significa que la gestión no puede ser uniforme, sino que debe responder a cada evento

de la autoorganización de la comunidad educativa.

Si bien es cierto que el caos genera un costo, este se recupera cuando se reconoce que la dinámica entre las interconexiones a lo interno de la comunidad es oportuna para gestionar la emergencia; así el costo es la inversión sobre el beneficio. Adicionalmente, refleja la vulnerabilidad y genera reflexión al interior del grupo sobre el sentido de unidad entre las partes, el todo y su ambiente. Aun con eso, los beneficios cubren el costo, pues se comprenden los elementos que interactúan, se conocen cualidades y propiedades de sobrevivencia y se redirecciona la gestión del caos hacia el estado de equilibrio que la misma comuna va conformando como vórtice entre tanto pasa la turbulencia.

Ante este panorama, las teorías de la administración sirven de herramienta para dar contingencia durante la adaptación frente a los factores internos y externos que influyen cuando existe inseguridad, debido a que los sistemas son vivos e interactúan por medio de conexiones que constantemente se construyen y reconstruyen para lograr la transformación que necesitan.

En otras palabras, los grupos se autoorganizan para recuperar la estabilidad, y los efectos encadenados y multiplicados inician una secuencia de actuaciones que los obliga a reorganizarse en una forma distinta a la que conocían (Cornejo, 2004). En suma, del desconcierto y del caos, emana el pensamiento complejo con nuevas posibilidades, por lo tanto, la incertidumbre no debe resistirse, sino más bien aprovechar la oportunidad para crear una nueva y mejor cultura institucional conforme el grupo se estabiliza.

DISCUSIÓN Y ANÁLISIS

Tránsito de la incertidumbre al orden y equilibrio dentro de los grupos

Hasta aquí, queda manifiesto que el caos es un estado y altera la vida de todo tipo de organización, tiene un costo, pero también beneficios y oportunidades, sobre todo porque simboliza la inestabilidad e impredecibilidad de un organismo sensible al cambio: “Estar al filo del caos es estar alejado del equilibrio” (Maldonado, 2014, p. 75). El arraigo de una cultura que limita el desarrollo de la gestión debe cambiarse para modificar y mejorar el funcionamiento que se desarrolla dentro de una comunidad.

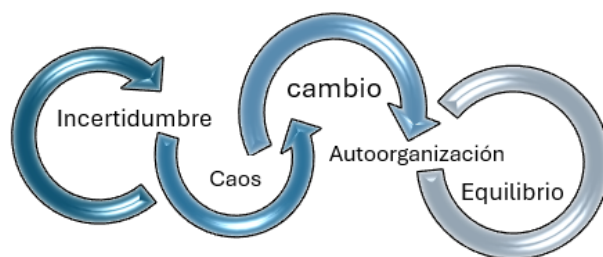
Esta representación sienta las bases para equilibrar el desequilibrio, ya que se ocupa de los estados que inestabilizan el sistema educativo en un intento por establecer condiciones que se ajusten a los mismos factores que provocaron el caos dentro de la relación escuela-comunidad.

Lo anterior engloba cada momento del ir y venir durante la gestión escolar, porque los factores caóticos son causas que estarán siempre presente y alteran la organización interna de la comuna, pues las interacciones nunca son estáticas. El equilibrio de sus propiedades no cambia, sino que permanece en un orden homogéneo y pasivo y, por el contrario, se genera un funcionamiento alejado del equilibrio que está en constante actividad, desintegrando al sistema (Briggs y Peat, 1989).

En síntesis, cuando en una comunidad educativa se da algún cambio, la dinámica se altera y las personas buscan cómo adaptarse a lo nuevo. Esa actuación es desde la lógica del sentir y de la percepción del bienestar, entre la independencia y la relación con los otros (Gutiérrez y Pérez, 2015). Como resultado de lo anterior, se da un salto en la manera de concebir las relaciones dentro del sistema y con su entorno (Flores et al., 2009), demostrando el tejido de eventos, acciones y retroacciones que constituyen la complejidad en las interacciones (Morín et al., 2002). Este es un tránsito multifactorial que inicia con la incertidumbre y el caos, pero, en lugar de estacionarse en la vulnerabilidad, el grupo se autoorganiza y genera nuevas formas de comportamiento en busca del equilibrio, tal como se muestra en la Figura 1.

Figura 1.

Tránsito de la incertidumbre al equilibrio durante el caos



Nota. Tránsito recursivo de un estado a otro para volver al equilibrio con base en la teoría del caos.

Este ciclo es la manifestación viva de un sistema complejo que entreteje diferentes dimensiones de la realidad. Entre más elementos existan en una organización, mayor es su complejidad; las personas están conectadas en un proceso continuo y creciente debido al constante movimiento que se produce entre ellas. Este sistema aprende y se adapta cuando se encuentra en una crisis.

Asimismo, estas condiciones son las que provocan incertidumbre y perturbación que, a su vez, conducen al cambio radical o al derrumbe total (Vásquez, 1994). Para no disrumpir con el funcionamiento y caer en el caos total, primero, se requiere sensibilidad al cambio; segundo, aprender de la dinámica que compone al caos; y tercero, comprender la complejidad del todo

para restaurar el orden. En palabras de Hidalgo-Flores (2022), es reconocer el desorden, extraer aprendizajes del proceso y comprenderlo como un todo para volver al orden.

Esto es posible gracias a las principales expresiones de la autoorganización, a saber: procesos cognitivos y vitales que nacen de la permanente conectividad de todos con todos en diferentes momentos del ciclo evolutivo (Assmann, 2002), la capacidad que tienen las personas de crear su propia ruta de construcción y evaluación (Gutiérrez y Pérez, 2015), la interacción consigo, con otros y con su contexto (Delgado, 2012) y, sobre todo, por la autogeneración en redes (Elbers, 2013).

Lo anterior confirma el constante reordenamiento que prevalece dentro de la forma de comportarse del grupo para renovar la función del quehacer educativo. Esta recursividad conforma parte de un sistema condicionado y afectado por cada persona dentro del centro escolar y por todas las demás que lo rodea, es decir, el contexto donde se encuentra inmerso. El fin de este discurso se enfoca en el cambio de perspectiva, la capacidad de valorar el caos como herramienta para redireccionar la gestión educativa en calidad de respuesta idónea a las necesidades particulares de la institución y su complejidad consciente de que el círculo del equilibrio permanece abierto y en reestructuración. Sin embargo, sobrevive aquella que decide sustentar su accionar en factores que están inmersos e influyen en este ciclo de orden-desorden y orden, sintetizados en la siguiente tabla.

Tabla 1.

Factores que influyen en el equilibrio de un grupo

Factor	Influencia en la comunidad educativa
<i>Sensibilidad al cambio</i>	Reconoce el efecto del determinismo y la sensación de seguridad en las condiciones que se han perpetuado, comprende que la incertidumbre motiva al cambio para mejorar la operatividad del centro escolar.
<i>Capacidad de autoorganización</i>	Estimula la capacidad de autopoiesis y reorganiza el desempeño del personal docente, administrativo, del estudiantado y sus familias. Genera conciencia de su reorganización y contribuye a nuevas estructuras en sus relaciones.
<i>Dinámica de grupo</i>	Propicia el proceso de recursividad entre situaciones ordenadas y caóticas. La comunidad educativa comprende su actuación y establece interacciones, patrones emergentes, conexiones y sinergias que determinan las relaciones interpersonales dentro de la institución.
<i>Pensamiento complejo</i>	Reconoce el todo en las relaciones del grupo, influye en ellas y es influido por las múltiples variables que actúan en las particularidades de las conexiones de los subsistemas dentro del todo del sistema educativo.

Nota. Factores que se extraen a partir del discurso de este ensayo.

Cada uno de estos factores demuestra la sensibilidad a lo interno de un sistema y cómo la alteración de su funcionamiento desencadena otros eventos. Esas variaciones son condiciones naturales que pueden extenderse del centro escolar hacia otras instituciones locales y ministeriales como parte de su red de conexiones. En estas circunstancias, es relevante que la gestión educativa pueda anticiparse a las dinámicas que se generan debido a estos factores para proyectar las posibles alternativas de atención; el caos no se elude, se gestiona.

RESULTADOS Y PROPUESTA

Modelo de Gestión del caos en los centros educativos

En esta estación, cobran sentido las teorías de la administración como referencia para el manejo de los elementos que componen el todo institucional; no obstante, se necesita un cambio de paradigma, un nuevo modo de comprender la realidad por medio de modelos que se adapten a las demandas del colectivo, sin afectar la cohesión del grupo ni el desempeño de sus labores (Cornejo, 2004).

A pesar de que no se deja de lado las funciones propias de la administración como la planificación, la organización, la dirección y el control, es preciso una postura frente al comportamiento de los centros escolares como sistema complejo que es. Así, la gestión del caos es una estrategia que se anticipa y aprovecha la dinámica generada en la entidad para potenciar la autoorganización. Una de las maneras en que la comunidad se adecua y adapta en estas estaciones es por medio del modelo Estructura-Proceso que establece Cornejo (2004), el cual afirma que cuando las personas modifican sus comportamientos se altera el funcionamiento y, en consecuencia, se transforma.

Con toda la discusión expuesta, sería en vano no brindar nuevos postulados que direccionen la gestión educativa con base en un liderazgo diligente y participe en el tránsito recursivo de reorganización, por lo tanto, desde la teoría del caos, se propone una estrategia de gestión para cada uno de los estados por el que transita la comunidad educativa.

Gestión de la incertidumbre

Las condiciones determinadas permiten que la gestión siga normas y valores que dirigen la operatividad desde un pensamiento complejo donde todo se relaciona y afecta; su énfasis es la focalización del todo del cual se forma parte (Chiavenato, 2019). Aun así, el funcionamiento de un centro educativo no es estático, está en constante cambio conforme las variables interactúan, algunas más dinámicas que otras, pero que inciden directamente en su forma de operar (Cornejo,

2004) y, en medio de esa incertidumbre, las personas crean variaciones que afectan la manera en la que se venían desempeñando.

La importancia de gestionar estas variaciones contiene dos planes: la primera, conocer las demandas y los intereses que proclama el personal docente y administrativo; la segunda, conducir eficientemente el curso que se manifiesta para responder a las demandas de la proclama. Lo expuesto significa que la gestión educativa no puede ser rígida ni determinada, por el contrario, se construye en conjunto por medio de la retroalimentación de sus propias acciones. En consecuencia, se necesita un liderazgo abierto, dúctil, observador, sensible a estos pequeños cambios y dispuesto a comprender los elementos que motivan la inestabilidad durante la emergencia.

La gestión de la emergencia

Esta encierra todas aquellas condiciones que surgen a partir de los constantes cambios, incluso cuando podría señalarse como el problema, es solo la manifestación visible del caos y del desequilibrio, razón por la cual los sistemas siempre están en emergencia (León-Romero y Aguilar-Fernández, 2023). Ante esta situación, la lógica indica que, si constantemente surgen cambios, la gestión debe ser flexible, abierta a la adaptación y considerar todas las posibles variables que intervienen, atraen y dirigen a la comuna hacia un punto seguro. Este atractor refleja el interés del grupo, señala aquello que lo atrae y lo convierte en el medio que redirecciona la gestión; en este caso, lo que parece una condición caótica es la apertura hacia la organización que necesitan las personas que conforman la institución.

Desde esta perspectiva, León-Romero y Aguilar-Fernández (2023) exponen tres factores que contribuyen con la gestión de la emergencia:

- Comunicación: la manera en que se hace fluir la información determina la motivación o el caos entre los miembros de la institución.
- Realimentación: la escucha y la participación generan identidad y permiten recopilar información para tomar decisiones en función de las necesidades del colectivo.
- Resolución de problemas: los problemas que surgen ante la incertidumbre se analizan colaborativamente para causar un impacto positivo a nivel individual y grupal.

De acuerdo con Chiavenato (2019), la emergencia es una oportunidad de evolución, ya que, de la misma dinámica, nacen propuestas de adaptación para desarrollar la creatividad, la innovación y nuevas maneras de organización. Por su parte, la comunicación y la socialización de una nueva visión institucional recupera la confianza, la seguridad y contribuye en la concreción de propuestas

para mejorar las condiciones del ambiente escolar.

Gestión de la autoorganización

Esta se refiere a la dinámica que se produce a lo interno del grupo, Gutiérrez y Pérez (2015) lo resumen en dos momentos: uno, se presenta la proclama de un estado lineal y lógico que se impone; dos, la reacción que asumen los demandantes ante la proclama. Dicho de otro modo, cuando la comunidad educativa se siente amenazada ante la proclama de un nuevo discurso o una nueva directriz, su sentido de sobrevivencia la hace buscar una zona segura. Esta situación estimula a las personas a autoorganizarse para aprender una nueva manera de funcionar (Flores et al., 2009); en consecuencia, surgen procesos subyacentes como modo de ordenamiento propio de la actividad humana (Capra, 1996).

En ese instante, quien lidera debe anticiparse, gestionar e influir en la autoreestructuración para que todo el sistema avance de la mano de la misión institucional. Una gestión basada en el caos y ligada a la autoorganización permite comprender su complejidad y actuar en concordancia ante las emergencias que emanan y afectan en el funcionamiento del quehacer educativo. El fin de esta trama es la capacidad de transformarse activamente, lo cual implica que la persona administradora de la educación debe observar e interpretar las conductas de las personas colaboradoras con el fin de crear estrategias que aborden o, incluso, se anticipen al caos (Cornejo, 2004).

Gestión de la recursividad

Hasta aquí, la dinámica del grupo se ha presentado como una fase evolutiva y recursiva en el tiempo debido a la habilidad de regular o controlar su propia inseguridad. Wheatley (1994) resalta la importancia de gestionar la creatividad, la identidad, el propósito y el sentido para facilitar las conexiones colaborativas que se reiteran como parte del tejido de vida de una comunidad. Por consiguiente, la tarea del liderazgo es generar condiciones óptimas de participación comunitaria, socializar de manera empática la visión institucional, inspirar confianza y sentido de identidad en medio de la incertidumbre para así facilitar la adaptación y la reinención del grupo.

Otro elemento que aflora en medio de la recursividad es el conocimiento que se crea cuando se producen cambios; las nuevas formas de acción logran resultados diferentes, a mayor reordenamiento mayor conocimiento (Assmann, 2002). En cada ciclo recursivo, el individuo aprende y reaprende de su propio mecanismo de sobrevivencia y crece como sistema. Lo anterior propicia un espacio oportuno de reingeniería estructural y para definir la cultura organizacional, por lo que se recomienda un liderazgo situado en la libertad, aprovechando elementos como la

sinergia y el trabajo colaborativo, sin dejar de lado el interés personal y el bien común, puesto que ambos aspectos son fundamentales en la trama de la complejidad.

Gestión de la complejidad

El sistema educativo es complejo, se compone de alteraciones y condiciones que lo determinan y, a su vez, lo dinamizan, por lo cual reacciona de manera impredecible ante las circunstancias que emergen en su funcionamiento. Su misma razón de ser es la emergencia que provoca nuevos modos de organización que transforman la dinámica de la comunidad. Esto valida la complejidad de la actuación de las personas y su tejido social como resultado de la sensibilidad y las conexiones en los nuevos vínculos durante el caos (Najmanovich, 2017).

En definitiva, la gestión de la complejidad del centro educativo implica comprender los elementos que permiten romper con una cultura inerte y rígida; estimula la autoorganización y la innovación, desestabiliza la gestión lineal y mecanicista que limitan la operatividad institucional. Pese a que las situaciones caóticas suelen provocar inseguridad, desconfianza y resistencia, también cuestiona las actitudes que cada individuo asume y favorece el desarrollo de habilidades como la autoconfianza, la tolerancia, la adaptación y potencia la red del trabajo en equipo.

Ante estas condiciones, un buen liderazgo debe percibir y confiar en el acto que se desarrolla a lo interno del colectivo, puesto que las necesidades manifestadas reflejan las propias del centro escolar. Dicho de otro modo, la dinámica de grupo entreteje el bienestar grupal y señala factores específicos que propician una mejor estructura institucional. Por lo tanto, el reto en primera instancia es asimilar la tendencia que tienen las personas de reencontrarse en una zona segura.

Aunado a lo anterior, otro aspecto es generar oportunidades de crecimiento profesional y reinversión personal, fortalecer la resiliencia y las habilidades colaborativas desde la conciencia del bienestar de las partes para obtener el bien del todo. Posteriormente, lograr gestionar el entramado propio de un sistema escolar, revalorando los procesos y patrones arraigados en la cultura para fomentar soluciones, fortalecer el trabajo colaborativo y, en caso necesario, redefinir la misión institucional.

Por esta razón, Maldonado (2014) afirma que los fenómenos complejos no pueden ser gestionados solo desde las funciones habituales de la administración: “Su evolución descansa en el equilibrio y las desviaciones que se producen gracias al aprendizaje” (p. 75). Los planes y las prospectivas que se suelen usar en las teorías convencionales funcionan para fenómenos determinados, pero ofrecen poca oportunidad de logro si no se considera la dinámica compleja

del sistema educativo.

Desde el pensamiento de Morín et al. (2002), este recorrido es un método más orientado al ensayo que a la actividad programática de producción. Es un camino en espiral, su punto de partida es el conocimiento que brota de la experiencia del grupo y que le permite generar estrategias en dos direcciones: para reducir las desviaciones que perpetúan un sistema atascado y para incentivar las acciones que promueven y facilitan la transformación de la entidad.

Respaldados en el modelo Proceso-Estructura de Cornejo (2004), es imperativo el cambio, la autorreflexión y la autoevaluación del proceso, lo cual implica dar apertura a las teorías emergentes y significa crear estrategias para promover la autoorganización y el aprendizaje conjunto. Por eso, la importancia de la gestión del caos radica en la oportunidad que brinda para institucionalizar la incertidumbre, reconstruir la dinámica grupal en sus relaciones, afirmar la identidad y transformar el propósito institucional.

CONCLUSIONES

A continuación, se presentan las consideraciones finales: en primer lugar, la teoría del caos solventa el vacío de la administración clásica al brindar estrategias propias para la educación. Estas trascienden del comportamiento a la dinámica del grupo, con iniciativas propositivas y visionarias ante el caos. Su contribución radica en enriquecer los procesos y las estructuras de funcionamiento para impactar directamente en la estabilidad institucional, por lo que los principios de la complejidad se contextualizan en la gestión educativa. Este accionar modifica el actuar de las personas, las moviliza hacia el logro de los objetivos y genera cambios en la educación desde su gestión, una que responde a los eventos propios de la comunidad educativa.

En segundo lugar, cuando los fenómenos están en constante movimiento, son capaces de reconstruir su estructura de funcionamiento por dinámicas más creativas. En estos procesos, la gestión educativa se sensibiliza y cambia su mirada, ahora no solo se fija en la máxima producción, sino más bien en acompañar a su comunidad durante el transitar de un estado y otro con mayor flexibilidad y con mejores resultados, logrando la autorrealización a nivel institucional y, consecuentemente, incrementando la retribución a la sociedad.

En tercer lugar, los factores que influyen en el orden y equilibrio de un grupo son la sensibilidad al cambio, la capacidad de autoorganización, la dinámica de grupo y el pensamiento complejo, a su vez, potencian la gestión educativa con herramientas que le permiten anticiparse y comprender

la realidad que suscita del caos y proyectar nuevos modos de intervención para dar respuesta a la demanda que proclama la comunidad educativa.

Esta gestión particular se enriquece como producto del autoconocimiento y del aprendizaje inherente al ser humano y a su naturaleza de sobrevivencia. Gracias a la capacidad del ser humano de autoorganizarse y reaprender de las interacciones que desarrolla, se puede adaptar al cambio y consolidar estrategias exitosas para estabilizar y restaurar la operatividad de la función educativa.

En cuarto lugar, las teorías emergentes traen consigo un nuevo modo de operar y se adaptan con mayor facilidad a los eventos del medio, lo cual le permite a la persona administradora anticiparse a los eventos del caos y aprovechar las oportunidades del entorno para estabilizar y revitalizar la educación. Además, fortalece la cohesión del grupo, facilita la estabilidad de la organización, se atiende el interés del colectivo, fusiona el interés individual con el bien común, generando un clima organizacional sobre la base del valor, la seguridad y la motivación.

En quinto lugar, el pensamiento complejo y la perspectiva del caos visibilizan nuevas áreas de gestión con base en cada uno de los estados que experimenta el grupo y su capacidad de incidir en los procesos para restaurar y mejorar la estructura de funcionamiento del colectivo, contribuyendo así con el logro de los objetivos institucionales.

Asimismo, del proceso de autoorganización y recursividad, la gestión y la comunidad educativa aprenden a restaurar el equilibrio, integrar el conocimiento disciplinar a uno multi, inter y transdisciplinar para el trabajo colaborativo, se promueve la reflexión y retroalimentación de las dinámicas de grupo, transforma el pensamiento del colectivo, genera alternativas de solución para la toma de decisiones, establece mecanismos de comunicación, fortalece el trabajo con el liderazgo y avanza hacia el logro de las metas de la entidad.

En sexto lugar, la gestión del caos supera la crisis a nivel local, pero, al mismo tiempo, enriquece el quehacer profesional, provee insumos sustantivos en la práctica para el desarrollo de la misma práctica. Uno de sus aportes es que institucionaliza la incertidumbre y el desequilibrio como oportunidad para comprender el cambio y desarrollar estrategias de educación continua. Por tal aspecto, sus alcances son de magnitud política, puesto que es un fenómeno multifactorial que nutre e incide en los procesos de las instancias ministeriales que son movilizadas por la ciudadanía del país a nivel social y global.

En el análisis descriptivo desarrollado en la grieta de la incertidumbre, la emergencia, la autoorganización, la recursividad y la complejidad, se confirma la necesidad de gestión; no

obstante, se debe gestionar desde el contexto propio de sus eventos. Por lo tanto, este ensayo logra postular el accionar de la gestión educativa como estrategia de intervención según el estado que desencadena el caos y en relación directa con la manera en que el grupo opera y se relaciona para transformar la dinámica de la comunidad y entretejer el bienestar social del país.

Por último, se manifiesta la necesidad de explorar y validar los resultados de la gestión educativa que se proyecta, investigar sobre el efecto del acompañamiento del grupo durante la emergencia, la incertidumbre como oportunidad de gestión, el costo de la inestabilidad sobre la transformación de la estructura organizacional, el poder de las dinámicas de grupo y el proceso organizacional como fortaleza dentro de la gestión de la educación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Assmann, H. (2002). *Placer y ternura en la educación. Hacia una sociedad aprendiente*. Narcea.
- Bohm, D. y Peat, D. (1987). *Ciencia, orden y creatividad. Las raíces creativas de la ciencia y la vida*. Editorial Kairós.
- Briggs, J. y Peat, F. D. (1989). *Espejo y reflejo, del caos al orden. Guía ilustrada de la teoría del caos y la ciencia de la totalidad*. Gedisa Editorial. https://www.oshogulaab.com/NUEVAFISICA/El_Espejo_y_el_Reflejo-Briggs-Peat.pdf
- Briggs, J. y Peat, F. D. (2003). Las siete leyes del CAOS. Las ventajas de una vida caótica. *Praxis Pedagógica*, 3(4), 94-98. https://www.researchgate.net/publication/321131019_Las_siete_leyes_del_caos
- Capra, F. (1992). *El punto crucial. Ciencia, sociedad y cultura naciente*. Editorial Estaciones.
- Capra, F. (1996). *La trama de la vida. Una perspectiva de los sistemas vivos*. Anagrama.
- Chanto, G., López, Y. y Villalobos, Y. (2021). *Elaboración de diagnósticos familiares y comunales*. EUNED.
- Chiavenato, I. (2019). *Teoría general de la administración*. Décima edición. MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A de C.V.
- Cornejo, A. (2004). *Complejidad y Caos: guía para la administración del siglo XXI*. DR.
- Delgado, A. (2012). La dimensión holística creActiva y la educación en el nuevo paradigma. *Revista de Lenguas Modernas*, (16), 293-303. <https://archivo.revistas.ucr.ac.cr/index.php/rlm/article/view/12615/11871>
- Elbers, J. (2013). *Ciencia holística para el buen vivir: una introducción*. Centro Ecuatoriano de

Derecho Ambiental. <https://www.bivica.org/files/ciencia-holistica.pdf>

Flores, L., Flores, G., Jiménez, R., Madrigal, J. y Perearnau, M. (2009). *Comunidad aprendiente*. Ediciones Sanabria. https://www.dvv-international.mx/fileadmin/files/latin-america/PDF_2025/CGlobALE_2025/M%C3%B3dulo_3/M3U4._Flores_L__Flores_G__Jim%C3%A9nez_R__Madrigal_J.__Perearnau_M_2009.pdf

Gutiérrez, F. y Pérez, P. (2015). *Ecopedagogía y ciudadanía planetaria*. De La Salle ediciones. <https://abacoenred.org/wp-content/uploads/2020/04/Ecopedagog%C3%ADa-y-ciudadana-planetaria.pdf>

Hernández, C. (2020). El sentido de lo comunitario. El caso de la Fundación Procrear. *Folios*, (51), 199-212. <https://revistas.upn.edu.co/index.php/RF/article/view/9943>

Hidalgo-Flores, R. (2022). Caos y orden, complemento o dilema en las empresas, un análisis desde la complejidad. *Revista Internacional de Administración*, (11), 46-64. <https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/eg/article/view/3073/3474>

León-Romero, L. y Aguilar-Fernández, M. (2023). Desempeño de las organizaciones desde una visión a través de teoría del caos y la complejidad. *Apuntes de Ciencia y Sociedad*, 11(1), 57-69. https://www.researchgate.net/publication/371272945_Desempeno_de_las_organizaciones_desde_una_vision_a_traves_de_teoria_del_caos_y_la_complejidad

Lukomski, A. y Mancipe, E. (2008). El paradigma emergente y su impacto en la investigación epistemológica de las ciencias sociales. *Hallazgos*, 10(1), 133-145. <https://www.redalyc.org/pdf/4138/413835171010.pdf>

Maldonado, C. (2014). ¿Qué es un sistema complejo? *Revista Colombiana de Filosofía de la Ciencia*, 14(29), 71-93. <https://www.redalyc.org/pdf/414/41438646004.pdf>

Montero, M. (2004). *Introducción a la psicología comunitaria. Desarrollo, conceptos y procesos*. PAIDÓS. <https://es.slideshare.net/slideshow/montero-introduccionaapsicologiacomunitaria/237629381>

Morín, E., Roger, C. y Domingo, R. (2002). *Educación en la era planetaria. El pensamiento complejo como método de aprendizaje en el error y la incertidumbre humana*. UNESCO-Universidad de Valladolid

Najmanovich, D. (2017). El sujeto complejo: la condición humana en la era de la red. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 22(78), 25-48. <https://www.redalyc.org/pdf/279/27952381004.pdf>

Real Academia Española. (2025). *Burocracia*. Diccionario de la lengua española (23ª ed.), 07 de

setiembre. <https://dle.rae.es/burocracia>

Vásquez, C. (1994). Del orden social y el caos. *Ánfora*, 2(4), 64-67. <https://publicaciones.autonoma.edu.co/index.php/anfora/article/view/475/400>

Wheatley, M. J. (1994). *La nueva ciencia: La organización vista desde las fronteras del siglo XXI*. Granica.

Yela, B., Grijalba R., Achicaiza, N. y Ramírez B. (2014). Características de la gestión con la comunidad para una institución educativa que atienda la diversidad. *Plumilla Educativa*, 13(1), 230-249. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5920285>

INFORMACIÓN ADICIONAL

Cómo citar: Orellana Guevara, C. (2026). Gestión del caos en las organizaciones: factores que influyen en el tránsito de la incertidumbre al equilibrio dentro de la comunidad educativa. *Revista Gestión de la Educación*, 12(1). <https://doi.org/10.15517/jqf63p52>