



**UNIVERSIDAD DE MÁLAGA**

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN AUDIOVISUAL Y PUBLICIDAD

**TESIS DOCTORAL**

**Comunicación y Organización en el pensamiento luhmanniano. Factores  
organizacionales: Liderazgo, Cambio e Innovación**

**DOCTORANDO**

Pedro Escobar Pizarro


**DIRECTOR**

Dr. Antonio Castillo Esparcia

Málaga, 2015



Publicaciones y  
Divulgación Científica

AUTOR: Pedro Antonio Escobar Pizarro  
 <http://orcid.org/0000-0002-5574-2293>

EDITA: Publicaciones y Divulgación Científica. Universidad de Málaga



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional:

Cualquier parte de esta obra se puede reproducir sin autorización pero con el reconocimiento y atribución de los autores.

No se puede hacer uso comercial de la obra y no se puede alterar, transformar o hacer obras derivadas.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode>

Esta Tesis Doctoral está depositada en el Repositorio Institucional de la Universidad de Málaga (RIUMA): [riuma.uma.es](http://riuma.uma.es)

## Contenido

<b>Prólogo.....</b>	<b>7</b>
<b>Presentación de la investigación.....</b>	<b>10</b>
1. Tema de investigación.....	10
2. Justificación del tema.....	11
3. Preguntas de investigación.....	18
3.1. Objetivo General.....	20
3.2. Objetivos específicos.....	20
4. Enfoque Teórico.....	21
5. Metodología.....	24
<b>Parte I: Teoría de la Organización.....</b>	<b>28</b>
1. Elementos para su estudio.....	28
1.1. Organización, estructura y procesos.....	29
1.2. Planificación estratégica.....	41
1.3. Cultura y clima.....	44
1.4. Toma de decisiones.....	63
1.5. Liderazgo.....	65
1.5.1. Aportes contemporáneos al fenómeno del liderazgo.....	73
1.5.2. Aportes del Enfoque Sistémico de las Organizaciones.....	77
1.5.3. Liderazgo como proceso comunicativo.....	80
1.6. Gestión del cambio.....	81
1.7. Comunicación y gestión.....	86
1.7.1. Conceptos.....	89
1.7.2. Estructura de la acción:.....	95
1.7.3. Los tipos de comunicación organizacional son:.....	96
1.7.4. Ámbitos de Acción.....	97
<b>Parte II: Teoría de Sistemas.....</b>	<b>99</b>
1. Presentación.....	99
2. Introducción a la Teoría de Sistemas Sociales de Niklas Luhmann.....	103
3. Marco conceptual luhmanniano.....	124
3.1. Sistemas Sociales.....	126
3.2. Sistemas funcionales de la sociedad.....	128

3.3.	Organizaciones .....	130
3.4.	Intervención organizacional .....	132
3.5.	Organización y decisión.....	134
3.6.	Autopoiesis.....	142
3.7.	Acción .....	143
3.8.	Entendimiento comunicativo / Expectativas / valores .....	143
3.9.	Información / Lenguaje .....	145
3.10.	Medios de comunicación simbólicamente generalizados. ....	146
3.11.	Comunicación organizacional .....	147
3.12.	Innovación.....	149
3.13.	Complejidad .....	153
3.14.	Acoplamiento estructural .....	156
3.15.	Síntesis.....	157
4.	Críticas al enfoque luhmanniano.....	162
1.	Introducción a la obra de Niklas Luhmann “Organización y decisión” .....	175
2.	Organización y Autopoiesis .....	175
3.	Incertidumbre / confianza .....	180
4.	Membresía y motivos .....	187
5.	El decidir organizacional.....	189
6.	Liderazgo organizacional / Gestión de personas.....	193
7.	Cambio e Innovación Organizacional .....	195
8.	Organización y sociedad .....	200
9.	Racionalidad (Rationalität).....	205
1.	Liderazgo, cambio e innovación organizacional.....	212
2.	Síntesis conceptual aplicada a la gestión de la comunicación organizacional .....	227
3.	Implicancias y dinámicas del enfoque luhmanniano de la organización y la comunicación... ..	239
4.	Modelo de Gestión Organizacional con enfoque en la Comunicación Organizacional.....	250
3.1.	Definición del Modelo.....	250
3.2.	Propuesta del Modelo.....	257
	<b>Conclusión</b> .....	266
	<b>Tabla de Gráficos</b> .....	277



***“Nadie se engañe a sí mismo; si alguno entre vosotros se cree sabio en este siglo,***

***Hágase ignorante,***

***Para que llegue a ser sabio.”***

*Apóstol Pablo<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> Pasaje bíblico tomado de la versión Reina-Valera 1960 de las Sociedades Bíblicas Unidas. 1 Corintios 3:18

## Prólogo.

La primera teoría sociológica de las organizaciones en la sociedad contemporánea fue desarrollada por sociólogo alemán Niklas Luhmann<sup>2</sup> quien observa las organizaciones como sistemas sociales y las comunicaciones como elementos de la sociedad misma. Su observación se plantea desde la observación sistémica, aquella que entiende el fenómeno organizacional como un proceso constituyente de la sociedad.

El pensamiento luhmanniano al extenderse a todos los sistemas funcionales de la sociedad hace que su pensamiento lo llevara a escribir acerca de la política, el derecho, el arte, los medios de masa, la cultura, el poder, la religión y, por cierto, las organizaciones y la comunicación. Esta última *“adquiere en su visión un valor central, definidor y autorregenerador de la funcionalidad de los sistemas” (Revista Iberoamericana de Comunicación Infoamerica)*. Luhmann entiende la comunicación como el elemento constituyente y diferenciador de los sistemas sociales en los que las personas, a diferencia del pensamiento sociológica funcionalista, quedan fuera de éstos y se distinguen como parte de su entorno. Luhmann,

*[...] define su postura teórica como funcional-estructuralismo, la que a diferencia del estructural-funcionalismo parsoniano, no considera que haya ciertas estructuras*

---

2 Niklas Luhmann, nació en Lüneburg, Baja Sajonia, Alemania, en 1927. A los 17 años fue obligado a formar parte de la aviación nazi. Detenido por las tropas norteamericanas en Alemania, recobró la libertad y comenzó los estudios de derecho en Friburgo, donde se doctoró en 1949. Funcionario civil desde 1954, gozó de una excedencia (1960-61) para viajar a Estados Unidos y estudiar sociología cerca de Talcott Parsons en la Universidad de Harvard en Boston, que ejerce una influencia significativa en su pensamiento. En 1964 publica su primer libro, *Funktionen und Folgen formaler Organisation* (Duncker & Humblot, Berlín, 1964), e ingresa un año después en la Universidad de Münster en Dortmund, donde se doctora en sociología política en 1967, al tiempo que inicia su actividad docente. En 1968 se establece en Bielefeld, en cuya Universidad permanecerá el resto de su carrera, como catedrático y, desde 1993, como emérito. <http://www.infoamerica.org/teoria/luhmann1.htm> 08/09/2015 a las 19:15

*dadas que deban ser sostenidas por funciones requeridas, sino que es la función [...] la que antecede a la estructura<sup>3</sup> (Luhmann (Rodríguez), 1995)*

La función en referencia a la comprensión y a la reducción de complejidad, esta última la condición que posibilita la emergencia del sistema, pues el entorno siendo más complejo requiere de esta operación para la formación de sistemas y subsistemas. Es pues la teoría de los sistemas sociales y sus aportes metodológicos-conceptuales al estudio de las organizaciones un aporte de envergadura que es el foco de estudio de esta investigación que revisa la conceptualización de *organización* y *comunicación* en el pensamiento luhmanniano en cuanto a al liderazgo, cambio e innovación como factores de comunicación organizacional. Su andamiaje teórico permite el análisis interdisciplinario por la transversalidad de sus postulados que sintonizan todos los sistemas funcionales de la sociedad. El interés central de esta tesis es estudiar los factores organizacionales a la luz de las distinciones teórico-conceptuales de su teoría y modelarlos en conjunto de modo de proponer un modelo de gestión.

La extensa obra de Luhmann refiere a unos 50 libros que abarcan los más diversos ámbitos del conocimiento. En cuanto al ámbito de las organizaciones se encuentran 5 publicaciones que serán los documentos de base para esta tesis. Estos son:

1. “Sistemas sociales. Lineamientos para una teoría general” publicada en castellano el año 1998.
2. “Organización y decisión” escrito en alemán y traducido al castellano por el Doctor Darío Rodríguez. Libro publicado el año 2010.

---

<sup>3</sup> Nota (XII – XIII) a la versión al español escrita por Darío Rodríguez Mancilla, en Luhmann (1995), Poder, Barcelona: Anthropos - UIA



3. “Fin y Racionalidad en los sistemas”, escrito también en alemán y traducido por Jaime Nicolás. SU publicación se llevó a cabo el año 1983.
4. “Sociedad y sistema: la ambición de la teoría”, publicada en castellano el año 1990.

De igual forma, entre los primeros artículos científicos publicados y que se encuentran entre documentos fundacionales:

1. “Niklas Luhmann: Hacia una teoría científica de la sociedad”, artículo aparecido en la Revista Anthropos (Huellas del conocimiento), N°173-174 de Julio-octubre 1997.
2. “La teoría de sistemas sociales autopoieticos de Niklas Luhmann” Edición completa dedicada al tema en la Revista Zona Abierta N°70-71 de 1995, 203 páginas.
  - a. La teoría de los sistemas sociales autopoieticos de Niklas Luhmann  
Verónica Muñoz Dardé  
Páginas: 1-20
  - b. La autopoiesis de los sistemas sociales  
Niklas Luhmann  
Páginas: 21-51
  - c. Individuo, individualidad, individualismo  
Niklas Luhmann  
Páginas: 53-157
  - d. Autopoiesis: crítica de un paradigma posmoderno  
Danilo Zolo  
Páginas: 203-262

## Presentación de la investigación.

### 1. Tema de investigación

Las organizaciones son unidades sociales complejas dada la interacción del ser humano en ellas. Su observación, estudio, análisis y comprensión son, por lo tanto, complejos también. Esta complejidad está determinada, entre otros, por la multiplicidad de variables que interactúan en ella, tanto internas como externas. De igual forma es necesario precisar el enfoque por medio del cual las entendemos; las analizamos, en definitiva, por medio del cual las observamos. Dado pues que ellas son unidades de complejidad que se corresponden con la sociedad misma a la cual pertenecen y con quien se interrelacionan, resulta del todo pertinente recoger la mirada sociológica de Niklas Luhmann, quien las observa precisamente como sistemas sociales autopoiéticos que emergen en medio de la reducción de complejidad en delimitación de su entorno. Interesante resulta también la mirada multidisciplinar de Luhmann quien se sirve de conceptos de otras disciplinas para elaborar una propuesta de teoría organizacional. Entre estas variables internas, el liderazgo, el cambio y la innovación como parte del proceso decisional juegan un rol relevante en la agregación de valor afectando directamente la construcción de la identidad e imagen corporativa y, en consecuencia, la gestión global de la organización medida a través de los resultados que de ella se esperan, y que son determinados en su dimensión estratégica. Hoy vivimos una sociedad global muchísimo más informada y educada, que cuenta con plataformas y redes sociales que posibilitan su interacción global, instantánea y constante, todo lo cual hace que las empresas, las organizaciones deban repensar permanentemente sus

estrategias de desarrollo y de comunicación, tanto en las dinámicas internas como en las de relación directa con los clientes o usuarios, puesto que éstos son cada vez más exigentes y con una cada vez mayor conciencia social y ecológica, por lo que la imagen e identidad corporativa son cada vez más relevantes en el proceso de construcción de credibilidad social, determinante para la aceptación ciudadana.

## 2. Justificación del tema

Cuando uno comunica, lo hace desde lo que uno es, es decir, desde su capital de credibilidad. Por tanto, el éxito de la comunicación interna no se juega en el plano de la técnica de la comunicación, sino más bien en el plano valórico. Diríamos entonces que uno logra comunicarse cuando es percibido por el otro como una persona creíble. Esto puede observarse cuando a los políticos se les entiende, pero no se les cree. A veces es aún posible estar de acuerdo con ellos en alguna materia, pero no generar empatía pues no son creables. Las relaciones humanas se moverían entonces en la confianza mutua. Maturana dirá a este respecto que nos movemos en la aceptación del otro o no como un igual en quien podemos confiar o no. En efecto, aun cuando no conocemos a alguien y nos relacionamos con esta persona por la primera vez, generalmente, partimos desde un voto de confianza innato o mediado por los códigos sociales, como por ejemplo cuando llega a trabajar con nosotros un nuevo colega. En este caso, asumimos o presumimos que se trata de una persona de confianza. En este punto Luhmann dirá que son precisamente los códigos definidos en cada sistema social u organizacional los que nos permiten concadenar procesos decisionales, por lo tanto, comunicacionales, por medio de la selección de distinciones comunicativas. Para

Luhmann, una completa ausencia de confianza “impediría incluso que alguien se pudiera levantar por la mañana. Sería víctima de un sentido vago de miedo y de temores paralizantes. Incluso sería incapaz de formular una desconfianza definitiva y hacer de ello un fundamento de medidas preventivas, ya que supondría confianza en otras direcciones. Todo sería posible y tal confrontación abrupta con la complejidad del mundo al grado máximo es más de lo que soporta el ser humano” (Onghena, 2003, pág. 9), de tal forma que la confianza podría ser entendida como una forma de reducción de complejidad y aumenta la tolerancia de las personas a la incertidumbre pues se basa en la construcción de seguridades o decisiones estabilizadas en el pasado y que permiten coordinarse en el presente. Así Luhmann se referirá a los medios generalizados de comunicación, como mecanismos adicionales al lenguaje cotidiano, que son códigos de selección simbólicamente generalizados, cuya función es proveer la capacidad de transmisión intersubjetiva de los actos de selección, a través de condenas más largas o más cortas. Así, por medio de éstos se forman las estructuras de la expectativa y las normas de motivación que hacen posible que las selecciones hechas por un individuo sean pertinentes a otros (Luhmann, 2005). Por su parte, la confianza, es requerida para la reducción de un futuro caracterizado por una complejidad más o menos indeterminada (Luhmann, 2005, pág. 26). Para Luhmann lo social está cimentado en una experiencia de fe, pues toda comunicación social está transida de una carga muy fuerte de confianza, y no solamente como un mecanismo psicológico, sino que social también.

La comunicación "efectiva" en las organizaciones se juega también en la dimensión de las emociones de las personas, en ese plano que permite que las personas se conecten en el sentido. En efecto, para que en las organizaciones haya comunicación, ésta debe construirse en la credibilidad y desde la afectividad. Todavía más, aún en el anti-valor, se es creíble. De hecho, la connotación de liderazgo si bien, a priori, es positiva, se puede ser líder "negativo". Hay quienes pueden gozar de un capital de credibilidad entre quienes los siguieron y apoyaron, y de aquellos ejemplos hay muchos. La técnica de la comunicación es necesaria, pero no crítica, pues pudiendo gozar de una gran técnica se puede no ser creíble. Luego, si se es creíble y no se tiene técnica se puede gozar de este capital.

La corrupción, la falta de probidad, los problemas éticos con el liderazgo, la indefinición estratégica de la comunicación organizacional como factor crítico de éxito, más temprano que tarde carcomen la imagen e identidad de una organización. Lo que cuesta construir en años puede verse afectado por una mala decisión, por una mala acción. Es, pues, precisamente allí, en la ética de una organización en donde se construye o destruye la imagen corporativa. El liderazgo juega un rol muy importante en el destino de las organizaciones dada las funciones de dirección y conducción, así como de la dimensión relacional al interior y exterior de ella. No cabe duda alguna lo importante que son las personas en una organización, en tanto que son ellas las que mueven o detienen una organización. Luego, quién y cómo las dirijan, conduzcan, lideren pasa a ser un factor crítico de éxito y estabilidad institucional. Esta persona deberá poseer características que la identifiquen como líder, y que, en la práctica, sea

capaz de movilizar el esfuerzo de quienes le reconocen como tal. Una de estas características es ser un líder ético. Un líder ejerce su liderazgo en un tiempo y espacio determinado, lo que demanda de él o ella es esa permanente reflexión del bien y del mal, de la que se hace cargo precisamente la ética, que encuentra respuesta en la dimensión moral de su época, sea que la acepte o la combata. Esto no significa, por cierto, que este líder no erre o no se equivoque, sino que más bien, es una persona que vive una vida consecuente y responsable. El líder se moverá en una relación de confianza o no con sus pares en la organización. Para Fernández el liderazgo y la implicancia en el proceso decisional son 2 de las 8 condiciones que facilitan la implantación de innovaciones de las que a su vez derivan las condiciones que favorecerán los cambios (1999).

Cambio e innovación se encuentran íntimamente ligados en cuanto al proceso y a las condiciones de emergencia. Así, para Zabala (2001) "La innovación es una competencia o capacidad organizativa que se manifiesta en la velocidad de respuesta y en el acierto en la adaptación de la organización a los cambios previstos y observables en el mercado, a través de la aplicación de conocimientos y tecnología, de la topología organizativa y de las competencias de las personas, con resultados exitosos, continuos y coherentes con la estrategia empresarial".

Cabe entonces preguntarse, cuál es la relación entre el liderazgo, cambio e innovación. Según Luhmann, podemos entender que innovar refiere a la emergencia de nuevas operaciones, distintas de las usuales, a nuevas selecciones, a nuevas posibilidades que luego requieren ajustes, adaptaciones dentro del sistema para incorporarlas a las

operaciones usuales. El sistema organizacional, innova o no si necesita innovar, es decir, si necesita crear nuevas operaciones para mantener estable el sistema. De esto podemos suponer que un sistema sólo requeriría de innovar (como se plantea) si su operar no satisface al sistema. Así “toda variación trae forzosamente como consecuencia una selección” (Luhmann, 2007, pág. 374), sea ésta una innovación o una confirmación del estado actual.

Pues bien, cuando alguien intenta comunicar algo, entenderemos que no sólo se está limitando a la transmisión de un mensaje, sino que tendremos presente el efecto perlocutivo, es decir, la intención de la comunicación y su efecto en el otro. Entonces, cuando alguien comunica lo puede hacer de diferentes maneras, análoga o digitalmente, verbal o no verbalmente, por ejemplo. Luego, la efectividad de la comunicación no se juega solamente en la transmisión del mensaje, que puede ser perfectamente recibido, pero no necesariamente creído. Por tanto, la comunicación no sólo es mensaje, sino que fundamentalmente es credibilidad. Es pues en esta credibilidad donde se juega la comunicación, por ello la dimensión ética de la misma entendida desde el ejemplo. De nada le sirve a un líder discursar acerca del respeto entre las personas con las que trabaja si él no las respeta. Por claro que se entienda lo que dice, su mensaje no tiene efecto en sus oyentes, por lo menos el efecto perseguido por el orador. Digo esto, porque probablemente, si haya efecto en los oyentes, un reforzamiento de la no credibilidad del orador. En términos, filosóficos, diremos entonces, que uno comunica desde lo que es y, por consiguiente, de lo que no es también. Esta distinción es relevante, pues entender que uno no sólo es lo que es, sino

que también lo que no es, es el primer paso hacia la comprensión de la complejidad de las interacciones humanas sociales y sus comunicaciones.

El autor se plantea qué y cómo puede hacer la organización para proteger y viabilizar sus comunicaciones organizacionales, desde el ejercicio del liderazgo entendido como el articulador central de éstas desde la lógica de la confianza planteada por Luhmann y que viabilizan en el desarrollo organizacional en el cambio por medio de la innovación. Las organizaciones como sistemas sociales no sólo se orientan desde su misión para contribuir a satisfacer necesidades de la sociedad, con el propósito de ser rentables en sus operaciones para sus dueños, sino que también, quiéranlo o no, también contribuyen desde su aporte en los sistemas funcionales al desarrollo de la sociedad. Luego, en la medida que las organizaciones se conforman como unidades sociales viables, tanto ética como financieramente, contribuyen al desarrollo de la sociedad en su conjunto. Por ello, el autor cree en la necesidad de abordar el estudio de las organizaciones desde la dimensión estratégica de la comunicación organizacional enfocada en los factores específicos de la ética y del liderazgo como elementos claves para su rentabilidad y viabilidad.

La imagen corporativa no se determina por lo que decimos sino por los somos, es decir, por lo que hacemos. Por ello, al hablar de imagen corporativa, estamos hablando de credibilidad, confianza y reputación, dimensiones que pueden ser observadas desde la comunicación en la organización, vital para su comprensión y desarrollo.

El tema de investigación se aproxima al estudio de las organizaciones, entendidas como sistemas cerrados y no como sistemas abiertos, que se auto-determinan funcional y



estructuralmente, así como espacios sociales de comunicaciones especializadas. Frecuentemente, la gestión de las organizaciones es tratada interviniendo los procesos administrativos, operacionales y estratégicos, en un intento por disminuir costes, aumentar las ventas y, en consecuencia, aumentar las utilidades. Por su parte, en cuanto a la gestión de las relaciones laborales y del capital humano, se hacen esfuerzos por mejorar el clima organizacional, capacitar a las personas, mejorar los beneficios sociales de los empleados y premiar al personal por su desempeño en el marco de políticas de incentivo entre otros, también a la siga de contribuir a mejorar los resultados de la organización. Esta investigación, en cambio, busca aproximarse a la comprensión de la dinámica de las organizaciones desde el estudio de sus comunicaciones.

En efecto, dado que las organizaciones son sistemas de comunicaciones, éstas juegan un rol relevante y decisivo en el desarrollo organizacional y, en consecuencia, en su viabilidad como sistema. Pues bien, esta investigación busca observar las comunicaciones de la organización desde el ejercicio del liderazgo organizacional y su impacto en los resultados de ésta. Por consiguiente, el liderazgo organizacional puede ser entendido como la acción estratégica de su articulación hacia el logro de los objetivos organizacionales contribuyendo directamente a mejorar sus resultados, y de paso, mejorar todos sus procesos y funciones. En definitiva, el desafío que se plantea, es entender la gestión de la comunicación en la organización como factor crítico de éxito. Desde esta perspectiva el gerente general de una organización o su equivalente

debiera ser el gerente de la comunicación, responsable de la gestión de la comunicación organizacional.

En síntesis, el autor pretende observar y analizar este fenómeno desde las comunicaciones que permiten el acoplamiento estructural entre las personas y el sistema organizacional. Esta distinción resulta relevante, en tanto que, las decisiones de desarrollo en una organización se encuentran, fundamentalmente, circunscritas en el nivel gerencial y en las jefaturas. Es por ello, la relevancia del ejercicio de un liderazgo estratégico desde un enfoque sistémico de las organizaciones, reconociendo a la comunicación como la articuladora funcional por excelencia del cambio y la innovación.

### 3. Preguntas de investigación

Para Luhmann la forma en que los sistemas sociales operan es la comunicación. Estos sistemas por su parte, deben cumplir con la condición de ser un sistema complejo. Para ello, deben darse dos condiciones. La primera que sean sistemas “autorreferenciales” y “autopoiéticos”. Dicho en otras palabras, que sean sistemas que tengan la *“capacidad de producir sus propios elementos operativos por sí mismos, sin intervención de otro sistema”*. (Cansino, 2001, pág. 147). Son sistemas cerrados operacionalmente en su propia autodefinición o autorreferenciación con respecto al entorno. Sistemas que se pueden abrir en su comunicar. Son sistemas abiertos en su funcionalidad y la comunicación es su medio o forma de relacionarse con su entorno.

Desde el punto de vista epistemológico, señala Cansino (2001), los dos presupuestos fundamentales de Luhmann son los conceptos de “diferencia” y “observación (de segundo grado)”. Esto por cuanto, la única forma para poder conocer es por medio del

distinguir, la distinción “entono-sistema”. Una distinción que es hecha por un observador que es parte del programa de observación y que distingue desde sus propios esquemas de distinción. ¿Es todo observador consciente de ello? La respuesta a esta pregunta es clave a la hora de entender que para Luhmann la observación es de segundo grado pues refiere a la idea de que el observador para poder ver la sociedad debe incluirse en ella. Dados los dos presupuestos indicados, se puede distinguir una diferencia fundamental en el postulado de Luhmann, la diferencia sistema/entorno. Este binomio relaciona la idea de mutua dependencia o autorreferencia pues la distinción que se hace, se hace desde la distinción del sistema con respecto al entorno. En efecto, *“el sistema no existe en sí mismo, sino que sólo existe y se mantiene gracias a su distinción con el entorno. Pero, el valor de la diferencia es relativo al sistema considerado”* (Urteaga, 2010, pág. 3). La teoría de sistemas (de segunda generación) se presenta como un concepto que unifica significados y niveles de análisis diversos, además *“...se puede hablar de sistemas cuando se tiene ante los ojos características tales que, si se suprimieran, pondrían en cuestión el carácter del objeto de dicho sistema...el concepto sistema nos sirve para abstraer hechos que son comparables entre sí, o hechos de carácter distinto bajo el aspecto igual/desigual.”* (Luhmann, 1998, pág. 28). Si las organizaciones se definen por sus comunicaciones internas (CI) y son éstas las que la movilizan, entonces su gestión estratégica debiera garantizar su viabilidad y resultados. Por consiguiente, nuestra comprensión del liderazgo en la organización debiera ser entendido no sólo como el ejercicio de la influencia en las personas, cualquiera que sea el enfoque o teoría desde el que se lo observe, sino más bien como

la función articuladora matriz de la gestión sistémica de las comunicaciones. Por tanto, esta investigación busca observar, estudiar el liderazgo (ejercicio de la influencia) como la acción sináptica que posibilita la emergencia de las comunicaciones y luego la coordina. Por su parte, el cambio y la innovación refieren a operaciones de desarrollo organizacional enmarcadas en el sistema de decisiones organizacional que le permiten sostenerse en el tiempo en su entorno sistémico. ¿Es la gestión estratégica de la comunicación organizacional un factor clave en la rentabilidad de una organización o en el logro de sus objetivos? ¿Es el liderazgo una relación crítica de éxito en un modelo la gestión estratégica de la comunicación en la organización? ¿Qué rol juegan el cambio y la innovación en el sistema de comunicaciones de una organización?

### 3.1. Objetivo General

Comprender la relación e incidencia del liderazgo en la gestión de la comunicación organizacional observada en el cambio y la innovación, y su impacto en la viabilidad de la organización desde el enfoque luhmanniano.

### 3.2. Objetivos específicos

3.2.1. Describir la relación funcional entre el liderazgo organizacional con el cambio y la innovación organizacional.

3.2.2. Establecer el mecanismo de operación del cambio y la innovación organizacional desde el enfoque luhmanniano.

3.2.3. Proponer un modelo estratégico de comunicación organizacional para la gestión organizacional desde un enfoque de la comunicación sistémica.

#### 4. Enfoque Teórico.

El enfoque teórico de esta investigación será la Teoría de Sistema de Niklas Luhmann<sup>4</sup>, para quien la comunicación es el elemento constitutivo de lo social, de la sociedad.

En la Teoría de Sistemas Sociales, Luhmann conceptualiza a la sociedad desde la diferenciación funcional, y se refiere a los conceptos de estructura y sistema como preponderantes para su análisis y comprensión, dando cuenta de la complejidad de ésta. Los sistemas sociales tienen como operación fundamental la comunicación caracterizándose como sistemas cerrados respecto a sus operaciones. Las personas son entorno del sistema, en tanto que son sistemas síquicos y biológicos y no sociales. Luego, los sistemas sociales se constituyen en el sentido, entendido como un horizonte de selectividad dando a su emergencia. Este sentido no es observable, sino que a través de la forma en la que se plasma.

En síntesis, podemos concluir que las organizaciones son una de las más importantes formas de vinculación humana que existen en las sociedades contemporáneas, dado el fin y sentido de las mismas, alrededor de las cuales la sociedad se organiza. Por

---

4 Niklas Luhmann nació en Lüneburg, baja Sajonia, el 8 de Diciembre de 1927. Hijo único del matrimonio compuesto por Wilhem Luhmann (dueño de una cervecería) y Dora Luhmann (dueña de casa). A fines de la segunda guerra mundial, con sólo 17 años, sirve brevemente en la Luftwaffe, producto de lo cual fue apresado por los aliados durante 1945. Al año siguiente, ya estando libre, comienza sus estudios de Derecho (Rechtswissenschaften) en la Universidad de Freiburg, los cuales finaliza en 1949. Desde esa fecha hasta el año 1960 se desempeñará como funcionario público en diferentes reparticiones del aparato público de Hanover. Entre 1961 y 1962 Luhmann estudió, gracias a una beca, en la Universidad de Harvard junto con Talcott Parsons. Este fue su paso inicial para la consolidación de su carrera académica. En todo el tiempo en que él se desempeñó como funcionario público estudió, durante sus tiempos libres, diferentes trabajos de teoría social y filosofía. Durante su estadía en Harvard discutió con Parsons ampliamente los alcances de su obra y se familiarizó con las formas de construcción de la teoría sociológica. Insatisfecho por la idea parsoniana de un primado de las estructuras sociales por sobre las funciones que desempeñaban éstas en el sistema social es que aparecen las primeras motivaciones de Luhmann para el desarrollo formal de una teoría sociológica de carácter universal.

consiguiente, el estudio de las organizaciones resulta relevante porque la sociedad se organiza funcionalmente en ellas. Luego, su indagación debe permitirnos una adecuada comprensión de sus operaciones y de su capacidad de adaptarse a su entorno, por lo tanto, al cambio.

Por esto el interés en la complejización estructural. Luego, resulta muy importante conocer la capacidad de las organizaciones de responder a los cambios que son inducidos desde el exterior y a aquellos que son propios de su autopoiesis<sup>5</sup>. Según Maturana y Varela son autopoieticos los sistemas que presentan una red de procesos u operaciones (que lo define como tal y lo hace distinguible de los demás sistemas), y que pueden crear o destruir elementos del mismo sistema, como respuesta a las perturbaciones del medio. Aunque el sistema cambie estructuralmente, dicha red permanece invariante durante toda su existencia, manteniendo la identidad de este. Los seres vivos son sistemas autopoieticos y que están vivos sólo mientras están en autopoiesis (biología del fenómeno social).

Luego, Ossandón citando a Arnold acerca del concepto de sociopoiesis entendida por Luhmann “destaca la sociedad como un sistema que auto-produce sus componentes, los cuales define como comunicaciones. Lo entiende como un sistema comunicativo que es independiente de sus eventuales participantes y de los territorios donde ocurre. Los focos de atención de ésta son las “realidades” que se producen en la continuidad

---

<sup>5</sup> La autopoiesis es un neologismo propuesto en 1971 por los biólogos chilenos Humberto Maturana y Francisco Varela para designar la organización de los sistemas vivos <http://es.wikipedia.org/wiki/Autopoiesis>.

dinámica de comunicaciones de distinciones de observadores” (Ossandón, 2006, pág. 220).

Las organizaciones son unidades sociales complejas dada la interacción del ser humano. Su estudio, análisis y comprensión son, por lo tanto, complejos también. Esta complejidad está determinada, entre otros, por variables socioculturales que desde la sociedad toda afectan también a las organizaciones. Entre estas variables se encuentran los mecanismos socio-técnicos, la ética organizacional, los subsistemas funcionales y el liderazgo organizacional entre otros (Bravo, 1995).

Hoy, las empresas, las organizaciones están llamadas a ser responsables, es decir, a responder por los efectos de sus decisiones en ellas mismas como en su entorno, esto observado desde el enfoque de sistemas abiertos, en el que las organizaciones interactúan con su entorno directo y lejano. Hemos visto como las decisiones refieren a la capacidad o no de una organización por adaptarse, por sobrevivir, por sostenerse en el tiempo. El punto clave en esta idea con respecto a la confianza es la ética con que esas decisiones se toman y encadenan un conjunto de otras decisiones que van a darle a la organización su identidad, su postura frente por ejemplo a las cuestiones valóricas a las que enfrenta la sociedad actual como lo son la responsabilidad social corporativa, el respecto al medio ambiente entre otras.

Este trabajo, da cuenta de la necesidad de avanzar de una ética organizacional a la construcción de organizaciones éticas. Una organización ética, es una organización que es responsable por sus operaciones organizacionales y, por consiguiente, de los efectos e impacto de sus decisiones en la propia organización y en su entorno. Una organización

ética, es por lo demás, en cuanto a su responsabilidad, una organización orientada a resultados organizacionales medidos desde la eficacia, eficiencia, pertinencia y creación de valor. Este tipo de organizaciones también buscan dar cuenta por la responsabilidad de la gestión misma que le es encomendada a sus directivos, en búsqueda de mejores estándares de competitividad y resultados.

El autor observa y analiza este fenómeno desde las comunicaciones que permiten el acoplamiento estructural entre las personas y el sistema organizacional. Esta distinción resulta relevante, en tanto que, las decisiones en una organización se encuentran, fundamentalmente, circunscritas en el nivel gerencial. Es por ello, la relevancia del ejercicio de una gestión estratégica alineada y comprometida con la ética organizacional como un valor organizacional y social.

Es así como la ética individual, organizacional y social, tanto ayer como hoy son un factor crítico de éxito y de desarrollo sustentable en el que las organizaciones sobreviven en el tiempo, pero en equilibrio con el entorno y con la confianza como factor que posibilita el desarrollo.

## 5. Metodología

Esta investigación de tipo cualitativa, es de naturaleza documental (o teórica), utilizando la clasificación de Bravo (1995). Su propósito es elaborar un marco teórico conceptual para formar un cuerpo de ideas sobre el objeto de estudio, que busca comprender y explicar la relación e incidencia del liderazgo en la gestión de la comunicación organizacional y su relación con el cambio y la innovación organizacional. En consecuencia, la recolección de información, para la revisión documental, se hará



por fuentes primarias de información, esencialmente con documentos originales escritos por los propios autores, en particular por el sociólogo alemán Niklas Luhmann autor principal de este estudio. Enseguida, se sistematizarán los datos obtenidos en apartados de información. A continuación, el análisis de la información se hará desde un enfoque sociopoiético, haciendo uso de procedimientos de abstracción científica (análisis, síntesis, deducción, inducción) con el propósito de obtener datos descriptivos. Finalmente, en base a la selección de los conceptos relevantes se propondrá un modelo de comunicación sistémico para la gestión de las organizaciones.

La investigación documental, “consiste primordialmente en la presentación selectiva de lo que los expertos han dicho o escrito sobre un tema determinado. Se puede presentar la posible conexión de ideas entre varios autores y las ideas del investigador”. (*Montemayor, Garcia, & Garza, 2002, pág. 12*). Luego, se reconocen dos tipos: la argumentativa (exploratoria) y la Informativa (expositiva). En nuestro caso, la investigación será Informativa. Esto “es básicamente una panorámica acerca de la información relevante de diversas fuentes confiables sobre un tema específico, sin tratar de aprobar u objetar alguna idea. La contribución radica en analizar y seleccionar de esta información aquello que es relevante para la investigación” (*Montemayor, Garcia, & Garza, 2002, pág. 13*).

“En la visión sistémica de Luhmann la comunicación es una comunicación sin sujetos, ya que éstos se encuentran en el entorno del sistema, en este caso, en el entorno del sistema de interacción. Los individuos no comunican, sino que piensan, es la sociedad la que comunica (y no piensa). La comunicación es por lo tanto la que constituye los

sistemas sociales. Esto no significa pensar la sociedad sin individuos, lo que es absurdo. Luhmann (...) los ubicó en el entorno de los sistemas sociales” (*Osorio , 2004, pág. 132*). Por su parte, “la propuesta metodológica sociopoiética es la observación de segundo orden. Su objetivo consiste en hacer distinguibles las formas de distinguir a través de las cuales personas, grupos, comunidades, organizaciones y otras conformaciones de observadores producen sus experiencias de conocimiento. Su propio conocimiento emerge mediante operaciones de observación y descripción que indican cómo otros sistemas llevan a cabo sus operaciones y cómo, en dependencia de ellas, construyen sus mundos de realidad” (*Arnold, 2010, pág. 6*).

En tanto, en la observación de segundo orden “el observador (...) puede reconocer la relación de sistema/entorno que podría estar organizado en el mundo dado para él (en su nicho) también de otra manera. Aquello que el observador de primer orden ve y aquello que no ve, para el observador de segundo orden depende de qué distinciones se ponen en base de la observación; y éstas pueden siempre ser distinciones” (*Luhmann, 2006, pág. 888*).

En cuanto a los objetivos de esta investigación documental, para poder comprender la relación e incidencia de la ética y el liderazgo con la gestión de la comunicación organizacional y su impacto en la rentabilidad y viabilidad de la organización, se hace necesario precisamente identificar y describir las relaciones funcionales y su incidencia del y en objeto de estudio. A continuación, es posible plantear el modelo que se pretende.

El estudio documental, permitirá llevar a cabo la revisión de los principales enfoques teóricos y conceptos acerca de las organizaciones, la ética, el liderazgo, los sistemas sociales y la comunicación en la organización, con el propósito de seleccionar aquellos que permitan cumplir con los objetivos establecidos.

Luego, en la segunda parte de la investigación, se procederá a describir el objeto principal de estudio y los factores que inciden en él, desde una perspectiva sociopoiética. Hecho lo anterior, se procederá a definir la problemática base necesaria para la propuesta de un nuevo modelo de comunicación para la gestión de las organizaciones.

## Parte I: Teoría de la Organización

### 1. Elementos para su estudio

La teoría de la organización nos introduce a la comprensión de las organizaciones como unidades sociales organizadas tras un propósito o misión que determinan luego su dimensión estratégica, su estructura, su organización y cultura, dimensiones todas que definirán posteriormente la identidad organizacional y su liderazgo, así como los procesos de ésta.

El concepto se refiere a la forma en que una organización define su diseño organizacional o arquitectura organizacional. Es decir, cómo están las distintas unidades interrelacionadas en su trabajo desde un mapeo estratégico de sus comunicaciones internas. Por su parte, las comunicaciones internas no solo comprenden el aspecto comunicacional tradicional, sino que más bien, debe ser entendida como el flujo de la información y proceso de toma de decisiones de la organización, es decir, cómo y de dónde cada unidad es alimentada por otra con información útil y pertinente y hacia dónde y cómo fluyen sus flujos de información hacia el resto de las unidades.

En concreto, la idea es pensar en un diseño organizacional de tipo funcional, que permite entre otras cosas agrupar la organización por sus funciones, por donde el flujo de información y las decisiones fluyen de forma natural.

## 1.1. Organización, estructura y procesos

La administración definida, sin pretender ser normativo, como “proceso social orientado al logro de un fin determinado, mediante la planificación, organización, dirección, coordinación, y control de los recursos disponibles”.

En decir, la administración puede ser entendida como un proceso que distingue varias etapas de desarrollo, que se orienta al logro de un objetivo específico. Estas etapas son conocidas como el proceso administrativo. Luego, es posible identificar cuatro elementos constitutivos de la administración, cuales son:

- Objetivos: el qué
- Personas: con quienes
- Recursos: con qué
- Actividad: el cómo.

Es decir, personas o un conjunto de ellas que, orientadas en pos del logro de un objetivo común, se planifican, organizan, dirigen, coordinan y controlan por medio de acciones concretas (actividades, funciones, tareas) bajo la limitación de los recursos que disponen.

Las organizaciones están conformadas por personas que desarrollan un comportamiento humano; las organizaciones están organizadas por medio de una estructura organizacional; y las personas realizan actividades definidas por sus procesos organizacionales.

La estructura organizacional deriva de cómo se organización las organizaciones, por lo que el comportamiento de las personas en su interior se circunscribe a

ambas, en términos normativos y de expectativas. El círculo virtuoso del desarrollo organizacional nos dice que ésta es una relación circular, que permite la adaptación de ella a los requerimientos de su entorno.

La visión clásica circunscribe el liderazgo a la cuarta etapa del proceso administrativo, la dirección, en tanto que ésta es entendida como la toma de decisiones que hace que las cosas se hagan en una organización. Esto corresponde a un enfoque de pensamiento lineal. Es un buen enfoque. De hecho, las organizaciones han adoptado este enfoque por muchos años, hasta ahora incluso. El problema que se presenta es que la sociedad ha evolucionado vertiginosamente, es decir, ha cambiado a un ritmo muy acelerado en los últimos 30 años dado el, también, vertiginoso avance del conocimiento (sociedad del conocimiento), de la ciencia, tecnología y comunicaciones (NTIC's) que se ha traducido en el desarrollo de una sociedad global (Concepto de la aldea global) que no responde a las fronteras geopolíticas, una sociedad que enfrenta problemas globales y ya no tan sólo locales o regionales.

El estudio de las organizaciones es tan amplio y variado, que necesariamente voy a referirme a su definición desde el enfoque epistemológico de este estudio, es decir, el enfoque de la Teoría de Sistemas.

Antes de entrar a definir “organización”, señalaré algunos aspectos relevantes que son referidos en la Teoría de Sistemas respecto de ella. Estos son:

- 1) Son expresiones de lo que ocurre en los sistemas sociales.

- 2) Son objetivaciones del Mundo Institucional dominante y periférico (cargan con valores, normas e ideas).
- 3) Su finalidad, en distintas fases de la historia ha sido el cumplimiento de tareas, la integración y adaptación social.

Están compuestas fundamentalmente por:

- 1) Personas: que poseen biografías, proyectos de vida, estilos de vida, expectativas y disposiciones psicosociales.
- 2) Estructura: Que otorga roles, jerarquía y estatus, cuya expresión es el Organigrama.
- 3) Procesos y Estrategias: que da cuenta de funciones, desempeño, clima psicológico.

Definir una organización requiere reconocer dos corrientes principales. La primera es la que la define como un sistema abierto y la otra como un sistema cerrado. Para Luhmann, las organizaciones son sistemas cerrados en su clausura operacional pero abiertos en su relación con el entorno.

Por su parte, Johansen, la “organización, como sistema abierto efectúa dos importantes interacciones con su medio: aquellas interacciones que llevan energía y/o información al sistema (interacciones de importación) y aquellas que devuelven al medio información y/o energía (interacciones de exportación)” (2004, pág. 34). Para Johansen, la definición de organización es más bien funcional, puesto que refiere a la descripción del funcionamiento de ella y, en particular

respecto a la existencia de objetivos explícitos como implícitos por los cuales una organización se crea y desarrolla su dinámica (Johansen, 2004).

Otra propuesta que nos resulta pertinente es la propuesta por Santiago de Quijano de Arana<sup>6</sup>, 1993, quien define la organización desde un enfoque sistémico y como una unidad de complejidad, aspectos relevantes en este estudio:

*“Son formaciones sociales complejas y plurales, compuestas por individuos y grupos, con límites relativamente fijos e identificables que constituyen un sistema de roles, coordinado mediante un sistema de autoridad y de comunicación y articulado por un sistema de significados compartidos (normas, valores, realidad) en orden a la integración del sistema y a la consecución de objetivos y fines.”*

“Estos fines, o el modo de conseguirlos, no siempre son aceptados por sus miembros, por lo que deben ser negociados o impuestos, lo que permite entender las organizaciones como coaliciones de poder en lucha, a veces por el cómo (Rodríguez D. , 1995) conseguir los objetivos (modelos de organizaciones) o cómo definirlos (cambio estratégico)”.

Lo interesante es que un modelo organizacional como se señala refiere a la dimensión estratégica y fundacional que establece la identidad de la organización

---

<sup>6</sup> Santiago de Quijano de Arana. Es profesor de la Universidad de Barcelona, y tiene como líneas prioritarias de investigación el Desarrollo Grupal, Complejidad de la Tarea y Efectividad (Auditoría del Sistema Humano: ASH), la Calidad de Vida Laboral (ASH), Competencias (ASH) y el Compromiso Organizacional (ASH). Su colaboración como profesor visitante en el curso de Doctorado, ha permitido profundizar en el tema de recursos humanos mediante sus conferencias y charlas sobre el tema.



producto de su operar autopoiético. Por su parte, el cambio estratégico guarda relación con la dinámica de desarrollo y evolución del sistema organizacional, que refiere a la capacidad del sistema de reducir complejidad.

“De duración relativamente estable y continua, estas formaciones sociales se hallan inmersas en un ambiente con el que mantienen mutuas relaciones de influencia”. “Las organizaciones son sistemas autopoiéticos, cuyos elementos son decisiones, es decir, son sistemas que producen –en clausura operacional- las decisiones que los forman” (Rodríguez D. , 1995).

El siguiente esquema sintetiza los principales elementos de las organizaciones como sistemas, en el que los sistemas síquicos (las personas) se acoplan a los sistemas sociales en una dinámica de complejidad que determina el comportamiento de las personas en ella. Se reconoce la tensión existente entre las personas y la organización, motivo por el cual resulta relevante referirse a este fenómeno, puesto que guarda relación directa con la viabilidad de las organizaciones y es un fenómeno que no escapa a la problemática de un líder quien debe lidiar con ella. Por lo tanto, resulta fundamental para el Análisis de las Organizaciones por las siguientes razones:

- 1) Lo polifuncional y multidimensionalidad del ser humano, se ve tensionado por la unidimensionalidad, por la carga instrumental que implica la tarea organizacional.
- 2) Tensión de carácter bidireccional.

- 3) Sociológicamente la tensión ha sido entendida la como acoplamiento estructural (Luhmann) o procesos de Consenso comunicativo. (Habermas).
- 4) Racionalidad Simbólica v/s Racionalidad Instrumental.

Respecto a la tensión como factor clave del comportamiento organizacional, el Doctor Humberto Maturana señala: “La tensión siempre permanecerá, si bien la Organización puede humanizarse y flexibilizarse, prevalecerá la idea de que “las organizaciones NO se pueden hacer cargo de la subjetividad de las personas”<sup>7</sup>

Esta tensión, es conocida en la Teoría Organizacional como “Doble Contingencia”.

A este respecto Rodríguez (1995) la caracteriza como sigue:

- 1) Idea de origen Sistémico. (Niklas Luhmann)
- 2) Es la relación entre dos sistemas: personalidad y organizacional.

---

7 Maturana, Humberto y Flores, Fernando. Maturana, biólogo y filósofo chileno. Junto con Francisco Varela, desarrolló en la década de los setenta el concepto de autopoiesis, que da cuenta de la organización de los sistemas vivos como redes cerradas de autoproducción de los componentes que las constituyen. Además, sentó las bases de la biología del conocer, disciplina que se hace cargo de explicar el operar de los seres vivos en tanto sistemas cerrados y determinados en su estructura. Ph. D. en Biología por la University of Harvard (1958). Estudió medicina en la Universidad de Chile y luego biología en Inglaterra y EE.UU. Reconoce como sus maestros Gustavo Hoecker en Chile y a J. Z. Young en Inglaterra e indiscutiblemente se encuentra dentro del área de pensadores que ha influenciado G. Bateson. Sus trabajos iniciales los desarrolla estrechamente ligado con Francisco Varela G. con quien publica en conjunto el notable ensayo De máquinas y Seres Vivos (Editorial Universitaria 1972, Santiago de Chile) y luego su obra más maciza El Árbol del Conocimiento (Editorial Universitaria, Santiago de Chile 1984). Flores. Ingeniero Civil Industrial, Doctor en Filosofía del Lenguaje, Político, Empresario y Emprendedor. Senador de la República de Chile, representa a la Región de Tarapacá por el período 2002- 2010. Miembro de la Comisión de Economía y de la Comisión Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación. Director de la Fundación País Digital, Fundador de la Fundación Mercator. Fundador y Presidente del Colegio Altamira. Hombre multifacético, es reconocido como uno de los pensadores más importantes de la actualidad en el ámbito de la gestión y de la acción emprendedora. Entre sus publicaciones destacan, hasta la fecha, y entre otras: Understanding Computers and Cognition, 1987, escrito con Terry Winograd, una reinterpretación de las redes computacionales y su conexión con la filosofía; "Inventando la Empresa del siglo XXI".

- 3) Coordinación entre las reglas y reglamentos que la organización establece y los comportamientos de sus miembros.
- 4) El trabajador posee libertad, la organización busca el cumplimiento de las reglas de la organización y asegurar un patrón o pauta de comportamiento.

Desde la perspectiva del Análisis Organizacional, en las fisuras y pliegues de esta tensión, se visibilizan con mayor fuerza los procesos, estructuras, cultura organizacional, propios de la organización, como forma de resguardar las diferencias que se generaren entre un sistema y otro.

Las funciones y procesos de interés para este estudio en la comprensión de la doble contingencia son: Motivación e Identidad, puesto que se vinculan al desempeño de las personas en las organizaciones y con los valores.

La motivación. Es comprendida al interior de las organizaciones, aparece no solo vinculada al pertenecer. Si no, su función es exigir al Máximo las capacidades, personales y técnicas, de las personas en pro de los objetivos de la organización.

La identidad. Se entenderá como un proceso de construcción complejo que se encuentra en permanente construcción y reconstrucción, producto de cambios históricos, sociales y organizacionales. Es algo de lo que nunca puede afirmarse que está constituido definitivamente como un conjunto fijo de cualidades, valores y experiencias comunes.

Según el modelo de Deichler (1999), los vínculos de las personas con la organización se clasifican en cuatro dimensiones. Estos vínculos emergen de esta doble contingencia:

Esta identidad corporativa se refiere a las siguientes cuatro dimensiones:

- 1) Alto Compromiso/Alto Reconocimiento: Trabajadores que se enorgullecen en formar parte de una organización. La relación es de tipo afectiva.
- 2) Alto Compromiso/Bajo Reconocimiento: Relación instrumental, donde el vínculo se limita al Contrato.
- 3) Bajo Compromiso/Alto Reconocimiento: Organizaciones con alta rotación. Adaptada pero no Integrada. No ven proyección laboral en la organización.
- 4) Alto compromiso/Bajo Reconocimiento: Organizaciones muy afectada por el entorno (Crisis Económicas, Cambios Tecnológicos, Sociales, etc.)

La relación dialógica y dialéctica entre la organización y la persona según Schvarstein<sup>8</sup> (1992) indica cuatro posibilidades, bajo un eje Orden/Desorden:

- 1) Que el individuo sea “desorden” para la organización, como es el caso de los herejes e inadaptados.
- 2) Que la organización sea “orden” para el individuo y le otorgue una identidad.

---

<sup>8</sup> Schvarstein. Ingeniero industrial argentino, formado en psicología social en la escuela de Pichon Rivière, a la cual ha seguido vinculado. Su enfoque mantiene fidelidad con esta formación, pero se ha ensanchado considerablemente, a partir de su experiencia y del contacto con otros aportes teóricos, entre los cuales destaca la teoría de los sistemas autopoieticos introducida por los chilenos Humberto Maturana y Francisco Javier Varela, dentro de una perspectiva flexiblemente sistémica

- 3) Que la organización sea “desorden” para el individuo, coartando sus posibilidades de desarrollo.
- 4) Que el individuo sea “orden” para la organización, sosteniéndola en momentos de crisis.

Las características de las organizaciones:

- 1) Estar definidas y diseñadas en términos de una racionalidad de adecuación de medios afines, esto es, en ellas hay una división del trabajo que ha sido hecha en forma consciente como resultado del intento de buscar fines en la forma más racional posible.
- 2) El poder queda dividido entre los distintos puestos, de tal manera de facilitar la coordinación y el control del cumplimiento de las distintas obligaciones laborales que se desprenden de la división del trabajo.
- 3) También la comunicación queda canalizada en forma subordinada a la mejor y más eficiente manera de conseguir una adecuada coordinación de las actividades tendiente al logro de los fines.
- 4) Las organizaciones existen en un entorno que es todo lo exterior a la organización: otras organizaciones, clientes, la sociedad global, la economía, el sistema legal, etc. la organización se encuentra adaptada permanentemente a su entorno, de tal manera que se suponen mutuamente: no hay organización sin entorno, ni entorno sin organización.
- 5) También los miembros de la organización constituyen parte del entorno de esta, su entorno íntimo. esto quiere llamar la atención sobre el hecho que

las personas que aportan su trabajo a la organización, deben hacerlo desde la perspectiva parcial que les permite su rol dentro de esta. todo su comportamiento adicional, es decir, todo aquello que recuerde los otros ámbitos del quehacer de la persona constituye el entorno interno del sistema organizacional.

El siguiente grafico nos muestra las 5 dimensiones bases sobre las cuales se estructura y diseña una organización, y nos indica además los aspectos más relevantes para cada una de ellas.

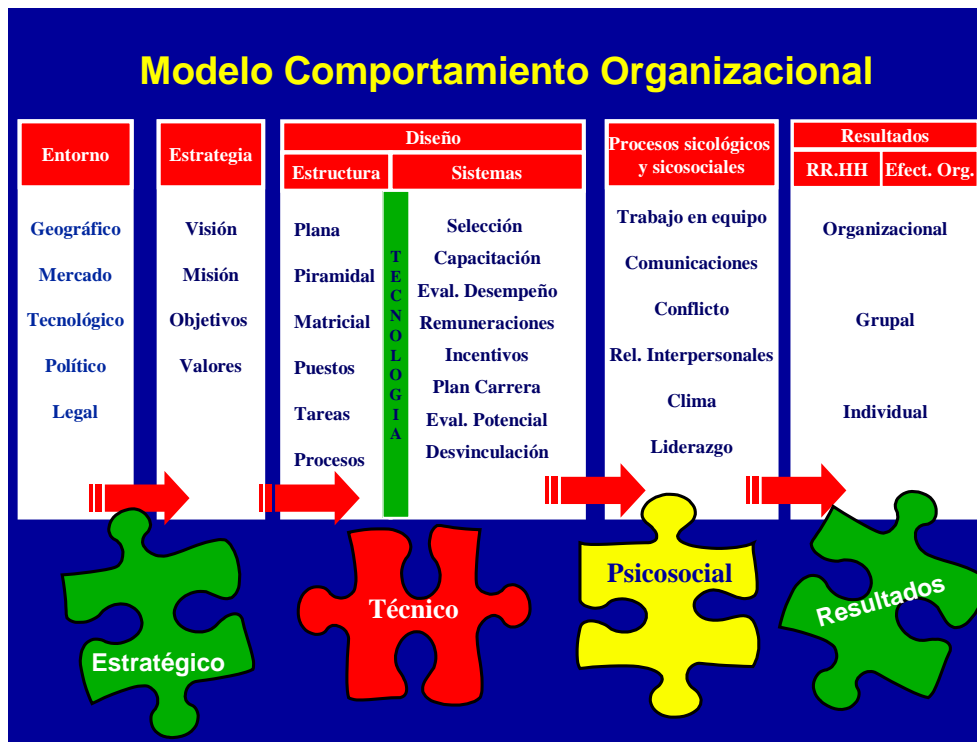


Gráfico 1 "Modelo de comportamiento de los sistemas organizacionales"

Fuente: (Rodríguez D. , 2004)

Los sistemas organizacionales son creados en forma deliberada. Las organizaciones, como sistemas, han sido planeadas y racionalizadas. Esta

característica debería facilitar una evaluación organizacional de las mismas. No obstante, ello no es así. El dilema surge puesto que no es posible abarcar toda la complejidad de la información disponible, luego se hace necesario reducir la realidad organizacional a modelos de análisis, que nos permitan manejar selectivamente esta información y, por consiguiente, decidir respecto de ella y para ella. En efecto, conocemos selectivamente, lo que nos demanda tener un enfoque global, sistémico, es decir, sistémico. Los modelos nos permiten representar la realidad, nos facilitan una aproximación a su comprensión, son una forma de reducir la complejidad.

*“Nuestra selectividad no sólo hace relevantes ciertas características de lo conocido, dejando otras ignoradas, sino que más bien constituye el objeto conocido, de tal manera que las opciones que se escojan serán determinantes tanto en la construcción del problema, como en la de sus soluciones posibles.”*

(Rodríguez D. , Diagnóstico Organizacional, 2004)

Por esto es que los criterios definidos por el observador para su observación, no pueden ser aislados ni al azar. Éstos son útiles sólo “si se encuentran relacionados entre sí en forma sistémica, de tal forma que puedan servir como parámetros con los cuales conformar en forma significativa el sistema observado” (Rodríguez D., 2004).

La complejidad, según Jorge Etkin (2007), es un enfoque que considera a la organización como un espacio donde coexisten orden y desorden, razón y sinrazón,

armonías y disonancias. Esto permite, aproximarse a la comprensión organizacional, necesaria y vital para su gestión, no sólo a través de aquello que es formal y visible, sino particularmente a través de aquello que no lo es, es decir, a través del sentido emergente de las interacciones de grupos. La complejidad, en términos empresariales, se entiende desde la incertidumbre, el cambio, la competencia, las nuevas tecnologías de la información y comunicación, la sociedad del conocimiento y la globalización.

Según Kouzes y Posner (1996), el desafío del liderazgo está definido por las nuevas realidades imperantes en nuestra sociedad mundial:

- 1) Los cínicos están ganando.
- 2) El poder se ha desplazado
- 3) Estamos todos conectados
- 4) El mundo está fragmentado
- 5) Hay un nuevo contrato social sobre la mesa
- 6) Hay una nueva búsqueda de significado

En enfoque de Etkin, no se queda en el concepto clásico de las organizaciones, sino más bien se centra en las dinámicas del juego y tramas de poder, en la influencia de los *stakeholders* y el contexto social que las afecta, como un sistema complejo de base social, política y técnica. Luego, la complejidad al interior de las organizaciones está dada por la operación de múltiples lógicas y diversidad de fuerzas que no se conjugan en un todo armónico, por lo tanto, estable.



## 1.2. Planificación estratégica

La planificación estratégica en una organización refiere a la proyección y programación de la organización en su dimensión estratégica en el mediano y largo plazo. Dice relación con el proceso de desarrollo organizacional de la misma que busca dar cuenta de la proyección de sus intereses, valores, objetivos en el largo plazo. Decimos que una declaración de visión es a lo menos un punto de referencia en el futuro de cómo vemos o queremos ver a nuestra organización. En términos operativos, la planificación estratégica es la propuesta de cómo plasmamos ese sueño traducidos a un plazo más cercano en objetivos estratégicos que derivan en tareas y programas concretos que concurren al logro de los tales. Esto se hace por medio de una planificación que requiere decisiones también estratégicas que les corresponden a los tomadores de decisión también estratégicos. Éstos pondrán por medio de tales decisiones los fundamentos para planificar estratégicamente. El punto cierto en todo este proceso es el juicio de si una planificación estratégica es acertada o no. ¿Cuál será entonces el criterio para determinarlo? Desde la perspectiva luhmanniana, este criterio sería si ésta se corresponde a no con las capacidades organizacionales de desarrollo de la empresa u organización cualquiera que ésta sea, y con su identidad. Una identidad que como se señaló anteriormente refiere a sus principios, a sus decisiones fundacionales, aquellas que la definieron, que la delimitaron, que la especificaron en un sistema/entorno. Así, por ejemplo, para una organización sin fines de lucro desarrollar una planificación estratégica que dé cuenta de decisiones lucrativas no es coherente

desde la lógica de su proceso decisional. Alguien podría señalar que en efecto hay casos de este tipo. En el sistema jurídico llamaríamos a eso: falsificación ideológica de identidad, puesto que declarándose sin fines de lucro lucra. Por consiguiente, lo que es una falsa desde la lógica decisional, es que sea sin fines de lucro, no que lo sea. Pues que se muestre como sin fines de lucro es coherente con la decisión de engañar que está detrás del caso.

La planificación estratégica daría cuenta entonces de hasta donde se empuja el desarrollo, a saber, el proceso de innovación de la organización dentro del límite de sus posibilidades orgánico-decisionales.

La dinámica organizacional fluye en sus decisiones organizacionales. El punto de partida es las iniciales, las fundacionales, a partir de las cuales emergen, le siguen nuevas decisiones que se encadenan dando lugar a nuevas decisiones propias de su autopoiesis. Así la estrategia de una organización refiere a “las decisiones tomadas con el correr del tiempo por los gerentes de alto nivel que, al considerarse en conjunto, revelan las metas que intentan alcanzar y los medios a los que recurren para hacerlo”. Por otro lado, entendida comúnmente como objetivos a alcanzar, necesariamente da lugar a la emergencia de selecciones decisionales, así “el establecimiento de las metas y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la elección de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para llevar a cabo dichas metas” (Scott, *pág. 22 - 23*).

En definitiva, las decisiones son la dinámica de toda organización, la sangre en el cuerpo humano que articula, coordina el quehacer organizacional sistémico. La

organización en definitiva es un Sistema social basado en la cooperación entre personas y existe cuando se presentan tres condiciones conjuntas: la interacción entre dos o más personas, el deseo de cooperar o la disposición para ello y el propósito de alcanzar un objetivo común (Barnard, 1971). Desde la vereda de enfrente, las organizaciones son Gente que, mediante un proceso dirigido, persigue objetivos utilizando recursos de una forma ordenada (Kast y Rosenzweig, 1979). Por su parte, desde la disciplina del comportamiento organizacional, Robbins la define como Unidad social, compuesta por dos o más personas, coordinada conscientemente y que funciona de manera más o menos continua con el propósito de lograr un objetivo común (2002).

En tanto coordinación es Una organización es la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y un objetivo común y explícito mediante la división de funciones y del trabajo, a través de una jerarquización de la autoridad y la responsabilidad (Schein 1965).

Así la comunicación organizacional se precisa como un proceso de creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes dentro de un sistema de objetivos determinados. Para estudiar la comunicación en las organizaciones necesitamos explorar las relaciones entre el comportamiento del mensaje (a nivel individual, grupal y organizacional), las características de la organización y las propiedades del ambiente organizacional (Cheaca, 2011, pág. 5). “La comunicación es el fluido vital de una organización; si en alguna forma se pudieran eliminar los

flujos de comunicación de una organización, no tendríamos organización” (Rogers, 1980 citado en (Gámez, Soria, & López, 2006, pág. 163)).

### 1.3. Cultura y clima

Los seres humanos somos seres biológicos, somos seres psíquicos y somos seres sociales. No somos todo esto por separado, sino que nos definimos e interactuamos desde la totalidad y unidad. Somos, en definitiva, seres materiales y no materiales. Es a través de las comunicaciones que interactuamos por medio del lenguaje. Luego, cada ser humano es único e irrepetible, puesto que, aunque seamos biológicamente iguales (clones) nuestra experiencia en y por la vida nos distingue del resto. Niklas Luhmann<sup>9</sup> al referirse a este tema señala con la idea de que un sistema social surge cuando la comunicación desarrolla más comunicación desde la comunicación. Entonces, podemos entender la comunicación como factor de la configuración de la realidad social.

Luego, la comunicación constituye un sistema, un Sistema de Comunicaciones estructurado y organizado desde el lenguaje. Previo al lenguaje está el pensamiento (sistema psíquico) que se genera desde sí mismo (autopoiesis). El pensamiento no puede comunicar, pero sí el lenguaje. El problema surge cuando nos comunicamos a través del lenguaje, que, aunque es compartido socialmente,

---

<sup>9</sup> Niklas Luhmann. Sociólogo alemán, nacido en 1927 y fallecido en año 1998. Postuló la teoría de Sistemas Sociales.

no es “nuestros pensamientos”, por lo tanto, el lenguaje resulta en una reducción de éste.

Cada uno construye la realidad, su realidad, y lo hacemos a través de cálculos de ella. La realidad es diferente para cada observador. Luego, toda observación es una operación que hace una distinción, desde la distinción, dividiendo el mundo en dos partes: la parte indicada y el marcador.

Es así como las observaciones culturales que hacemos, son aquellas que nuestra experiencia cultural nos posibilita distinguir.

Para Luhmann, la sociedad está constituida por sistemas y subsistemas que se comunican e interrelacionan entre sí. Luego, estos sistemas permiten representar la realidad. Esta idea presenta el concepto de comunicación no como el intercambio de palabras entre personas, desmarcándose de la lógica emisor – receptor. Es así como la comunicación constituye una realidad emergente *sui generis*.

Una organización es un conjunto de personas que actúan juntas, con una división lógica del trabajo, para alcanzar un objetivo común. Las organizaciones son instrumentos sociales que sirven para que muchas personas combinen sus esfuerzos y trabajen juntas con el fin de alcanzar objetivos que jamás podrían alcanzar si trabajaran en forma aislada. (Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 1995)

Los orígenes de la ciencia de la administración se sitúan convencional y fundamentalmente en las obras de Taylor y Fayol a principios del siglo XX, con lo se catapultó al lugar en las ciencias, el de la teoría de las organizaciones. En efecto,

“Desde entonces, la administración ha desarrollado un largo recorrido que incluye su definición epistemológica y metodológica, que ha sido clarificada y ha permitido su avance como ciencia. Por su parte, los estudios organizacionales comparten con la administración su “base material” (Ibarra y Montaña 1986:13), es decir, las teorías desarrolladas por la teoría organizacional, además de otros artefactos teóricos provenientes de la sociología, la psicología e incluso la biología humana, emanando de allí la multidisciplinariedad que los caracteriza y, al mismo tiempo, la necesidad de una definición epistemológica y legitimación en el mundo académico” (Pérez & Gúzman, 2015, pág. 105).

La cultura es pues el sistema de valores que movilizan el sistema organizacional por medio de las decisiones, que se edifican en los pilares de la confianza y la expectativa que permite que todos los sistemas organizacionales y sociales, por cierto, se coordinen por medio de mecanismos de acoplamiento.

La cultura como concepto implica distinciones y referencias, es decir, requiere referirse a otras distinciones. Por lo tanto, el concepto es una representación de algo que es observado, que se explica desde la lógica de las interacciones y relaciones del sujeto que observa con el objeto y/o sujeto de la observación.

La cultura, desde el enfoque de la teoría de sistemas Sociales de Niklas Luhmann, es entendida desde la comunicación. Luhmann plantea que cada uno en su propia autopoiesis produce el pensamiento. Luego, la comunicación como factor de interacción social, refiere a la “información”, a “ego” y a “alter”.

Es decir, “ego” transmite una conducta de notificación, que “alter” comprende es su autopoiesis, en una dinámica de irritación de la autopoiesis de cada uno, por lo que no existe una comprensión estricta, emergiendo la sociedad desde las comunicaciones entre alter y ego.

Luego, podemos distinguir las comunicaciones dando lugar a tipos de comunicaciones, las que nuevamente se pueden distinguir en grupos de comunicaciones hasta sistemas de comunicaciones, lo que Luhmann refiere como sistemas funcionales, que se orientan a la resolución de un problema en la sociedad y tienen un código, que orienta la selección de las comunicaciones en el sistema.

El ser humano, como ser social, se crea desde la cultura y al mismo tiempo la orienta. Resulta, por tanto, relevante su estudio, en tanto nos permite representar la realidad, comprenderla e intervenirla cuando se requiera.

La cultura como concepto es general. Pero su característica principal es que no existe una cultura universal, más bien la cultura es particular a cada grupo o sociedad. Por cierto, que en determinados contextos encontramos grupos o sociedades que comparten elementos culturales.

Las organizaciones, en este contexto, corresponden a grupos homogeneizados dentro de la sociedad. De aquí, que, aunque no tuvo su origen en las ciencias sociales, el concepto de cultura organizacional busca responder a los postulados que orientan el comportamiento de las personas en la organización. Por cierto, que esta concepción no se corresponde al enfoque socio-antropológico. No obstante,

ello voy a referirme al concepto de cultura organizacional desde este enfoque de modo tal de hacer una crítica del primero.

El enfoque socio-antropológico de la cultura surge en la segunda mitad del siglo XIX con Edward Taylor<sup>10</sup>, antropólogo británico, a quien pertenece la primera definición antropológica de cultura (1871), quien la definió como sigue:

*“Cultura o civilización tomadas en su sentido etnológico más extenso, es todo complejo que comprende el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y las otras capacidades o hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad” (Cucho, 1999)*

Derivado de lo anterior, podemos señalar las siguientes características de la cultura:

- Es aprendida.
- Se reproduce a si misma
- Provee sentido a la realidad
- Orientadora de la conducta
- Es adaptativa.

Siendo esta una definición antropológica, contiene varios elementos del concepto de cultura organizacional moderno. Por esta razón, reflexionaré acerca de éste último desde el concepto de Tylor.

---

<sup>10</sup> Edward Tylor. Antropólogo inglés. Nacido en 1832 y fallecido en 1917. Publicó en Primitive Culture una de las definiciones más ampliamente aceptadas de cultura.



El concepto de cultura esbozado por Tylor se enfoca en las “capacidades o hábitos” que el hombre adquiere en la sociedad. El hombre no nace con conocimiento, ni creencias, ni arte, ni moral, ni derecho, ni costumbres, sino que las adquiere, en tanto individuo, en su contacto con la o las civilizaciones. Es por esto, que el concepto de cultura citado refiere a la experiencia y al aprendizaje. El hombre se autoforma a partir de sus aprendizajes. Éstos son, por cierto, funcionales en tanto le permiten al hombre adaptarse a su entorno, en virtud de preservarse a sí mismo. Luego, el hombre es capaz de reconocer esto y proyectar entonces sentido a su estar en un lugar con otros.

En esta dinámica de interacciones y relaciones con los otros surge la comunicación, necesaria en su función de articular la viabilidad social, y, por consiguiente, la supervivencia de la especie. Para esto último, el hombre necesita vivir en comunidad. En este ejercicio de vivir en comunidad, nace la necesidad de contar con un sistema de comunicaciones que las regule y defina un marco interpretativo del actuar social.

En sociedad, cada persona asume códigos de conducta, sometiendo sus pensamientos a la convivencia social.

*“La comunicación es un sistema que se hace presente cuando es entendida la diferencia entre una información que se ha producido y las razones que se tienen para participar de dicha información. La comunicación es por tanto la operación que actualiza la diferencia entre información y notificación. Esta distinción se nos aparece bajo la forma de una síntesis de tres selecciones que ocurren de*

*manera simultánea: 1) la selección de la información o aquello que se incluye como contenido comunicativo; 2) la selección de la notificación o las razones seleccionadas para participar del contenido informativo; y 3) la selección de entender (o no entender) la diferencia entre la acción de notificar y el contenido de la información; sin esta distinción la comunicación es prácticamente imposible pues quedaría reducida en el mejor de los casos a simple “ruido”.*”  
(Berthier, 2007)

Actualmente, la referencia popular es, más bien, al conocimiento o grado de instrucción de una persona. De aquí que se dice de una personas bien educada o instruida que es una persona culta. Por cierto, que, aunque sabemos que esto es un error, es tan generalizada la acepción que, finalmente, es trágico que así se entienda.

La concepción de la cultura en las organizaciones es limitada, pobre y normativa, puesto que más que dar cuenta de las dinámicas de desarrollo humano en la organización busca, desde una definición de escritorio y preestablecida, normar el comportamiento de las personas en los procesos productivos de modo tal que la organización logre sus metas económico-financieras, si esta tiene fines de lucro.

Por esto, según Cucho (1999, pág. 35), “la cultura de empresa no es una noción analítica, sino una manipulación ideológica del concepto etnológico de cultura, destinada a legitimar la organización del trabajo dentro de cada empresa”. Cucho continúa señalando que, desde el enfoque sociológico de la cultura de empresa,

“esta no existe fuera de los individuos que pertenecen a la empresa; no puede ser preexistente de ellos; se construye en las interacciones”

En la organización están presentes diferentes culturas, o más bien “microculturas”, que corresponden a los grupos que la forman. Luego, señala Cuche, la cultura de la empresa se sitúa en la intersección de las diferentes microculturas de la organización. Por lo tanto, desde la perspectiva de un análisis sociológico de la empresa no puede abstraerse del contexto en el que la empresa se mueve, es decir, no podría reducirse a una simple cultura organizacional.

Por lo tanto, no es posible definir “cultura organizacional” porque la empresa no constituye un universo cerrado que lo permita. No obstante, lo anterior, se ha definido ya la cultura organizacional, por lo que a continuación, señalaré algunas de las definiciones existentes.

Por su parte, la cultura organizacional es un concepto relativamente reciente en las ciencias de la administración, pues aunque la presencia de creencias, normas y actitudes comunes de los individuos en las organizaciones evidentemente existen desde las primeras experiencias de organización, su estudio y comprensión surgieron el siglo pasado, ya que se considera que la cultura permite la adaptación de la empresa al entorno en que se desenvuelve (*Schmirch, 1983*) y actúa como una variable clave para lograr la competitividad y el éxito O’Reilly (1989) citado por (*Morcillo, 2007*). Para Smircich (1983, *pág. 339*), la cultura organizacional es “un conjunto estable de supuestos dados por sentados, significados compartidos y valores que forman una especie de escenario para la acción”

La siguiente definición pertenece a Schein (1997, pág. 25), cuyo enfoque se centra en los aspectos cognitivo-simbólicos, y que publicó en su libro Cultura Organizacional y Liderazgo (1988):

*“Modelo de presunciones básicas -inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna- que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. Operando en forma inconsciente como guías de acción, las pautas culturales se mantienen porque han permitido resolver los problemas en el pasado y se supone que aún los están resolviendo.*

*Se destaca que una cultura organizacional es un conjunto de creencias e hipótesis que los miembros de una organización sienten como verdades primarias y que, en cuanto premisas, constituyen los criterios para su pertenencia e integración.”*

Schein, justamente hace referencia a la cultura organizacional como un modelo interpretativo de la realidad al interior de las organizaciones, producto del aprendizaje colectivo, y que orienta el actuar de las personas en su interior.

Respecto a cómo podríamos caracterizar la cultura organizacional, me referiré a las características de la cultura organizacional según los siguientes autores:

Para Rodríguez (1995), la cultura:

1. Varía constantemente
2. No puede ser cambiada por decreto
3. No es visible para quienes están dentro de ella
4. Se transmite a los nuevos miembros
5. Sólo puede ser vista en virtud de una intervención externa

Para Robbins (1994), implica:

1. Innovación y asunción de riesgos
2. Atención al detalle
3. Orientación a los resultados
4. Orientación hacia las personas
5. Orientación al equipo
6. Energía
7. Estabilidad

Ahora, la pregunta que surge es ¿cómo opera la cultura en la organización? De acuerdo con el Dr. Rodrigo Flores, éstas operan por medio de dos vías: Las prácticas organizacionales y las distinciones de lo apropiado.

Prácticas organizacionales: Como huellas de decisiones organizacionales, es decir, las prácticas de la Membresía.

Lo apropiado / distinciones: Como medios que definen lo apropiado de las premisas de decisión. Es decir, la memoria de sentido que conecta el sustrato de las distinciones que se han estabilizado en la organización.

La cultura se expresa en las comunicaciones que realizan los individuos sobre una serie de aspectos de la empresa, entre los que se encuentran:

1. Las normas.
2. Los objetivos.
3. La historia de la organización.
4. Los roles.
5. Los símbolos.

Mediante los símbolos las organizaciones construyen y difunden, en forma deliberada o inconscientemente sus características. Éstos se remiten a palabras, gestos, imágenes, espacios, logos institucionales, rituales y actividades colectivas u objetos que contienen significados particulares dentro de su cultura.

También se remiten a la estética de la organización, sus pasillos, uniformes, orden, los recorridos que deben hacer los visitantes, las gráficas de la organización, actos y comportamientos de su Membresía hacia el entorno, o entre sí, tienen una importante función simbólica. Lo mismo ocurre con los usos del tiempo, reuniones, tics y manías organizacionales, etc.

Para Luhmann, la cultura organizacional se relaciona con el conjunto de premisas de control. Éstas por su parte refieren a la posibilidad de los sistemas organizacionales, sociales, de distinguir. Distinciones que al ser y, en consecuencia, producir decisiones las que no es posible controlar toda vez que son simultáneas y consecutivas, pero que si es posible moderar por medio de la decisión sobre la base de premisas decisionales. Y desde este concepto nos acercamos a la idea de la

cultura organizacional, fuente de un sistema de códigos que permite moderar un eventual caos del sistema. Por lo tanto, *“a nivel de sistemas organizacionales, las premisas de decisión son el equivalente funcional de la codificación de los sistemas funcionales. (...) Pero a diferencia de los códigos de los sistemas funcionales, ellas son modificables, aunque sólo en adecuación autorreferencial permanente a lo que no está a disposición en el momento”* (Luhmann, 2010, pág. 279). Por su parte, Rodríguez, ha propuesto definir la cultura organizacional como un complejo de decisiones indecibles (1995). Con esto pone sobre la mesa la distinción entre las decisiones decidibles e indecidibles. A este respecto, se señala que en el “lado interior de dicha diferencia se encuentra donde los problemas emergen y pueden ser resueltos: en las premisas de decisión decidibles” (2010, pág. 282). Así, la noción de cultura organizacional propuesta resulta más bien operativa al sistema que positivista. De esta forma, la cultura organizacional puede regular las decisiones, los comportamientos del sistema, sin obligar necesariamente a sus miembros a creer en ello. Se distancia del concepto tradicional simbólico de la cultura organizacional poniendo el acento en la trazabilidad de la o las decisiones fundadoras más que en la redundancia de las comunicaciones del sistema cuyo origen es imposible trazar. Luego, al no poder trazar, no es posible dar cuenta de la validez de estas distinciones y, en consecuencia, de su contribución al sistema organizacional. Si no, diría Luhmann, estamos hablando de rumores o chismes.

Habiéndome referido a cómo opera, una nueva pregunta surge. ¿Cuál es el rol de la cultura organizacional?, ¿cuál es su operatividad?

Su rol, es fundamentalmente, referido a la sociabilización. Recordando la definición propuesta por Tylor y Schein, queda claro que ésta se orienta a que el individuo aprenda sus roles y estatus, y en consecuencia se comporte en la organización.

Por ejemplo, cuando alguien llega por primera vez a un trabajo. El no “conocer la cultura organización” irrita y tensiona al novato (a) puesto que no sabe cómo comportarse, “cómo abrir puertas” y “con qué llaves”. Entonces, la persona es sometida a un proceso de inducción, en el que se pretende, en un período corto de tiempo, que ésta “aprehenda” la cultura organizacional, es decir, se adapte lo más rápido posible y comience a trabajar productivamente.

Otra definición de cultura que me parece pertinente señalar en el contexto del caso expuesto, es aquella que recoge los postulados de Clifford Geertz, quien desde la idea semiótica de la cultura lo siguiente:

“El ser humano se encuentra suspendido sobre una tela de araña de significados que él mismo ha creado y donde la cultura es esa tela de araña, que puede ser entendida como un patrón históricamente transmitido de significados incorporados en símbolos, sistema de concepciones heredadas y expresadas en formas simbólicas, por medio de las cuales los hombres comunican, perpetúan y desarrollan su conocimiento para, y actitudes, hacia la vida.” (Geertz, 1973).

Una definición importante dentro del trabajo es que para Geertz, citado por Córcoles (2006, pág. 6), la cultura no es ecléctica, ya que mantiene un punto de vista semiótico. Cree, con Max Weber y Durkheim, que un ser humano está suspendido sobre una telaraña de significados que él mismo ha creado. Geertz sostenía que,



para estudiar la cultura desde un punto de vista antropológico, es imposible aplicar una ley o una teoría determinada, la única manera de estudiar las conductas humanas dentro del contexto cultural al cual pertenecen es a través de la experiencia y de la observación del investigador.

La cultura, según la define Geertz en su famoso libro *La interpretación de las culturas* (1973), es un sistema de concepciones expresadas en formas simbólicas por medio de las cuales la gente se comunica, perpetúa y desarrolla su conocimiento sobre las actitudes hacia la vida. La función de la cultura es dotar de sentido al mundo y hacerlo comprensible y pone un ejemplo: “... un ser humano puede ser un completo enigma para otro (...) aunque dominemos la lengua del país, no entendemos a la gente, y no porque no sepamos lo que se dice, [simplemente] no podemos hacernos entender” (Bohannan & Glazer, 1993, págs. 554-555).

Antes de pasar al caso, cabe distinguir a qué tipo de cultura organizacional corresponde la cultura organizacional de una Escuela de Oficiales. Ésta corresponde a una organización militar, de tipo totalitaria, obediente, jerarquizada y no deliberante. Esto refuerza “el patrón históricamente transmitido de significados incorporados en símbolos” considerando que la tradición es fundamental en su sistema simbólico.

Los niveles en que opera la cultura dentro de la organización: clasificación según

Weil:

*Los valores de la organización: Filosofía, misión, visión e identidad de la organización. Conocimiento y ejecución, por parte del personal (trabajadores y*

*autoridades de la empresa) de principios que se materializa en acciones, como puede ser el caso de la colaboración, la unidad, el espíritu de equipo, que ayuda al cumplimiento de los objetivos y las metas de la organización.*

*La normatividad de los procedimientos laborales de la organización: Conocimiento, implementación y aceptación, que tienen los reglamentos que guían el comportamiento de los trabajadores al interior de la organización. Por ejemplo: ámbitos de competencia, solución de conflictos, sanciones y malos entendidos; gratificaciones económicas y ascensos.*

*Las características de la división del trabajo: Conocimiento, ejecución y opinión, por parte de la comunidad, de los procesos y prácticas laborales. Por ejemplo: asignación de roles, la delimitación y definición de las áreas de trabajo, así como la posible existencia de la duplicación de funciones.*

*La cultura organizacional, bajo esta perspectiva, parte de dos tipos de relaciones: humanas y laborales. La primera encaminada a reconocer a los sujetos como personas que aportan y desarrollan proyectos individuales dentro de la organización, y la segunda, como trabajadores que deben de producir resultados positivos en cada jornada laboral.*

*Con respecto a la comunicación, se pueden pensar en principio, que opera en un sentido técnico, elaboración de mensajes, diseño de flujos de información y medios de comunicación que favorezcan la retroalimentación, pero también construye sentidos que ayudan a la identificación de los sujetos con los objetivos de la organización y a su pertenencia con la misma, esto es, aporta elementos*

*para la creación, mantenimiento y cambio, de la cultura organizacional. Para lograr lo anterior, la comunicación se debe realizar mediante una estrategia, que no es otra cosa, que una serie de acciones programadas. "La estrategia es una elección: la de los objetivos prioritarios de la identidad que hay que promover y de los recursos que hay que asignar para alcanzarlos. La estrategia es una elección que se realiza en consonancia con el proyecto" (1992, pág. 197)*

Observar el lenguaje como una guía simbólica hacia la cultura, refiere a la idea que el lenguaje modela, restringe, expande el pensamiento. El lenguaje crea pensamiento y el pensamiento crea lenguaje, como parte de las dinámicas adaptativas. El pensamiento no puede comunicar. Entonces, la comunicación (que puede comunicar) es distintiva de los sistemas sociales, en tanto construimos la realidad, a través de cálculos de ella (programas cognitivos), obteniendo una imagen de la realidad. En el ámbito militar, las Fuerzas Armadas han desarrollado su propia guía simbólica, guía que es enseñada cuando uno estudia en las escuelas matrices y reforzada a través de todo su caminar institucional. Quien no la conozca está perdido. En éstas se usan códigos lingüísticos propios de nuestra cultura institucional y común a todas las instituciones castrenses en el mundo. Cuando un instructor, en un grupo de cadetes dice: "cuidado que les puede caer una teja", está diciendo o queriendo decir "cuidado que los estoy observando y si pilló a alguien en falta lo voy a sancionar severamente...así cuídense". Cuando uno es novato, recluta, mechón y

escucha por primera vez reacciona mirando hacia el cielo mientras se cubre la cabeza con los brazos para evitar que algo que cae desde el cielo le golpee el cráneo. Uno entiende lo que seguramente la mayoría, que no conoce estos códigos, entendería. Luego, en la medida que uno incorpora a su inventario lingüístico estos códigos se está construyendo su guía simbólica que le permite entrar en las dinámicas culturales propias de la cultura en la que se está enculturando. Sólo a través de conocer y manejar adecuadamente este lenguaje es que se abren las puertas...al principio uno sólo se pega portazos. Aquí el lenguaje es plenamente adaptativo...en su primera etapa.

El lenguaje es fundamental para el estudio de las ciencias sociales porque condiciona nuestro razonamiento de problemas y procesos sociales Los individuos están a la merced del lenguaje que expresa su sociedad El lenguaje es fundamental en el ajuste del sujeto a la realidad. *(Bohannan & Glazer, 1998)*

El concepto de cultura propuesto por Luhmann surge como una nueva y necesaria distinción a un concepto que implica tantas cosas a la vez que bien poco puede explicar los fenómenos sociales por momentos. En efecto,

*“Se ha expandido tanto el espectro del concepto [de cultura] que bien puede considerarse ya demasiado amplio. Abarca desde los fundamentos simbólicos de la acción (Parsons) hasta la totalidad de los artefactos humanos. Incluye las máquinas electrónicas hasta los tatuajes en el cuerpo humano, altas culturas y culturas cotidianas; cultura de las tribus arcaicas y cultura de las sociedades*

*modernas. Y si además se le añade el concepto de cultura biológico [...], entonces ya casi no se pueden establecer límites de lo social” (Luhmann, 1997)*

Luhmann, en referencia aplicada al concepto de cultura señala que la estabilidad del significado en la comunicación social entre ego y alter es asegurada por convenciones, precisión que refiere a lo ya indicado precedentemente en cuanto a que el concepto de cultura puede sino debe ser entendido desde las premisas decisionales que orientan la acción social. Y es en esta doble contingencia entre alter y ego, que la...

*“la comunicación que con-forma la preocupación de modelos culturales no podría existir sin la generalización de lo particular de situaciones específicas (que nunca son idénticas para el ego y para el alter) y la estabilidad del significado que únicamente puede ser asegurada por ‘convenciones’ respetadas por ambas partes” (Parsons & Shils, citado en (Luhmann, 1998, pág. 113)).*

Pues bien, la noción de cultura operativa se estabiliza en estas “convenciones” respetadas por ambas partes y que regulan las decisiones de las selecciones hechas entre ambos.

Farías refiriéndose a este concepto desarrollado por Luhmann, señala que con el artículo ‘La cultura como concepto histórico’ (de) Luhmann no solo se distancia de una visión de la cultura basada en el código correcto/incorrecto y no solo sugiere una nueva línea de análisis a la luz de la memoria, sino que además redefine la cultura como un producto histórico. La cultura, sostiene Luhmann, es un logro evolutivo de la modernidad, cuya emergencia es históricamente rastreadable, y

que se deriva de la tremenda expansión geográfica e histórica de las posibilidades de comparación. (2006, pág. 332).

Así este concepto tiene su aplicación directa como un mecanismo de regulación del sentido en las comunicaciones de un sistema que serviría a estabilizar las expectativas de éste por medio de un conjunto de vínculos entre el presente y su pasado y su futuro, la memoria. Así, la memoria entendida como un concepto histórico, como una forma de comunicación de selecciones operativas entre el olvidar/recordar que son útiles al presente del sistema y la confianza que en él o de él tenemos.

A pesar de las diversas aproximaciones al concepto de cultura organizacional Schein señala que éste refiere a significados, pautas conductuales que son compartidos por las personas que forman parte de una organización y que pueden ser enseñadas a los nuevos miembros. Por su parte, ésta puede servir como un mecanismo de coordinación y control informal en los diferentes niveles de la organización (1984). Así Schein, la define como “un patrón de supuestos básicos- inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo, como una forma de enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna- que ha funcionado lo bastante bien como para ser considerado válido y, por lo tanto, para ser enseñado a los miembros nuevos como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a aquellos problemas” (1985). Estos supuestos básicos a los que hace referencia se relacionan con las premisas decisionales que permiten optar por las decisiones decidibles.

La Dra. Gloria Zavala señala que el uso de modelos de apoyo al cambio cultural provino en parte de la asociación entre el Desarrollo Organizacional (DO) y el Liderazgo Transformacional. El modelo que proviene de esta asociación considera que el cambio cultural es un proceso a largo plazo, no coercitivo, en el cual los miembros de la organización cambian de buen grado sus sentimientos, creencias, valores y comportamientos a través del poder de la personalidad de un líder transformacional (Bennis 1986, Tichy y Devanna 1986, Kuhnert y Lewis 1987, Avolio et al. 1991). El grado en cual la cultura de una organización se manifiesta deliberada y abiertamente más bien que inconsciente y encubiertamente, influencia la facilidad con que puede ser administrada y cambiada. Cuando el cambio cultural involucra el cambio del nivel superficial de normas conductuales y artefactos, es posible que ocurra con relativa facilidad. A niveles más profundos (supuestos básicos, ideologías, etc.), el cambio es mucho más difícil y consume mucho más tiempo (Kilmann, 1985) y (Zavala, 2005, pág. 7).

#### 1.4. Toma de decisiones

El proceso de toma de decisiones refiere a al proceso por medio del cual una organización ha establecido funcional y operativamente cómo producir las decisiones que requiere, por medio de un conjunto de directrices y disposiciones que delinear e proceso.

Este proceso es un vital en el desarrollo y vida de una organización puesto que refiere a su esencia. Recordar que las decisiones son el carburante de las dinámicas organizacionales.

La decisión está irremediabilmente ligada al problema. En efecto, una gran cantidad de las decisiones que tomamos en gestión son en reacción a un problema, ya sea para hacerlo desaparecer, para atenuar sus efectos o para asegurarse que no se reproduzca. Sin embargo, hemos observado a menudo que los administradores no tienen una idea clara de lo que es precisamente un problema. En efecto, la toma de decisión responde a una necesidad de decidir. De decidir en función de un problema o no. La cuestión es que este decidir está condicionado por la identidad, por la cultura de la propia organización. Se trata de decidir en concordancia con las posibilidades y capacidades estructurales de ésta. Un elemento importante de la toma de decisiones es la apertura de la decisión. La apertura de una decisión se refiere al número de posibilidades que genera el enunciado de la decisión. Es un elemento significativo del cual el que decide no siempre es consciente. Es esencial que una decisión tenga la amplitud apropiada. Si es demasiado amplia, habrá demasiadas opciones, si es demasiado estrecha, no habrá suficientes. Por ejemplo, a la pregunta: "¿Cómo mejorar el nivel de salud de la población? " hay tantas respuestas posibles que nadie podrá pronunciarse directamente.

Para Drucker, la decisión constituye la única verdadera tarea del administrador. Según él, el administrador eficaz debe dirigir los recursos y esfuerzos de la



organización hacia las oportunidades que le permitan obtener resultados económicamente significativos (*Drucker, 1963, pág. 54*).

- Elegir el futuro en lugar del pasado;
- Centrarse en las posibilidades (oportunidades) en vez de centrarse en los problemas u obstáculos (no quiere decir que se olvidan los problemas)
- Elegir una vía tallada a medida en vez de utilizar recetas
- Apuntar alto: algo que marque en vez de un objetivo "seguro" y fácil de alcanzar.

Resulta interesante que precisamente se haga referencia a elegir el futuro en vez del pasado. Claro que lo es cuando toda organización se proyecta hacia adelante según sus propias capacidades de desarrollo, todo lo cual lo hace desde la memoria de su pasado, aquella que le ha dado identidad y aprendizaje organizacional que se traspasa de una generación a otra por medio de la cultura organizacional, que se constituye en el repositorio de éstos.

Drucker señala que una vez reunida la información que se requiere para el proceso de toma de decisiones, se “estará en posición de desarrollar las estrategias que lo llevarían a crear el futuro que quiere y a tomar las decisiones necesarias para implementarlas” (*Cohen, 2008, pág. 223*).

### 1.5. Liderazgo

A través de los tiempos las organizaciones han buscado líderes. Por qué buscarlos si ellas cuentan con cúpulas directivas, elites gerenciales, un cuerpo administrativo

para administrar y gestionar sus organizaciones. Por cierto, y aunque obvia, la respuesta es que los rasgos gerenciales y/o directivos no son suficientes por sí solos para suplir la necesidad de esa “guía”, de esa “inspiración”, de esa “motivación” que sólo un líder puede aportar. Esto pone en evidencia que el liderazgo no es capital ni patrimonio del conocimiento ni de una educación formal. Las estructuras y organizaciones tradicionales sólo permiten avanzar paso a paso, a distintas velocidades, pero son dar cuenta de una realidad interna y externa que es determinante en la vida de las organizaciones. Éstas requieren dar saltos cualitativos, para ser competitivas y diferenciarse entre el resto. ¿Qué hace la diferencia entre una que lo logra y otra que sólo se mantiene marcando el paso? El liderazgo es un factor diferenciador y catapultador de este tipo de organizaciones por medio de la capacidad de movilizar las capacidades de todos sus integrantes y alinear adecuadamente los intereses corporativos con los personales.

El liderazgo ha sido tema de interés desde hace siglos, prueba de ello son las menciones hechas en la Biblia acerca de su importancia. No obstante, su estudio científico si inicia durante el siglo XX, centrándose las investigaciones en determinar fundamentalmente cuáles son las habilidades, los rasgos y conductas distintivas de un líder; qué produce o provoca la emergencia del liderazgo. No ha sido posible, y tal vez no sea necesario, lograr una definición unívoca del liderazgo atendiendo la complejidad del fenómeno.

El liderazgo ha sido estudiado desde diferentes ángulos con distinciones particulares en distintos momentos y espacios por lo que han surgido diferentes corrientes teóricas que han buscado o buscan dar cuenta de toda su complejidad como un fenómeno individual con trascendencia organizacional y social. En efecto, el liderazgo ha sido estudiado desde diferentes disciplinas y perspectivas como la sociología, psicología, la administración, en particular desde el comportamiento y desarrollo organizacional, las que han coincidido y discrepado.

La palabra líder es una transliteración del inglés, del vocablo leader que significa “director, jefe, conductor”, palabra que deriva de lead que significa “guiar, conducir”. Por su parte, liderazgo significa según la Real Academia de la Lengua española “condición de líder”. La palabra inglesa se derivó a partir del vocablo noruego antiguo "laidjan" que significaba "ir" y "hacer ir". No tiene ninguna vinculación etimológica con el griego ni con el latín.

El liderazgo supone una atracción hacia el del líder de parte de sus seguidores. Éstos se identifican con él o ella como “su líder”. El liderazgo, entonces, podría entenderse como el conjunto de cualidades que hacen que el sujeto pueda ser líder. Luego, esas cualidades se aprecian por medio de rasgos, es decir, por medio de características distintivas en las personas. En conclusión, podría entenderse la personalidad, como una combinación de rasgos que definen el comportamiento de un individuo. Conjunto de rasgos (físicos, emocionales y mentales) que diferencian a un ser humano de otros, es decir, la combinación de rasgos nos hace sujetos únicos (Reig & Fernández, 2003).

Entre los primeros modelos de liderazgo, como un estudio sistemático acerca de su comprensión surgen a principios de los sesenta. Repasaremos brevemente estos modelos con el propósito de observar su evolución. Es posible observar que, si bien las dinámicas de gestión cambian, la esencia del liderazgo sigue siendo entendida como influencia ejercida y compartida. A continuación una breve revisión de los principales modelos de liderazgo:

### *Managerial Grid.*<sup>11</sup>

El primer modelo de liderazgo utilizó una matriz numérica para relacionar los diferentes estilos de liderazgo. El comportamiento de una persona se medía a través de dos escalas, una, donde se mostraba su grado de interés por las personas y otra donde se mostraba su interés por la producción. Las dos escalas eran independientes entre sí, de forma que la puntuación sobre un eje no se veía afectada por la puntuación en el otro. Este modelo generó 4 estilos básicos de liderazgo (Blake & Mouton, 1964).

1. Task Management; Centrado en organizar y dirigir la realización de la tarea.
2. Country Club Management, Centrado en las necesidades de las personas, con poco interés por la consecución de objetivos.

---

11 Managerial Grid. El modelo de la Grilla de Gestión de Robert Blake y Jane Mouton es un modelo de comportamiento del liderazgo. En 1964 Robert Blake y Jane Mouton desarrollaron un modelo para conceptualizar estilos y relaciones de conducción. Su grilla ('grid') utiliza dos ejes: "Preocupación por la gente" que se grafica utilizando el eje vertical y "Preocupación por las tareas" en el otro eje.

3. Impoverished Management, Pretender estar muy ocupado; bajo interés, por tanto, por el cumplimiento de objetivos como por las personas.
4. Team Management (centrado en ambas direcciones): la consecución de objetivos y la atención a las necesidades de las personas.

La debilidad del modelo Managerial Grid radica en el hecho de que no existe un modelo ideal de liderazgo, ya que en algunos casos la puntuación 9,9 es la mejor, aunque, en otros, puede ocurrir justamente todo lo contrario.

Más adelante el Modelo de Contingencia de Fiedler<sup>12</sup> cambió el enfoque del problema: lo importante es determinar que las diferentes situaciones son las que afectan el estilo de liderazgo. Además, Fiedler aportó el concepto de “situación” factor esencial en el desarrollo conceptual del liderazgo.

El modelo 3D de los Estilos Gerenciales desarrollado por Reddin<sup>13</sup>, de enfoque situacional, permitía medir lo que llamó precisamente demandas situacionales, por ejemplo, las actividades que los directivos deberían realizar para ser lo más eficaz posible. Esto supuso un gran avance en el desarrollo de un modelo práctico de

---

12 Modelo de Contingencia de Fiedler. El modelo de la contingencia de Fiedler, propone que el desempeño eficaz de grupo depende del ajuste adecuado entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados, y de la medida en la cual la situación le da control e influencia al líder. Fiedler desarrolló un instrumento, el cual llamó cuestionario del compañero de trabajo menos preferido (CTMP), que se propone medir si una persona es orientada a la tarea o a las relaciones.

13 William "Bill" Reddin, falleció a la edad de 69, fue uno de los principales científicos del comportamiento y de gestión gurú con 23 libros a su nombre, muchos de ellos best-sellers. Se graduó en psicología, la sociología y la economía en la Universidad de Nueva Brunswick. Después de un MBA de Harvard Business School, se doctoró en el Instituto de Tecnología de Massachusetts (MIT) y luego realizó un doctorado en la Universidad de Bradford.

Liderazgo. Este modelo tiene su fundamento en las dos dimensiones descritas por el Grupo de Ohio: Orientación a la Tarea y Orientación a la Relación. Además, aportó una tercera dimensión que llama efectividad que es el resultado de utilizar el estilo correcto de liderazgo ante una situación determinada.

Reddin, al igual que Blake, identificó 4 estilos principales de liderazgo que colocó en una matriz sobre un plano que calificó de alta efectividad, mientras que otros 4 los colocó en el plano opuesto correspondiente con el de más baja efectividad.

En la Teoría del Liderazgo Situacional de Paul Hersey y Ken Blanchard, estos autores se refirieron a la Curva de Madurez que consistía más que en analizar las demandas de la situación, en determinar el grado de compromiso de los subordinados respecto a lo dispuestos que estaban a hacer lo que se esperaba de ellos. Si éstos no querían o no podían llevar a cabo su trabajo, el directivo debía darles instrucciones sobre lo que debían hacer. Si, por el contrario, eran incapaces de realizar el trabajo, pero tenían la voluntad de hacerlo, el directivo debería motivarles en la dirección de realización del trabajo (Costumeno, 2007, págs. 170-182)

Kotze, apoyado en la obra de Kotter<sup>14</sup> (2012), señaló que, aunque los términos Liderazgo y Dirección se usaban indistintamente, había una diferencia entre ambos, identificando los comportamientos relativos propiamente al liderazgo y

---

14 Kotter, John. Graduado del MIT y Harvard. Se incorporó a la Escuela de Negocios de Harvard facultad en 1972. En 1980, a la edad de 33, se le dio la tenencia y una completa cátedra. Es ampliamente considerado como el mundo la autoridad sobre todo el liderazgo y el cambio. Su principal es la voz sobre cómo las mejores organizaciones en realidad "hacer" el cambio.

aquellos comportamientos relativos a lo que llamó Stewardship (administración del negocio). Por otro lado, debido a su gran experiencia y capacidad de observación, adquiridas en el desarrollo de sus trabajos de campo, descubrió que había un tercer grupo de comportamientos de los que nadie había hablado anteriormente. Eran comportamientos que consumían mucha energía y tiempo, con resultados negativos para la organización y que incorporó en su modelo TLSI<sup>15</sup>, llamándolos comportamientos de pérdida de energía.

Kotze observó, que una gran parte de las personas que se comportaban de tal modo, no lo hacían una vez estaban fuera del trabajo. Esto evidenciaba que estos comportamientos no eran propios de la personalidad. Trabajando sobre el origen del estrés y sus consecuencias, Kotze descubrió que esos comportamientos se producían como consecuencia de factores externos que, a su vez, producían sentimientos de frustración, ansiedad, incertidumbre, amenaza e indefensión. Todo este trabajo dio lugar al Modelo TLSI, anteriormente citado, basado en nueve estilos de comportamiento y que son la base de Momentum Radar.

El Modelo del Momentum<sup>16</sup> Radar es el primer modelo comprensivo acerca del liderazgo que propone una relación directa entre éste, la eficacia organizacional y la ética. Por esto resulta interesante comentarlo. En este modelo el primer paso era identificar y medir los comportamientos. Esto permitiría mostrar de forma precisa lo que las personas hacen en sus puestos de trabajo. Debido a que

---

15 Modelo TLSI, que refiere en su sigla en inglés a Inventario de Estilos de Liderazgo Transformacional.

16 Para Stuart Kotze la palabra Momentum refiere a la característica de que los comportamientos cambian con el tiempo.

Momentum Radar permite trabajar a nivel de comportamientos específicos, podemos agregar información de forma que se puede proporcionar un mapa de lo que la organización hace, a nivel de equipo, departamento, división, unidades de negocio y de la compañía en su totalidad.

El Segundo descubrimiento fue identificar cuáles eran esos comportamientos. Kotze descubrió que todos los miembros de una organización pasan su tiempo, generando negocio, manteniéndolo y bloqueándolo, dando lugar a las siguientes tres categorías:

- a. *Momentum Acelerador.*
- b. *Momentum Sostenedor.*
- c. *Momentum Bloqueador.*

La ventaja que *Momentum Radar* proporciona, es la posibilidad de trazar un mapa de comportamientos que ofrece una sugerencia de cambio. Es muy distinto realizar un cambio y adaptarse de la mejor manera a una nueva realidad, que cambiar ciertos comportamientos específicos. Marcar el camino proporciona seguridad y certeza a la hora de acometer un cambio de paradigma. El hecho de que Momentum Radar se centre solo en comportamientos resulta muy importante. Mientras que los comportamientos pueden modificarse, la personalidad permanece invariable desde el principio de nuestra vida. Momentum Radar facilita la elección de los comportamientos que permiten acelerar, mantener o bloquear los procesos. Además, los componentes de la organización, pueden identificar y



decidir los comportamientos que se ajusten mejor a su manera de ser. *Centrarse en el comportamiento*, más que en la personalidad, supone una gran liberación. Las competencias, conocimiento, experiencia y actitudes no son útiles si no se traducen en comportamientos que generen un beneficio para la empresa, es decir, un *Momentum Grama*. Este modelo entiende que si la eficacia depende de cómo son satisfechas las demandas de una situación concreta, es decir, la eficacia es hacer, lo que se tiene que hacer, ética y eficacia tienen que ser de la misma naturaleza, ya que la ética no puede significar hacer lo que no hay que hacer. A este respecto, Confucio<sup>17</sup> propuso que la clave para ser un líder eficaz se relacionaba con el comportamiento ético.

#### 1.5.1. Aportes contemporáneos al fenómeno del liderazgo.

Un investigador teórico y empírico moderno, de amplio reconocimiento internacional y académico es el Profesor John Maxwell<sup>18</sup>, quien entre sus muchas publicaciones acerca del liderazgo, su línea de investigación, escribió el libro *“Las 21 irrefutables leyes del liderazgo”*, que citaré a continuación.

---

17 Confucio. Filósofo, teórico social y fundador de un sistema ético - más que religioso - que ha llegado hasta nuestros días, Kung-tse (Confucio, para occidente) vivió en la China feudal hace 2.500 años, entre el 551 y el 479 a. C. Sus orígenes eran muy humildes, pero desde joven mostró una gran inclinación por los libros antiguos y, con el tiempo, desempeñó una alta posición como funcionario del estado de Lu, en la actual provincia de Shang-tung.

18 Maxwell, John. Doctor en estudios Teológicos. Escritor, orador, experto en liderazgo y comunicación. John Maxwell, ha sido nombrado el Gurú de liderazgo más influyente del mundo, según una encuesta realizada por Leadership Garúes Internacional a nivel mundial. John Maxwell ocupa el 1er lugar en una lista de 30 líderes destacados a nivel internacional en el ámbito profesional, empresarial, académico y de asesoramiento en diversos campos, además de ser es fundador de tres organizaciones de liderazgo como Maximum Impact, INJOY Stewardship y EQUIP. "Las 21 leyes irrefutables de liderazgo", "Desarrollando el líder que está en usted", y "Las 21 cualidades indispensables de un líder" son algunos de los libros que John Maxwell ha publicado.

1. La ley del Tope. La capacidad de liderazgo determina el nivel de eficacia de una persona.
2. La ley de la Influencia. La verdadera medida del liderazgo es la influencia, nada más, nada menos.
3. La ley del Proceso. El liderazgo se desarrolla diariamente, no en un día.
4. La ley de la Navegación. Cualquiera puede gobernar un barco, pero se necesita que un líder planee la ruta.
5. La ley de la Adición. Los líderes añaden valor por medio del servicio a los demás.
6. La ley del terreno firme. La confianza es el fundamento del liderazgo.
7. La ley del respeto. Por naturaleza, la gente sigue a los líderes más fuertes.
8. La ley de la Intuición. Los líderes evalúan todas las cosas con pasión de liderazgo.
9. La ley del Magnetismo. Usted atrae a quien es como usted.
10. La ley de la Conexión. Los corazones tocan el corazón antes de pedir la mano.
11. La ley del Círculo Íntimo. El potencial de un líder es determinado por quienes están más cerca de él.
12. La ley del otorgamiento de poderes. Solo los líderes seguros otorgan poderes a otros.
13. La ley de la Imagen. La gente hace lo que ve.

14. La ley del Apoyo. La gente apoya al líder, luego a la visión.
15. La ley de la Victoria. Los líderes encuentran la forma de que el equipo gane.
16. La ley del Gran Impulso. El impulso es el mejor amigo de un líder.
17. La ley de las Prioridades. Los líderes entienden que la actividad no es necesariamente logro.
18. La ley del Sacrificio. Un líder debe ceder para subir.
19. La ley del Momento Oportuno. Cuando ser un líder es tan importante como qué hacer dónde ir.
20. La ley del crecimiento explosivo. Para añadir crecimiento, dirija seguidores; para multiplicarse, dirija líderes.
21. La ley del Legado. El valor duradero del líder se mide por la sucesión (Maxwell, 2011)

Por su parte, Patricio Reyes<sup>19</sup>, señala que *“la esencia del liderazgo, es el autoliderazgo, que se basa en conocerse a sí mismo, en tener claridad con respecto a las propias fortalezas y debilidades, para capitalizar con las primeras y ayudarse en las segundas”* (2003, pág. 42).

Continúa señalando que “es el resultado de autorreconocerse los atributos o características personales que han permitido conseguir logros y realizaciones

---

19 Reyes B., Patricio. Abogado de la Universidad de Chile. Magíster en Relaciones Laborales por la Universidad de Chile. Diplomado como Instructor en Comunicaciones y Relaciones Humanas por Dale Carnegie & Associates, Inc. EE.UU. Profesor de Dirección de Recursos Humanos en la Escuela de Administración de la Universidad Católica de Chile, Profesor de Dirección y Administración de Recursos Humanos y de Liderazgo con Valores en la Universidad Gabriela Mistral.

y que se ejecuta y perfecciona con el ejercicio de la autodirección, que alienta a buscar con actitud positiva nuevos destinos, sin esperar que la “buena suerte” haga milagros”.

Finalmente agrega que “es la situación que el famoso Goethe refuerza con su conocida frase: Las cosas no suceden, se provocan” (Reyes, 2003).

Arnold señala que coordinar la variedad, orientar acciones hacia la consecución de objetivos y el cumplimiento de las tareas requiere de una capacidad diarias requiere un gran esfuerzo y dedicación. El proceso que da cuenta de estas funciones se denomina influencia y su fuerza deriva del poder (2003).

Esta influencia se ejerce por medio de dos mecanismos de integración, que se basan fundamentalmente en el poder, los cuales son:

- 1) Autoridad formal.
- 2) Cualidades personales para guiar, conducir, inspirar y conformar, con o para otros, visiones compartidas de futuro.

“Ningún grado de eficiencia puede compensar la falta de eficacia. Antes de dedicarnos a hacer algo en forma eficiente, tenemos que estar seguros de que hemos encontrado algo acertado para realizar” Peter Drucker en (Stoner, Freeman, & Gilber Jr, 1996, pág. 11).

### 1.5.2. Aportes del Enfoque Sistémico de las Organizaciones.

La visión clásica circunscribe el liderazgo a la cuarta etapa del proceso administrativo, la dirección, en tanto que ésta es entendida como la toma de decisiones que hace que las cosas se hagan en una organización. Esto corresponde a un enfoque de pensamiento lineal. Es un buen enfoque. De hecho, las organizaciones han adoptado este enfoque por muchos años, hasta ahora incluso. El problema que se presenta es que la sociedad ha evolucionado vertiginosamente, es decir, ha cambiado a un ritmo muy acelerado en los últimos 30 años dado el, también, vertiginoso avance del conocimiento (sociedad del conocimiento), de la ciencia, tecnología y comunicaciones (NTIC's)<sup>20</sup> que se ha traducido en el desarrollo de una sociedad global (Concepto de la aldea global) que no responde a las fronteras geopolíticas, una sociedad que enfrenta problemas globales y ya no tan sólo locales o regionales.

Rodríguez define demencia organizacional como “Hacer siempre lo mismo y esperar que los resultados varíen” (1998, pág. 26). Este mismo autor, respecto del enfoque sistémico gráfica con la siguiente imagen el imperativo de ver con la mente y no tan sólo con los ojos.

Nuestro observar no es independiente de nuestros pensamientos, por cierto, de nuestros paradigmas o modelos mentales. La observación no es objetiva,

---

<sup>20</sup> NTIC'S: Nuevas Tecnologías de la Información y de la Comunicación.

porque no es independiente del observador como sujeto y como objeto del entorno. No podemos ocultar que somos parte del mundo que observamos, aun cuando tenemos la tendencia a ubicarnos como un punto ciego en nuestra observación.

Los mapas que la gente guarda en su mente, para la mente en el largo plazo y sus percepciones del corto plazo. Esto se refleja en su comportamiento y en sus creencias profundas (Rodriguez M. , 1998).

La génesis del pensamiento sistémico y complejo surge con el Teoría general de Sistemas, la cual surge como una nueva propuesta a los enfoques analítico-reduccionistas y sus principios mecánico-causales. Ésta proviene de la biología y es formulada por Ludwig Von Bertalanffy<sup>21</sup>. Esta teoría constituye una aproximación sistemática y científica de conocimiento y representación de la realidad. Presupone una interrelación y comunicación fecunda entre especialistas y especialidades. Su característica principal es su perspectiva holística e integradora, en donde lo importante son las relaciones y los conjuntos que a partir de ellas emergen.

El principio clave en que se basa la Teoría General de Sistemas (TGS) es la noción de totalidad orgánica, mientras que el paradigma anterior estaba

---

<sup>21</sup> Von Bertalanffy, Ludwig. Biólogo austriaco. Reconocido por haber formulado la Teoría General de Sistemas. Ph.D. en Biología por la Universidad de Viena. En 1937 se trasladó a Estados Unidos con una beca de la Fundación Rockefeller, permaneciendo dos años en la Universidad de Chicago, donde hace las primeras exposiciones conceptuales sobre su futura teoría general de los sistemas en un seminario dirigido por Charles Morris, que trabajaba en la teoría de los signos y la unidad de la ciencia y era el valedor en Estados Unidos del exilio intelectual de origen germánico

fundado en una imagen inorgánica del mundo. De igual forma, el concepto de dinamismo en contraposición con las visiones estáticas y mecánicas, resultando en un quiebre epistemológico que luego da origen a una teoría del observador y que es considerada en la Teoría de Sistemas Sociales.<sup>22</sup> En efecto, lo que se propone es una nueva forma de ciencia desde un enfoque metodológico que se haga cargo de las limitaciones del enfoque vigente.

Sus fundamentos epistemológicos<sup>23</sup> refieren a que:

- 1) Fomenta visiones de conjunto, globales y holísticas;
- 2) Un todo, un sistema, posee un orden y una continuidad en el tiempo por la interdependencia dinámica de sus partes;
- 3) Los sistemas se desarrollan a través de equilibrios específicos que se mantiene y los hacen viables;
- 4) Son las retroalimentaciones y recursividades, uno de los focos de interés.

En consecuencia, nuestro estudio acerca del liderazgo organizacional se fundamentará en el enfoque sistémico, buscando entenderlo desde una visión global, de conjunto y holística. En cuanto a la visión holística, esta se construye sobre la idea de que todas las propiedades de un sistema (biológico, químico, social, económico, mental, lingüístico, etc.) no pueden ser determinadas o explicadas como la suma de sus componentes. El sistema

---

22 La Teoría de Sistemas Sociales es propuesta por Niklas Luhmann, destacado sociólogo alemán del siglo XX

23 Cárdenas, Hugo. Profesor de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile. Antropólogo Social y Magíster en Antropología y desarrollo de la Universidad de Chile.

completo se comporta de un modo distinto que la suma de sus partes, enfatizándose la importancia del todo, que es más grande que la suma de las partes (propiedad de sinergia), y da importancia a la interdependencia de éstas. “La mayor fuente de entropía del Hombre es la ignorancia”.<sup>24</sup>

### 1.5.3. Liderazgo como proceso comunicativo.

El enfoque sistémico nos aporta a la comprensión del liderazgo en tanto que éste reconoce que el observador tiene una estructura biológica que lo limita en su observar, luego su observación de los sistemas es parcial y desde un determinado ángulo de observación que, por cierto, tiene un punto ciego. Luego, al observar los sistemas, lo hace holísticamente y enfocándose en sus comunicaciones, en sus interacciones comunicativas. Entones, los sistemas sociales son entendidos desde las comunicaciones que los constituyen. Por su parte, las personas pertenecen a los sistemas síquicos que se acoplan estructuralmente con los sistemas sociales en y por las comunicaciones.

De aquí, la relevancia de estudiar el liderazgo considerando que su ejercicio es también comunicación. Comunicación entre sistemas síquicos que interactúan en sistemas sociales, por tanto, el cómo está comunicación se da

---

24 Suazo, Pablo. Gerente del programa territorial Integrado en Turismo de Intereses Especiales (PTI), de la CORFO. El PTI es la línea de apoyo de la CORFO orientada a crear desarrollo y mejorar la realidad productiva de un territorio, área o zona geográfica determinada, así como al desarrollo de un sector productivo determinado y sus relaciones.



el cómo se probabiliza, el cómo se operacionaliza nos aporta a la comprensión misma del liderazgo y como éste puede o no ser viable.

El liderazgo como proceso comunicativo refiere por un lado a la función comunicativa de éste y, por otro lado, a la articulación – coordinación de las diferentes operaciones del sistema organizacional.

### 1.6. Gestión del cambio

La gestión del cambio refiere a la idea de gestionar la inminencia del cambio en una organización como un factor de desarrollo organizacional alineado con los lineamientos estratégicos de la organización. Así, el cambio, refiere a una noción más bien positiva de una actividad propia de la evolución de una organización que se adapta a su entorno, a su sistema y, por cierto, a sí misma, as u propia identidad. En lo particular, la gestión del cambio refiere al tratamiento de las resistencias frente al cambio.

El término complementario al proceso es el término estructura. La proporción entre los elementos estructurales y procesales depende por un lado de la cultura organizacional, de las tradiciones y las costumbres, y, por el otro lado, del tipo de tarea a realizar.

Existen tareas que requieren un alto grado de estructuración (reglamentación) y otras, que para su realización requieren más elementos de proceso.

Estructura y proceso no son elementos contradictorios, sino complementarios.

Existe una relación simbiótica entre ambos puesto que las estructuras facilitan u obstaculizan los procesos y los procesos crean nuevas estructuras.

Un proceso de cambio organizacional parte de determinadas estructuras y crea nuevas. Los procesos influyen y dinamizan las estructuras y las interpretan. Los procesos son el motor que pone en movimiento la estructura.

La relación entre estructura y proceso es un elemento central que caracteriza una organización. Organizaciones de la administración pública como otras organizaciones con tendencias burocráticas tienden a sobrevalorar las estructuras.

Los manuales de funcionamiento, los objetivos declarados y los sistemas de control dan ejemplo de eso. Pero la realidad de una organización también está determinada por los procesos informales, que en muchos casos regulan la vida organizacional con más potencia.

Para conocer una organización entonces hay que conocer los elementos estructurales y procesales. Y para cambiar una organización igualmente hay que cambiar estructuras y procesos.

Los objetivos declarados de una organización corresponden a una lógica formal y racional. Pero muchas veces son los objetivos no declarados los que impulsan el funcionamiento. La supervivencia y estabilidad, si bien generalmente no son objetivos explícitos, muchas veces se convierten en unos objetivos indirectos, razón por la cual los procesos de cambio que arriesgan el funcionamiento y la estabilidad actual pueden ser percibidos como una amenaza.

La lógica común en la gestión de cambios es la de pensar en estructuras. Pero las estructuras deberían estar supeditadas a las funciones. El que quiera adaptar su organización a los cada vez más cambiantes requerimientos del entorno, deberá entender, que el cambio ya no es la excepción, sino la regla. Y entre más sencilla y más flexible sea la estructura organizativa, más fácil va a ser el cambio.

La intervención en sistemas dinámicos y la gestión de procesos abiertos, no planificables, requiere nuevas habilidades. Para esto hace falta:

- Investigar los patrones internos de los sistemas
- Descubrir, cuándo y por qué se ponen en movimiento (sin pretender de entender su lógica completa)
- Lograr el acoplamiento a los sistemas, promover y apoyar aquellas tendencias que apuntan al objetivo de cambio
- Intuir tendencias de desarrollo y actuar a tiempo, dosificando el riesgo, de una forma inteligente.

Ya hemos señalado que el cambio organizacional es una necesidad debido a los cambios del entorno. Sin embargo, no es un fin en sí. A veces la gente habla de cambios como si fuera en sí positivo cambiar algo.

Podemos diferenciar entre los cambios que se dan al interior de las organizaciones por su dinámica interna y los cambios impulsados por parte de miembros de la organización. Hablamos ahora de los últimos, los cambios intencionales que corresponden a la adaptación de la organización a los requerimientos del entorno.

El cambio organizacional debe apuntar a un objetivo claro, a un mejor rendimiento y un mejor clima en la organización. Los cambios organizacionales siempre se mueven a estos dos niveles, ya que las organizaciones tienen la característica de ser por un lado una comunidad de rendimiento (su fin es aportar productos o servicios al entorno) y por el otro lado una comunidad social (determinado por planes de vida individuales y relaciones, poder etc.). La relación entre ambas comunidades es una relación de ambivalencia, a veces de tensión.

Revisaremos brevemente el Modelo de Cambio de Tres Pasos de Lewin, quien propone una de las primeras teorías respecto al cambio cultural, que ha sido ampliamente utilizada por diversos autores (Deal y Kennedy, 1982, Hurst, 1995, Kotter y Heskett, 1992, Schein, 1985, Martin, 1993, Argyris, 1993, Van de Ven, 1993, Miles, 1997, de Geus, 1997, entre otros) el cual sostiene que para un cambio de éxito en las organizaciones debe seguir tres pasos: descongelar el statu quo, el movimiento hacia un nuevo estado, y el recongelamiento del nuevo cambio para hacerlo permanente. Así:

**El descongelamiento** son los esfuerzos por sensibilizar a la gente para generar conductas de cambio y vencer las presiones de la resistencia individual y del conformismo del grupo.

**El movimiento** viene a ser el cambio propiamente dicho.

**El recongelamiento** consiste en la estabilización de una intervención de cambio mediante el equilibrio de las fuerzas impulsoras y limitantes.

La resistencia frente al cambio es un fenómeno natural y una de las características centrales en procesos de cambio. Las modificaciones generalmente generan resistencia ya que están acompañadas de inseguridad, pérdida de control y causan temor.

No se trata de evitar la resistencia o ir en contra de ella. Al contrario - lo importante es percibir y entender los síntomas de resistencia para poder ir con ella en vez de contra ella.

La resistencia es una importante señal y puede tener las siguientes razones:

- información falsa o incompleta sobre el propósito del cambio
- falta de participación en el cambio
- pasividad o desinterés
- transferencia de experiencias negativas previas a la situación actual
- temor de salir perjudicado

La resistencia nos indica que hay energía bloqueada. Esto quiere decir, que hay una fuente de energía que deberíamos aprovechar, en vez de tratar la resistencia como un factor perturbador.

Debemos animar y ayudar que las personas que expresen y expliquen su oposición y transformar las formas no verbales y pasivas de resistencia, en manifestaciones verbales y activas.

Hablando de técnicas de intervención en procesos de cambio organizacional debemos:

- diferenciar entre intervenciones directas e indirectas, internas y externas
- basar nuestras intervenciones en hipótesis
- diferenciar nuestras intervenciones de acuerdo a la fase de desarrollo del proyecto de cambio y a las personas a las que se dirigen (en la fase de diagnóstico trabajar con grupos homogéneos, en la fase de cambio con grupos heterogéneos)
- utilizar técnicas, que estimulen los dos hemisferios del cerebro
- utilizar técnicas que permitan reflejar la realidad concreta de la organización
- utilizar técnicas, que promuevan la generación de opciones nuevas
- utilizar técnicas que desbloqueen la resistencia

Para Maturana lo importante del cambio es lo que permanece constante. Se cambia para evolucionar, para adaptarse. Luego, una vez producido el cambio, éste desecha alguna actividad u operación sistémica, objeto de la necesidad de cambio. Una vez, internalizado, operado el cambio, éste estabiliza las operaciones del sistema.

### 1.7. Comunicación y gestión

La comunicación es el eje estratégico de la vida de las organizaciones. Permite conocer y coordinar los procesos de interacción e interpretación que se desarrollan en la organización, entre sus diversos públicos, tanto interna como externamente.

No sólo las palabras son comunicación, sino que además lo es la conducta (como actuamos y nuestra expresión no verbal) que es la expresión de lo que creemos. Es decir, actuamos en función de nuestras creencias, lo que determina el prisma o lente con el miramos (y nos miramos) y observamos (y nos observamos) y volvemos a fijar o modificar nuestras creencias (ideas, pensamientos, miedos, tabúes, fobias, supersticiones, etc.) reforzándolas positiva o negativamente.

Por consiguiente, son las personas las que deciden o no cambiar, en función de que modifiquemos nuestras creencias dando espacio y una oportunidad a nuestros pensamientos de creer que las cosas pueden ser distintas y mejores.

“La comunicación pobre o ausente es uno de nuestros mayores enemigos en el esfuerzo por crear conexiones. Desgraciadamente, lo que es a menudo se hace pasar por buena comunicación en las empresas es que circulen los informes de las acciones o los eventos de la organización. En este enfoque, se considera que la tarea de la comunicación es informar a los empleados y otros interesados a las acciones que la conducción piensa implementar para responder a un evento. Si no hay eventos o acciones que le resulte cómodo comentar a los dirigentes, no hay comunicación” (D'aprix, 1999, pág. 21).

La comunicación es el instrumento básico que permite relacionarnos con los demás, tanto en el ámbito personal como en el laboral. Por lo tanto, conocer cómo se constituye y crea la comunicación, cuáles son sus elementos básicos y la forma en la que se interrelacionan, es el primer paso para lograr una comunicación

pertinente, por tanto, eficaz y eficiente, que nos permite coordinar actividades, resolver problemas y tomar decisiones de una manera oportuna y adecuada a los intereses de la organización.

La comunicación fluye en diferentes direcciones y con distintos niveles de formalidad que no siempre se ajustan a la estructura establecida por la organización.

La comunicación, entendida desde los resultados esperados, refiere a la coordinación de conductas que por sí mismas, no podrían crear actos colectivos recurrentes. De aquí que la comunicación no transfiera contenidos sino más bien coordine comportamientos: hay comunicación cada vez que hay coordinación de conductas en un dominio de acoplamiento estructural-orgánico.

Las unidades encuentran precisamente en su Reglamento Orgánico y de Funcionamiento el cómo se organizan, la definición de su ámbito de acción, sus funciones y responsabilidades, a partir de todo lo cual debería establecerse la red de comunicación interna que dé lugar a la coordinación natural, como piezas de un engranaje, de conductas organizacionales entre las personas en función de sus puestos y responsabilidades.

La comunicación corporativa, estratégica u organizacional no concierne sólo a los “comunicadores” sino que, a todas las personas de la organización, cada cual según su nivel orgánico.



### 1.7.1. Conceptos.

La comunicación organizacional aplicada refiere a un sinnúmero de conceptos de aplicación diaria y que guardan directa relación con las dinámicas organizacionales y que se constituyen en un mecanismo de coordinación y control del liderazgo organizacional y, que, a su vez, refieren a la cultura de ésta como expresión clara de una autopoiesis que fluye a través de sus procesos comunicativos. De ello se desprende que:

- La comunicación no es información, pero si la comprende.
- Las dimensiones humanas de la comunicación son el:
  - a.- Ser (Actitudes y sentimientos)
  - b.- Saber (Conocimientos)
  - c.- Hacer (Habilidades / competencias)
  - d.- Comunicar (mensaje para la acción)
  - e.- Trascender (el sentido de lo que hacemos)
- La comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, su contenido, su propósito, su dirección y el medio empleado haciendo productiva la información en la medida que permite que se cumplan las metas y objetivos de la organización.
- La comunicación organizacional, implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades, así como las condiciones para su emergencia.

- La comunicación organizacional no es una técnica ni un procedimiento, sino más bien, refiere a la emergencia de las necesidades comunicativas de la organización a través de su personal, por lo que ésta no puede ser mejorada instrumentalmente sino se mejoran los obstáculos asociados al factor humano. En definitiva, responde a la filosofía de la organización.
- La comunicación organizacional se construye sobre los pilares del respeto (a los compromisos adquiridos y las ideas de los otros), la confianza (entre y a las personas), la armonía (en el clima laboral) y de las (reales) necesidades de coordinación y acción de la organización.
- La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado y, a su vez, influencia el medio ambiente, lo que obliga a una observación y aprendizaje permanente de lo que pasa en nuestra sociedad, que se replica en nuestra Institución.
- La comunicación organizacional forma parte de un Sistema de Comunicación Interna, que permite disipar el rumor, integrar al personal, motivarlo y reafirmar su sentido de pertenencia, identificación, adhesión, y de corporeidad a la organización. Además, coordina el flujo de información específica que necesita el personal para llevar a cabo su trabajo.
- Las dimensiones organizacionales de la comunicación son:

a.- La dimensión Comunicacional, referida a aquellas comunicaciones orientadas a informar al personal del quehacer institucional y a mantener un canal abierto entre el mando y la Institución.

b.- La dimensión Interna, referida a las comunicaciones propias de la actividad laboral y profesional de cada Unidad y, que, por lo tanto, se orientan a la gestión organizacional y sus resultados. En consecuencia, en esta se consideran todas aquellas comunicaciones propias del proceso de toma de decisiones de la organización y su diseminación.

c.- La dimensión Difusión y Promoción, referida al proceso de obtención de personal, que recluta y selecciona al personal militar y civil para la Institución.

- La comunicación interna busca que todos los niveles de la organización se sientan protagonistas y no sólo espectadores, ya que al conocer lo que hace y lo que piensa hacer la organización las personas reforzarán su identidad con ella, fortaleciendo a su vez, la identidad corporativa.
- La imagen corporativa no se determina por lo que decimos sino por los somos, es decir, por lo que hacemos. Por ello, al hablar de imagen corporativa, estamos hablando de credibilidad, confianza y reputación. Por consiguiente, para que el Comando de Personal sea todo lo anterior, cada uno de sus integrantes debe serlo primero.

- La función o gestión de personal es la clave y pilar fundamental para la marcha exitosa de toda organización y su enfoque debe ser sistémico dado la complejidad del ser humano. Por ello, la comunicación organizacional implica una comunicación con contenido y sentido (útil y pertinente) en alineamiento con los intereses de la Unidad y que haga sentir a las personas parte de un esfuerzo importante y de un objetivo más amplio todavía pero concreto.
- La función o gestión de personal debe explorar e internalizar los avances y cambios en los modelos, enfoques y comprensión de las disciplinas o ciencias humanas y/o sociales, tales como la: Psicología, Administración, Comunicación, Antropología y Educación entre otras.
- El ejercicio de la comunicación organizacional es una disciplina de gestión organizacional y juega un rol importante en la planificación estratégica de la Unidad, haciendo hincapié en los resultados esperados, los cuales deben estar alineados con los objetivos estratégicos de la organización, más que en las acciones realizadas que no aportan a esos resultados.
- La gestión de la comunicación organizacional debe ser planificada, por lo tanto, proactiva. Las organizaciones siempre estarán expuestas a crisis internas y/o externas. A lo que no podemos exponer a la organización es a la improvisación, ello sólo agravará el problema.
- La comunicación cara a cara es un medio preferido por las personas y, en general, más pertinente.

- La línea de jerarquía es el canal de comunicación más eficaz.
- El gran enemigo de la Comunicación Organizacional es el “rumor”, que podría ser entendido como:

*“Una declaración formulada para ser creída como cierta, relacionada con la actualidad y difundida sin verificación oficial”*

*Knapp (1944) en (Kapferer, 1989, pág. 13).*

Por ello, peor que el rumor es la ausencia de una acción concreta para anularlo o neutralizarlo.

- Los flujos de la comunicación en una organización se producen a través de redes:
  - a.- Redes Formales: siguen el camino trazado por la relación de los roles definidos en la orgánica y visibles en el organigrama.
  - b.- Redes Informales: surgen al interior de la organización, sin planificación y paralelas a los conductos oficiales (formales), que facilitan la emergencia de liderazgos intermedios y más cercanos a las personas.
- La cultura organizacional refiere al conjunto de creencias y valores que los miembros de una organización sienten o viven como verdades primarias y que, en cuanto premisas, constituyen los criterios para su pertenencia, integración y comunicación.
- Los valores son importantes en tanto permiten al hombre resolver sus conflictos morales, tomar decisiones y conducirse. Por ello, la

comunicación se juega en nuestra credibilidad, es decir, se juega en lo que somos y no somos, más que en lo que decimos.

- Valores prototipos de la comunicación organizacional: Estos valores dan cuenta de la dimensión ético-valórica de las organizaciones allí en donde emerge, donde se crean y a la vez de cara a la globalización de las comunicaciones. Las organizaciones se mueven en dinámicas de valores y pautas conductuales propias de su cultura organizacional y ajustada a la cultura global. Así pues, encontramos entre las siguientes sentencias valores de base de las relaciones entre las personas y las organizaciones que refieren a dimensiones cada vez menos recurrentes en una sociedad global cada vez más automática.
  - a. La palabra empeñada.
  - b. Escuchar atentamente (estar con las personas, mirarlas a los ojos).
  - c. Las buenas ideas no son patrimonio de nadie.
  - d. No sentirse amenazado por los aportes de otros.
    - e. La humildad de reconocer sus errores.
    - f. Aprender de la experiencia propia y de otros.
    - g. El sentido del humor.
    - h. El respeto.
    - i. La Colaboración, la Coordinación y la Cooperación.
    - j. No quedarse con dudas sino resolverlas.
    - k. No tener miedo al qué dirán, todos podemos tener buenas ideas.

- l. Visión sistémica.
- m. La discusión fundamentada y el debate de ideas.
- n. Reconocer que otros pueden saber tanto o más que yo.
- o. El valor del tiempo.
- p. No dar pie a los chismes, rumores ni al pelambre.

Por el contrario, expresiones tales como las que se indican a continuación, sólo estorban la sana y respetuosa convivencia que debe existir entre miembros de la Institución, por lo que deben ser evitadas, pues también dan cuenta de una actitud incorrecta para los intereses de una organización.

- a. “Yo -Yo” (Síndrome)
- b. “Me debes una”.
- c. “Está guagüita es mía”.
- d. “Este otro que va a saber”.

#### 1.7.2. Estructura de la acción:

El estudio de la acción humana nos indica que ésta puede ser analizada en las siguientes etapas de desarrollo:

- a. Pensar.
- b. Creer.
- c. Decidir.
- d. Comunicar – Comportarse.

Toda acción, conducta o comportamiento precede a una decisión, la que, a su vez, obedece consciente o inconscientemente a una creencia basada en nuestros pensamientos. Es decir, primero pensamos y luego fijamos nuestras creencias. Por tanto, éstas pueden ser modificadas en un proceso reflexivo que nos lleva a decidir cambiar o no lo que creemos. Fijadas nuestras creencias, éstas sustentan nuestras decisiones que se expresan por medio de una acción comunicativa o una conducta de hecho.

El sustrato de esta lógica es que somos seres racionales, por tanto, conscientes de nuestros actos, y si conscientes, también deberíamos ser responsables por los mismos. En definitiva, depende de nosotros mismos cambiar, si pensamos en aquello que no estamos haciendo tan bien.

Se crea valor por medio de la innovación, es decir, buscando nuevas formas de hacer las cosas que no sólo permitan alcanzar los objetivos deseados, sino que además lograr efectos colaterales positivos.

El aprendizaje organizacional: “la experiencia no es lo que nos sucede sino lo que hacemos con lo que nos sucede”.

### 1.7.3. Los tipos de comunicación organizacional son:

- a.- Comunicación Descendente, referida a los mensajes que van desde el nivel jerárquico superior hacia los empleados de los niveles subordinados, tales como:



1. Instrucciones y Retroalimentación (Instrucciones Previas, Orden del Día, Cuentas, Comunicados).
  2. Normativa (Reglamentos, Manuales, Políticas, OTEP, Circulares, Directivas, entre otras).
  3. Otras redes o prácticas formales propias de cada Unidad.
- b.- Comunicación Ascendente, referida a aquella que fluye desde los subordinados hacia la jefatura y cuya tipificación correspondería a las comunicaciones cuyo propósito es precisar comunicaciones descendentes, aclarar dudas y/o proponer aportes que agreguen valor al trabajo colectivo de la Unidad, tales como: Preguntas, Sugerencias, Críticas y/o propuestas.
- c.- Comunicación Transversal o Comunicación Funcional, referida a intercambio lateral de comunicaciones entre personas u organizaciones que se encuentran a un nivel equivalente o paralelo dentro de la organización y que dicen relación con la tarea o con factores humanos (coordinación, participación en la información, solución de problemas o arreglo de conflictos) hacia el logro de los objetivos organizacionales.

#### 1.7.4. Ámbitos de Acción

Por su parte, los ámbitos de acción de la comunicación interna pueden abarcar diversos ámbitos de acción como por ejemplo los siguientes:

- a.- Comunicación Interna.
- b.- Imagen corporativa.
- c.- Promoción y Difusión.
- d.- Desarrollo de competencias interpersonales de comunicación.
- e.- Coaching personal y organizacional.
- f.- Liderazgo militar y organizacional.
- g.- Cultura Organizacional.
- h.- Gestión organizacional.
- i.- Tecnologías de información y comunicación (Intranet, Internet, otros).
- j.- Planificación estratégica.

## Parte II: Teoría de Sistemas

### 1. Presentación

Bien sabido es que la obra del sociólogo alemán abarca los distintos sistemas funcionales de la sociedad lo que ha hecho de su teoría de los sistemas sociales una obra de gran envergadura pues es aplicable tanto a la economía, a la educación, a la ciencia como a la política y la religión entre otros. En efecto, se trata de una metateoría que pretende cómo opera, cómo se acopla y como se reproduce la sociedad (Aragón, 2011). Así, su obra comprende alrededor de 50 libros y un centenar de ensayos y artículos en *journals* científicos de sociología y administración entre tantos otros (Cansino, 2001).

Cabe necesario indicar brevemente la influencia de otros autores sobre la teoría sociológica y otras disciplinas como la biología, influyeron en el propuesta teórico-metodológica de Niklas Luhmann. Para ello Luhmann tuvo que...

*“...confrontarse a con lo más elevado de la cultura universal de la época. Obviamente conoció como pocos a la sociología funcionalista, desde Durkheim hasta Parsons; se confrontó una y otra vez con la teoría crítica y en particular con Habermas; introdujo en su propuesta elementos del constructivismo radical sugeridos inicialmente por biólogos como Varela y Maturana, físicos como Ilya Prigogine y Von Foerster, matemáticos como Spencer Brown, entre otros. De esta confrontación extrajo los presupuestos teóricos y metodológicos de su teoría de los sistemas complejos” (Cansino, 2001, pág. 146)*

En cuanto a su obra, dada la extensión y variedad de su obra, he considerado centrar el estudio en aquellas publicaciones que sirven a la comprensión de base de su teoría general de los sistemas complejos, de los sistemas sociales y, en particular, aquellas que refieren directamente al estudio o teoría de las organizaciones. Entre las primeras, tenemos “Sistemas Sociales” y “Sociedad de la Sociedad”. Entre las segundas, se cuentan su publicación “Organización y decisión” y “Fin y racionalidad en los sistemas”, ésta última que sirve a los dos propósitos.

*“un sistema es un conjunto de elementos que mantienen determinadas relaciones entre sí y que se encuentran separados de un entorno determinado” (Luhmann, 1990, Pg. 18)*  
*(Luhmann, Sociedad y sistema: la ambición de la teoría, 1990).*

Luego, encontramos otras publicaciones que refieren a estas ya enunciadas, entre las cuales se encuentran en la primera categoría “Sociedad y teoría de sistemas” de 2 de sus principales continuadores de su teoría quienes además trabajaron y se doctoraron con el mismo profesor Luhmann, a saber, Darío Rodríguez y Marcelo Arnold. En cuanto al segundo grupo, encontramos “Confianza” y “Organización y decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo”.

Una breve reseña en cuanto a las publicaciones de interés general:

- “Sistemas sociales. Lineamientos para una teoría general” publicada en 1997 que es considerada por el propio Luhmann (a 1997 fecha de su publicación) como su obra central y fundamental. En efecto, como lo citara Beriain:

*“obra más acabada de su pensamiento, pues contiene la estructura fundamental de su propuesta teórica respecto a la sociedad contemporánea y constituye un minucioso, enorme esfuerzo para trasvasar las categorías primordiales de la ciencia sociológica al lenguaje de la teoría de sistemas” (1997, pág. 155).*

- “Confianza” publicada en 1997, cuya introducción fue realizada por el Dr. Darío Rodríguez, quien estudió y trabajó con Niklas Luhmann en la Universidad de Bielefeld, Alemania. Esta obra Luhmann plantea lo relativo a la reducción de complejidad y como la confianza es constituyente de ésta. Así define la confianza como *“un mecanismo de reducción de complejidad que aumenta la capacidad del sistema de actuar coherentemente en un entorno más complejo” (Berlain, 1997, pág. 157).*

De igual forma, Luhmann relacionará el concepto de información y expectativas con el comportamiento esperado de las personas al señalar que la confianza “reduce la complejidad social en la medida que supera la información disponible y generaliza las expectativas del comportamiento, al reemplazar la insuficiente información por una seguridad internamente garantizada” (Berlain, 1997, pág. 157). Esto resulta clave en la lógica estructural, institucional e individual de la dinámica del liderazgo en las organizaciones sobre la base de relaciones de confianza delimitadas en el operar de las comunicaciones internas de una organización, es decir, su cultura.

En cuanto a las publicaciones referidas al estudio de las organizaciones:

- “Organización y decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo” de 1997. En cuanto al ensayo programático “organización y decisión”, éste fue escrito en 1978 y en él nos encontramos con *“las bases del pensamiento de Luhmann respecto a las particularidades del sistema organizacional”* (Beriain, 1997, pág. 157). En este libro, se presentan 3 importantes ensayos iniciales, el primero de los cuales despliega las bases para enfrentar los sistemas organizacionales como sistemas compuestos por decisiones, que generan sus propios elementos y definen sus relaciones con su entorno mediante la reducción de complejidad. Por su parte, en el segundo y tercero se incorporan elementos conceptuales que serán centrales en el desarrollo posterior de la obra luhmanniana.<sup>25</sup>

Por su parte, los artículos considerados como parte de la obra de Luhmann que corresponden a publicaciones científicas realizadas por el mismo y por otros autores respecto a su obra y que se han constituido en artículos de referencia, se encuentran:

- La edición especial “Niklas Luhmann. Hacia una teoría científica de la sociedad” de la Revista *Anthropos* en su edición 173/174 de 1997.
- La edición especial “La teoría de los sistemas autorreferenciales” de la Revista *Zona Abierta* en su edición 70/71 de 1995.

---

<sup>25</sup> Comentario y reseña de la contratapa del libro “Organización y decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo”.

## 2. Introducción a la Teoría de Sistemas Sociales de Niklas Luhmann

La propuesta de Niklas Luhmann como instrumento de descripción de la sociedad por medio de sus sistemas sociales, como un intento en conocer cómo es que los fenómenos sociales emergen o han emergido, presenta una crítica temprana en cuanto a su aparente ambigüedad moral frente a los fenómenos sociales que precisamente busca describir y que merecerían ser reprochados. En efecto,

*“su obra es objeto de cierto silencio tanto en Francia como en España, mientras que ha suscitado numerosas discusiones en Alemania, Italia, los países nórdicos y, un poco más tarde, en Estados Unidos. Si las disciplinas jurídicas tanto en Francia como en España se han interesado por algunas de sus obras y sus principales libros han sido objeto de una traducción progresiva, esta tímida recepción no tiene comparación alguna con la importancia de la que goza en Alemania. En España, su «hostilidad ante la ilusión ética» o su observación sin pathos del mundo aspirado por la lógica del control de la complejidad no han desatado ninguna polémica. En otros países, sin embargo, le reprochan su tendencia a describir la sociedad sin criticarla y sin pretender corregir los problemas sociales y ecológicos generados por su evolución.” (Urteaga, 2010, pág. 3)*

La teoría de sistemas sociales de Niklas Luhmann propone una nueva conceptualización de los sistemas sociales, de sus operaciones, su delimitación y complejización. Así Luhmann,

*“cambia la delimitación del sistema por el entorno, donde la autoorganización es sustituida por la autopoiesis, presentando sistemas que son cerrados en su diferenciación con su entorno y abierto en la comunicación de sus elementos. No confundiendo lo abierto y lo cerrado como oposición, sino que la presenta, como una relación de condición: donde lo cerrado es la base para lo abierto por medio del acondicionamiento de la autopoiesis. Emergiendo de esta propuesta un sistema conceptual complejo para analizar a la sociedad.” (Aragón, 2011, pág. 2).*

El enfoque de sistemas emerge como respuesta a *“...la necesidad del hecho de que el esquema mecanicista de vías causales aislables y el tratamiento merista resultaban insuficientes para enfrentarse a problemas teóricos, especialmente de las ciencias biosociales, y a los problemas prácticos planteados por la tecnología moderna” (Bertalanfy Von, 1980, pág. 10).*

Esta superteoría como la describiera el profesor y alumno de Luhmann, el Dr. Darío Rodríguez lo es en cuanto a sus *“pretensiones de universalidad, vale decir, que reclama aplicabilidad para todo fenómeno social” (Luhmann, 2005, pág. VIII).* Es también un esfuerzo que comprende fuentes diversas provenientes de los más diversos ámbitos del conocimiento que no habían sido necesariamente relacionados antes en un esfuerzo de conceptualización de una teoría social. Una teoría que propone hablar de un observador en vez de un sujeto, de lo observado en reemplazo del sujeto, pues señala que este observador observa lo que observa desde determinados esquemas de distinción, los que le permiten diferenciar. Luego, no se trata de un observador



omnisciente pues tiene su propio punto ciego, que en términos operativos no le permite observar el cómo fue observado aquello que se observó. No obstante, estos esquemas de distinción si pueden observarse desde otra referencia de observación, en efecto por otro observador, que se llamará el observador de segundo grado, quien a su vez por cierto tiene su propio punto ciego. Aquí se dibuja la idea de al autorreferencia (*Selbstreferenz*) como:

*“cualquier operación en que ella misma se refiere a otra, y con esto a sí misma. La pura autorreferencia, que no pasa por el otro, acaba en tautología. Las operaciones reales y los sistemas reales dependen de un “despliegue” o destautologización de esta tautología, porque sólo así pueden entender que en un entorno sean posible sólo de forma autolimitada, y no libremente” (Muñoz, 1995, pág. 18).*

Por su parte, la noción de Comunicación (*Kommunikation*) se desmarca de la simple idea de que todo se juega en la transmisión de información y su tradicional conceptualización de “emisor – mensaje – receptor” y la define más bien desde el conjunto de operaciones que la probabiliza. Así para Luhmann el concepto de comunicación:

*“...no indica sólo una acción comunicativa que “transmita” informaciones, sino una operación autopoietica propia que conecte en una unidad emergente tres selecciones distintas, a saber, informaciones, notificaciones y comprensiones, para poder dar lugar a otras comunicaciones ulteriores” (Muñoz, 1995, pág. 19).*

La comunicación acontece exclusivamente en el momento en que es entendida la diferencia entre información y acto de comunicar. Esto distingue la comunicación de la percepción (Luhmann, 1996).

La diferencia en la conceptualización de la comunicación entre la teoría de la Acción y la Teoría de Sistemas es que la primera refiere al éxito o fracaso en la transmisión de un mensaje en tanto que para la segunda es la emergencia de una operación autopoietica propia dentro de un sistema determinado y en el que esa operación no sólo es fruto, sino que gatilladora de la autorreferenciación del sistema. En síntesis, para Luhmann (1998) la comunicación refiere a la operación de una selección en la comprensión de la información tal cual ésta fue decidida ser comunicada. Para Lograr esto sería casi necesario como estar en la mente del que comunica, por ello Luhmann (2000) hace referencia en cuanto a esto a la improbabilidad de la comunicación, toda vez que esta operación comunicativa refiere a un sistema en particular y ésta comunicación luego sólo podría ser entendida en su propio sistema funcional. Lo particular de la idea que la comunicación sea una operación autopoietica es que la comunicación necesariamente conduce a una decisión en la selección de las posibilidades comunicativas del sistema. Además, el fin de ésta es la supervivencia del sistema, su desarrollo y evolución o adaptación al entorno sistémico. Todo estado posterior de un sistema organizacional es sólo producto del mismo sistema organizacional en un estado anterior. Su evolución está entonces condicionada no por el entorno, con el que por cierto actúa, sino más con su propia operatoria o autorreferenciación. Todo cambio o desarrollo es sólo posible desde sí que está dado

por los fundamentos de la fundación o emergencia de una organización que por su dimensión estratégica. Entonces, los posibles cambios o innovaciones del sistema (lo cual abordaré a continuación) serán posible en la medida de sus posibilidades.

Para Luhmann el éxito de una comunicación estará determinado por “si una acción comunicativa le sigue a otra, se prueba con ello si la comunicación anterior ha sido comprendida” (1991, *pág. 156*). Efectivamente, ya no es sólo cuestión de transmitir y recibir información sino de comprenderla y aún más que ésta gatille nuevas o ulteriores s acciones comunicativas en el sistema en el que operan. “La comunicación produce, en el acto de entender, la diferencia entre información y acto de comunicar” (Luhmann, 1996).

Un manzano no puede producir peras. Luego, no es correcto pensar que al manzano se le pueden colocar peras para que parezca peral lo cual sería equivalente a pretender modificar, cambiar los objetivos organizacionales de una empresa cuyo ADN no le permite alcanzarlos.

La innovación en Luhmann (2007) es entendida como respuesta a la necesidad evolutiva del sistema, a la estabilización de su operar. Luego, una innovación es un cambio en el sistema que lo es mientras el sistema se perturba temporalmente a la incorporación de una nueva operación. La capacidad de innovar está también determinada por su propia característica autopoiética y una vez que la nueva operación se estabilizó y se constituyó en una operación que ya no es nueva porque está operando entonces terminó el proceso de cambio.

¿Por qué Luhmann defiende el concepto de comunicación como la distinción clave en su teoría? Él mismo señala que "Aquí es donde ha fracasado la actual teoría sociológica de la acción, pues el concepto de acción remite al hombre como ser viviente y como conciencia, es decir, no se refiere a un estado de cosas socialmente constituido. La teoría de sistemas sociales, por ello, debe transformarse de teoría de la acción en teoría de la comunicación..." (Berlain, 1997, pág. 12). Esto resulta ser de máxima relevancia en el andamiaje conceptual luhmanniano puesto que de lo contrario la comunicación entendida como transmisión de información que daría relegada al intercambio de ésta entre sistemas vivos pues dependería de éstos para que sea posible en tanto que Luhmann plantea que al ser la comunicación autopoietica sólo una comunicación puede producir otra y no un ser humano. El ser humano es por tanto considerado como parte del entorno y no como parte del sistema, del sistema social. No niega esto el rol de las personas en la lógica sistema/entorno, sino que más precisa que el hombre, sociablemente hablando no existe. Por el contrario, existen personas (seres biológicos), existen personalidades (seres psicológicos). Para Luhmann la idea de "sujeto" es nada. No especifica nada concreto. Pretende especificar al ser humano, pero por el contrario lo desdibuja. El ser humano se comunica en la comunicación del sistema por medio de un proceso de selectividad funcional al sistema mismo. Aquí surge un aspecto relevante que dice relación con la supervivencia del sistema, un sistema que innova como ya se dijo. Para evolucionar, como lo apuntará Maturana y Varela ((1984), para evolucionar hay que operar en la selección. Se asume una nueva forma u operación en reemplazo de otra forma u operación. Luego, lo más importante de la innovación (para fraseando

a Luhmann) es con lo que el sistema se queda, no lo que se cambia, no lo que se reemplaza. En efecto, se reemplaza algo en beneficio de la sobrevivencia del sistema. Por ello, la teoría de...” Luhmann opera ante dos horizontes; la confianza y la complejidad.

Esta teoría toma a la complejidad como componente dentro de la construcción de conocimiento y no como obstáculo. La confianza hace posible la acción en el presente y confiable el futuro. La reducción de complejidad se orienta mediante la idea de que toda reducción de complejidad como acto selectivo, supone en sí mismo un aumento de complejidad. Un aumento de complejidad como correspondencia al aumento de capacidad de la reducción de esa misma complejidad.

Por su parte, la conceptualización de Luhmann de la observación (*Beobachtung*) se relaciona con el concepto de autopoiesis desarrollado por los Doctores Humberto Maturana y Francisco Varela, que Luhmann entiende como la forma de reproducción de los sistemas sociales tal cual resulta para los sistemas biológicos en la vertiente original del concepto que más tarde Luhmann aplicaría a su andamiaje conceptual para venir a satisfacer la idea de sistemas cerrados en su autorreferencia, en su definición o autodefinición, pero abiertos en su operación. Más tarde Luhmann propondría el concepto de sociopoiesis, lo que dará lugar a públicas discrepancias entre él y Maturana, por la utilización del concepto que para el segundo es sólo posible aplicar a los sistemas biológicos. Otra diferencia entre ambos será más tarde que para Luhmann la sociedad no se compone de personas sino de comunicaciones, privilegiando como ya se indicara anteriormente la noción de observador por el de sujeto.

Para Luhmann la autopoiesis refiere *“...a sistemas (autopoiéticos) que reproducen todas las unidades elementales en las que consisten mediante una red de esos mismos elementos, de tal modo que delimitan el entorno – en la vida, en la conciencia o, en el caso del sistema social- en el modo de comunicación”* (Muñoz, 1995, pág. 18). Por su parte, para Maturana, la autopoiesis se entiende desde la lógica de la determinación de los estados de un mismo organismo sobre la base de sus propios estados anteriores. Para él *“La característica más peculiar de un sistema autopoiético es que se levanta por sus propios cordones y se constituye como distinto del medio circundante a través de su propia dinámica, de tal manera que ambas cosas son inseparables”* (Maturana & Varela, 1984, pág. 28).

Desde la biología del conocimiento Maturana que descarta la posibilidad de distinguir, en la experiencia, entre ilusión y percepción, se refiere a la pretensión de pretender explicar de forma independiente al observador el mundo que nos rodea y más allá. Para él, pues, no es viable pretender explicar el mundo desde un observador puesto que *“las explicaciones científicas no explican un mundo independiente, explican la experiencia del observador”* (Maturana, 1996, pág. 30).

Es así como Luhmann, relacionara las propiedades que caracterizan el fenómeno autopoiético, que se indican más abajo, con su propuesta teórica pues encuentra en la autopoiesis la pieza clave la estructuración de su teoría. En efecto, para Luhmann, Maturana *“es el pensador que hoy en día ha dado con el principio teórico más radical para entender un gran número de esferas y problemas de la sociedad contemporánea: el “material explosivo” de la autopoiesis”* (1991, pág. 480)

Las propiedades del fenómeno autopoiético:

1. Autonomía, en referencia a que una célula no sólo es los elementos que la componen y que la determinaron sin que además es una forma específica.
2. Emergencia, en referencia a la irrupción de un nuevo orden y del hecho que las células dependen en su operación de la forma en cómo están organizadas y de cómo ello se lleva a cabo.
3. Clausura operativa, en referencia a las condiciones de posibilidad de la auto-organización de los sistemas autopoiéticos, en tanto sistemas cerrados en su operación.
4. Auto construcción de estructuras, en referencia a que sus elementos y estructuras son producidos por las propias células desde dentro.
5. Y, la reproducción autopoiética o autopoiesis propiamente tal. *(Rodríguez & Torres N., 2003)*

Maturana y Varela definirán inicialmente la autopoiesis como “...procesos concatenados de una manera específica tal que los procesos concatenados producen los componentes que constituyen y especifican al sistema como unidad” *(Maturana & Varela, 2003)*. Más tarde, la reespecificará Maturana como “...red de producciones de componentes, que resulta cerrada sobre sí misma porque los componentes que produce la constituyen al generar las mismas dinámicas de producciones que las produjo, y al determinar su extensión como un ente circunscrito a través del cual hay un continuo

*flujo de elementos que se hacen y dejan de ser componentes según participan o dejan de participar en esa red” (Maturana, 2003).*

Para Maturana la unidad biológica, psicológica, social y espiritual es una unidad indisoluble pues refiere a la unidad mayor que las contiene y que es la vida como tal, se mantiene en todos los niveles de complejidad de la vida misma (Rodríguez & Torres N., 2003). Y para Maturana lo social refiere al ser humano y, en general, a la vida en comunidad la que es posible en la aceptación del otro o lisa y llanamente en el amor:

*“el amor, o si no queremos usar una palabra tan fuerte, la aceptación del otro junto a uno en la convivencia, es el fundamento biológico del fenómeno social; sin amor, sin aceptación del otro junto a uno no hay socialización y sin socialización no hay humanidad. Cualquier cosa que destruya o limite la aceptación del otro junto a uno, desde la competencia hasta la posesión de la verdad, pasando por la certidumbre ideológica, destruye o limita el que se dé el fenómeno social, y por lo tanto lo humano, porque destruye el proceso biológico que lo genera” (Maturana & Varela, 1984, pág. 163).*

Esta aceptación del otro en la convivencia se experimenta en la comunicación, en la comunicación humana, en la comunicación social. Inspirando en la organización celular, Maturana dirá que lo colectivo, entonces, no es un fenómeno esencialmente humano sino biológico, pues la organización de las unidades individuales de un sistema orgánico en un sistema operativo pone de manifiesto que *“se es altruistamente egoísta y egoístamente altruista, porque la realización dual incluye la pertenencia al grupo que integra” (Maturana & Varela, 1984, pág. 131).* Es así como entenderá la comunicación



desde la coordinación de operaciones en lo biológico y la coordinación de conductas en lo social. La lógica detrás es que la comunicación más que transmitir información, datos, contenidos, lo que hace es pretender coordinar comportamientos individuales y/o colectivos en la convivencia social, por lo que “hay comunicación cada vez que hay coordinación conductual en un dominio de acoplamiento estructural” (*Ibid.*, pág. 130). Por cierto, que, para Maturana el lenguaje juega un rol fundamental en la coordinación de las interacciones recurrentes y en la emergencia de una construcción ontológica y social.

Para Luhmann la autopoiesis supone un nuevo paradigma teórico, que aplicado a los sistemas sociales supone un carácter auto-referencial que no se restringe al plano de sus estructuras, sino que él mismo construye los elementos que lo constituyen. Así, mientras en los sistemas biológicos la auto-referencia se corresponde con la auto-reproducción, en los sistemas sociales (o psíquicos) ésta se constituye mediante el significado (Sinn), que a su vez lo producen las “diferencias procesadas” que permiten “seleccionar” entre la “oferta de significado” (Mitteilung). Según la interpretación luhmanniana la “comunicación” (Kommunikation) funde como unidad la diferencia entre la “información” (Information), la “oferta de significado” (Mitteilung) y la “comprensión” (Verstehen) (en el que cada parte diferencia a las otras dos y las conduce hacia una unidad). Donde la información no es sino una selección dentro de la “oferta de significado”, mediante una conexión entre diferencias. Por tanto, no habría propiamente una transmisión de información entre emisor y receptor, sino que el primero hace una sugerencia para la selección del segundo, de modo que la

información para ambos es distinta, aunque, en cualquier caso, constituida a través de procesos de comunicación (Aguado, 2015).

La polémica respecto al uso del concepto de autopoiesis en los sistemas sociales surge producto que este concepto planteado por Maturana y Varela es concebido y aplicado a los sistemas orgánicos, a los seres vivos. En tanto Luhmann, lo extrapola a la comunicación y a la acción en la sociedad, pues *“La teoría de los sistemas autopoieticos autorreferenciales...Sólo puede ofrecer como «universal» su propio concepto de autopoiesis. La acción debe poder reproducir la acción a base de autorreferencia basal y de temporalidad de acontecimientos”* (Luhmann, 2005, pág. 128).

Las partes del sistema son tan sólo componentes de la estructura, teniendo más importancia sus acoplamientos y sus intercambios comunicativos, que reconstruyen al sistema como una unidad de partes del sistema y su entorno. (Luhmann, 1998). Por lo tanto, *“la diferenciación es tratada de acuerdo con el patrón general de la formación de sistemas, y la pregunta de qué formas adopta y hasta dónde llega el grado de complejidad de la diferenciación de los sistemas, puede vincularse nuevamente con la diferencia inicial que constituye la totalidad del sistema.”* (Luhmann, 1998, pág. 31). Esto hace que de la diferenciación sistema-entorno la parte fundamental de la conceptualización de los sistemas en su totalidad.

Por su parte, las comunicaciones decisionales entendidas como las operaciones constitutivas de las organizaciones definen sus fines, los criterios de pertenencia, la configuración de sus entornos, los medios con que procesan riesgos e incertidumbres, sus estructuraciones y posibilidades de cambios son la forma en que se relacionan los

sistemas con su entorno-interno. El concepto de comunicación en Luhmann es entendida como una operación autopoietica que permite que todo sistema realice las tres selecciones, cuales son, la información, la notificación y la comprensión. En consecuencia, de *"...esta comunicación autopoietica se derivan comunicaciones posteriores para sí y en relación con su entorno"* (Cansino, 2001, pág. 149). En palabras de Maturana, sólo la comunicación puede producir comunicación.

Esto le vale a Luhmann, un programa teórico en el que confluyen las teorías de sistemas, de la comunicación y la de la evolución, todas la cuales operan autopoietica y autorreferencialmente por medio de un proceso de reducción de complejidad y selección del sistema/entorno que determina un estado futuro del sistema desde el estado actual.

Para Luhmann, el centro de la sociedad son precisamente las comunicaciones y no las personas, por quienes operan las comunicaciones de las organizaciones en los sistemas de referencias dada la diferenciación funcional de los sistemas de la sociedad especificándose cada cual desde su propio binomio de relación sistema/entorno y lógica de operar. La interacción de los seres humanos, seres vivos, se da en la convivencia para Maturana en tanto que para Luhmann se da de facto dadas las certezas aportadas por cada sistema. Luhmann, señala Cansino, no sólo no es humanista, sino que es anti-humanista. Por ello, agrega, se entiende que haya hallado en Habermas un crítico, pues para el segundo *"se le hace fácil borrar al sujeto tomando en su lugar la diferencia sistema/entorno. Pero con esa operación no se resuelve el problema"* (2001, pág. 150). Por su parte, Habermas concibe los "mundos de vida".

*Al distinguir entre sistema y mundo de la vida, es decir, entre la dimensión técnico-funcional de los fenómenos sociales y su dimensión comunicativa, respectivamente, lo que busca Habermas es significar la importancia que para la teoría social tiene la diferenciación de estos dos ámbitos para proseguir la función crítica de la tradición marxista -sobre todo a partir de Lukács- de la cosificación y la reificación (Lukács, 1978). Dirigiendo su atención en forma y contenido hacia el montaje teórico de la crítica y a la concepción teórico-social de Luhmann, hace uso de su concepción de sistema como modo de generación de realidad codificada, para explicar: cómo los fundamentos comunicativos del mundo de la vida se ven socavados por la intervención de la ciencia y la técnica, el mercado y el capital, el derecho y la burocracia (Velasco, 2003) citado en (Díaz-Montiel & Márquez-Fernández, 2008, págs. 83-84).*

Luhmann acuña el concepto de sociopoiesis como en el marco de la interacción social. Para Luhmann como ya se dijo, los sistemas sociales son autopoieticos, pero focalizados en la naturaleza simbólica de la interacción humana. Por su parte la autopoiesis definida psicológicamente, comprende un componente cognitivo, es decir, los organismos perciben y responden a los elementos y las condiciones en su ambiente. (Prew, 2009).

Por su parte, agrega, que “mientras el concepto social del metabolismo de Marx es un muy sustancial punto de partida para la comprensión de nuestra relación con la naturaleza, es mi intención que el concepto de sociopoiesis cierre la brecha entre las

ciencias sociales y la física contemporánea y las ciencias biológicas para volver a la economía política del pasado<sup>26</sup> (2009, págs. 15-16).

Las organizaciones son sistemas sociales, un tipo o clase de sistemas sociales, y como tal serán observadas desde los planteamientos de Luhmann. Desde esta perspectiva, “destacamos a las comunicaciones decisionales como las operaciones constitutivas de las organizaciones, en tanto mediante éstas se definen sus objetivos y metas, los criterios de pertenencia para sus eventuales miembros, la configuración de sus entornos relevantes, los medios con que procesan sus riesgos e incertidumbres, sus formas de estructuración y sus posibilidades de cambio” (Arnold, 2008, pág. 92).

Arnold citando a Luhmann (1998) señala que entre éstos destacan las organizaciones como comunicaciones de decisiones, las interacciones como comunicaciones de temas, los movimientos sociales como comunicaciones de protesta y los sistemas sociales parciales, que emergen de la aplicación de códigos y programas altamente especializados y que caracterizan, entre otras, a las operaciones científicas, económicas y jurídicas. Por ejemplo, las comunicaciones políticas se hacen posibles sobre la base de operaciones recursivas que no dependen de ningún input u output; la justicia pasa a ser asunto del derecho, que traduce lo justo como lo legal; la verdad y los criterios para su determinación, asunto de la ciencia; la belleza se define de acuerdo con los cánones del arte; la certificación de las competencias para la inclusión social queda en manos de la educación, y así sucesivamente. De esta manera, los procesos evolutivos

---

26 Texto traducido por el tesista. Texto original “While the concept of social metabolism by Marx is a very substantial starting point for understanding our relationship with nature, it is my intent that the concept sociopoiesis bridge the gap between social sciences and contemporary physical and biological sciences to return to the political economy of the past.

que caracterizan la modernidad occidental se acompañan con la normalización de sistemas como la religión, la política, la economía, el derecho, la ciencia, la educación, el arte, la medicina y otros, cuya unidad emerge de la autoproducción de los componentes comunicativos mediante los cuales se delimitan. La expresión funcionalmente diferenciada, para referirse a la sociedad contemporánea, destaca el nivel de autonomía alcanzado por tales sistemas (2008, pág. 94).

La implicancia primaria de entender las organizaciones como comunicaciones de decisiones, que emergen como sistemas desde su delimitación de ámbito de acción, está en el hecho que los objetivos estratégicos, su misión, su visión, su dimensión estratégica no constituyen sus fundamentos, a saber, aquello, que la delimita en sus operaciones o tipo de operaciones. Éstos si bien juegan un rol decisivo en su identidad organizacional, única y distintiva (imagen corporativa), pues son resultado de su proceso decisional que hoy es esto y mañana, dada su característica autopoietica o más bien sociopoietica, puede cambiar, en su intento por adaptarse estructuralmente a las condiciones de entorno reinantes, a su propia definición autorreferencial. Las organizaciones son sin duda alguna el principal tipo de sistemas en los que la vida en comunidad del ser humano se desarrolla. En cada sistema social, tal cual la economía, la política, la religión, la educación, la ciencia, etc., las organizaciones emergen *“cuando se reespecifican problemas funcionales como el poder, la escasez, la trascendencia, la selección o la legitimidad, hasta hacerlos operables por unidades especializadas de decisión”* (Arnold, 2008, pág. 94). Así, por ejemplo, en el sistema económico, las organizaciones empresariales, en empresas de responsabilidad limitada, en sociedades

anónimas, en micro, pequeñas y medianas empresas, las que a su vez pueden reespecificarse en empresas de servicios, por ejemplo, las que, a su vez, pueden distinguirse en empresas financieras. Lo particular de las organizaciones es que emergen en todos los sistemas sociales. Otro ejemplo, los colegios, las universidades, los centros de investigación surgen como especificaciones o reespecificaciones de problemas o necesidades funcional del sistema educación. Así luego en todos los sistemas sociales. A esto es a lo que hace referencia el principio de diferenciación funcional.

Esta diferenciación refiere a decisiones sistémicas recurrentes dentro del sistema organizacional en su acoplamiento al entorno o con otros sistemas. Este acoplamiento a su vez refiere a las acciones comunicativas que darán lugar a otras comunicaciones ulteriores propias del sistema en el que se encuentran.

*“Si bien por sus orígenes, tipo de prestaciones, diseños y Membresías toda organización es única e irreplicable, su identidad se alcanza en operaciones que las caracterizan como un tipo de sistema. El aporte de la mirada sociopoiética consiste en describirlas como comunicaciones de decisiones, precisando cómo a través de ellas generan medios con los cuales marcan su diferencia, constituyéndose en una clase propia de sistemas sociales” (Arnold, 2008, pág. 95).*

Este proceso aumenta la complejidad organizacional pues las organizaciones al estar presente en todos los sistemas comparten problemas o especificaciones equivalentes, como la gestión, la cultura o los procesos administrativos. Éstos son equivalentes en todas las organizaciones cualquiera su sistema, sean del sistema económico,

universitario o judicial. En todos los casos, las organizaciones de éstos se enfrentan a dinámicas equivalentes en su gestión o liderazgo.

Premisas como las misiones, resultan de decisiones explícitas para planificar y por tanto de regular la complejidad que pueden alcanzar decisiones potencialmente seleccionables, entre estas últimas se encuentra su propia diferenciación estructural y el aumento de sus requisitos de coordinación. La presión de estos procesos se aprecia en la jerarquización, descomposición y fijación de decisiones como precedentes, simultáneas o consecuentes. Esas aplicaciones, en su conjunto, permiten decidir sobre cómo re-especificar metas y objetivos en nuevas metas y objetivos o, en reversa, englobar fines y metas en otras.

Pero, ¿qué rol juegan las informaciones en la toma de decisiones?

1) Producción de información

Decidir implica reconocer alternativas, luego calcular consecuencias de las selecciones y, finalmente ingresarlas en las operaciones organizacionales.

2) Producción de los entornos

Sólo desde un sistema se identifica el entorno. Los sistemas son redes de diferencias, cuyos límites se corresponden con comunicaciones, con ellas no solamente construyen su complejidad también definen la que tratan (Beacker, 1999)

1) Producción de las personas miembros

Pareciera insensato contradecir la experiencia que sin seres humanos no existen organizaciones sociales de ningún tipo, sin embargo, incluso en los



textos más clásicos, aun cuando apelen a personas concluyen que las organizaciones, una vez establecidas, asumen una identidad independiente de las mismas.

## 2) Producción de estructuras

La complejidad de una organización supone restricciones en las posibilidades de sus componentes, por ejemplo, la estructuración de posiciones sociales y la producción de las redes de expectativas que las sostienen. Los organigramas, y sus equivalentes, que representan decisiones sedimentadas, aportan orden que impide que las decisiones partan de cero y restan posibilidades a las actividades decisorias espontáneas sustituyéndolas por procesos organizativos.

## 3) Intervención organizacional

Las organizaciones no pueden desarrollarse sin cambiar y ello pocas veces se trata de sólo agregar más de lo mismo. Lo adecuado en un momento no lo es en otro. Las organizaciones conservan su viabilidad evolucionando, el dinamismo y no el equilibrio es el estado óptimo de un sistema.

También crecer simplemente agrandando estructuras, utilizando soluciones que sirvieron alguna vez o dando por verdaderos supuestos que alguna vez lo fueron, no es muy buena garantía. La perspectiva sociopoiética aborda las dificultades para cambiar planificadamente estructuras o estilos de conducción en las organizaciones incorporando la noción de clausura operativa. Lo anterior significa que las

organizaciones se pueden perturbar desde el entorno, pero sólo con sus exclusivas e insustituibles operaciones decisionales pueden discriminarse, distinguirse e implementarse con éxito propuestas nuevas.

En tanto intervenir organizaciones consiste en movilizar las posibilidades disponibles, el rol para un observador-interventor es de un facilitador, alguien que promueve la circulación de comunicación autorreflexiva: ¿por qué decidimos así?; ¿por qué hemos tomado esas decisiones?

Por eso, las propuestas organizacionales a veces resultan y otras no, independientemente qué tan bien funcionaron o funcionan para otros en otras partes. Estas ideas permiten comprender que el fracaso de los modelos organizacionales no se debe, exclusivamente, a resistencias al cambio, falta de pericia directiva, incomprensiones del personal que “no se pone la camiseta” u otro tipo de “incompetencias”, sino que a la opacidad de las estructuras que condicionan tales respuestas.

Las intervenciones sociopoiéticas asumen que las organizaciones están compuestas por decisiones, conducidas por marcadores internos y cuyos posibles cambios de estado están predeterminados. Las organizaciones reaccionan sólo sí sus condiciones, que decisionalmente han ido elaborándose, se lo permiten. Aunque se encuentren en acoplamiento estructural con su entorno, solo en ellas se establecen sus estados probables, y sólo desde ellas se definen los criterios que hacen posible su intervención. Esto significa que la única forma de orientar cambios organizacionales

consiste en afectar sensibilidades estructuralmente condicionadas que alteran sus comunicaciones desde la realidad propia de la organización y no por medio de recetas traídas desde fuera de ella.

La cultura constituye, como un telón de fondo, la base que apoya o rechaza, canaliza y reinterpreta, potencia o mitiga las propuestas contenidas en un cambio organizacional planificado. Desde la referencia sociopoiética la pregunta: ¿se puede cambiar una organización? se responde afirmativamente, pero siempre que se respeten sus dinámicas y que se asuma la necesaria coherencia entre éstas y los modelos de funcionamiento propuestos. Pero, ¿cómo pueden lograrse estas intervenciones dada la condición autopoiética de las comunicaciones organizacionales? La respuesta es simple: actuando desde el sistema y no desde el entorno.

La diferencia entre los individuos y los sistemas organizacionales requiere explicaciones adicionales. De partida, sólo la idea de considerarlos como parte del entorno de los sistemas sociales llama a escándalo (Izuzquiza I. , 1990).

Pareciera insensato contradecir la experiencia de que sin seres humanos no existen organizaciones sociales de ningún tipo; sin embargo, incluso en los textos más clásicos, aun cuando apelen a personas concluyen que las organizaciones, una vez establecidas, asumen una identidad independiente de las mismas (Blau & Scott, 1962). De hecho, el reclutamiento de personal es codificado como adquisición de recursos.

### 3. Marco conceptual luhmanniano

La diferenciación social y funcional, así como la modernidad ha traído consigo innumerables fenómenos sociales como la individuación e individualización que dan cuenta de cambios sociales profundos en los sistemas síquicos que interactúan en ella. Cambios, entre otros, en el plano de las expectativas y de la semántica de las comunicaciones que complejiza cada vez más las probabilidades comunicativas y refieren al desarrollo del individuo y de la sociedad. En este fenómeno el Estado juega un rol gravitante, toda vez, que de acuerdo con nuestra Constitución Política éste está llamado a asegurar el principio de la igualdad de oportunidades, en una sociedad que evoluciona y re-evoluciona vertiginosamente presentando importantes desafíos a todos los actores sociales.

Para Kart Ludwig Von Bertalanffy<sup>27</sup>, creador de la Teoría general de Sistemas<sup>28</sup>, los sistemas inteligentes surgen como consecuencia directa del grado de complejización estructural y funcional de los fenómenos materiales cuya característica fundamental es el desarrollo de su capacidad de mantener el equilibrio relativo interno en un proceso de evolución interminable que consiste en un cambio permanente de sus estructuras internas para dar paso a cambios cualitativos de mayores niveles energéticos y de equilibrio dando origen a procesos autorregulados. Entonces, los sistemas deben

---

27 Ludwig Von Bertalanffy. Biólogo austriaco, reconocido por haber formulado la Teoría de Sistemas. Nació en 1901 y falleció en 1972. Recibió su Ph.D en biología en la Universidad de Viena en 1926.

28 Teoría General de Sistemas. Fue postulada por Ludwig Von Bertalanffy en 1954 y constituye una aproximación sistemática y científica de conociendo y representación de la realidad.

definirse, desde sus funciones, interrelaciones y demás propiedades, su estructura y organización interna, señala Von Bertalanffy.

Para esta teoría, el concepto de totalidad es relevante toda vez que los sistemas se definen por el trabajo del conjunto, no por las funciones que cumplen sus partes consideradas aisladamente. Un receptor de radio no se reduce a la suma de cables, resistencias y transistores, sino a un todo más complejo que esto, a las interacciones de todas éstas simultánea y coordinadamente operando.

Los sistemas en su intento por “mantener su equilibrio” o homeostasis, necesitan adaptarse a los cambios, desplegando mecanismos que los posibilitan mantenerse viables, dando paso a una complejización estructural y organizacional. La “complejización no es una finalidad en sí misma; por el contrario, revela cambios sucesivos: la interrelación entre el circuito interno y circuito externo, individuo y medio, establecen condiciones que cambian, sucesiva y alternadamente.”<sup>29</sup> Esta complejización demanda de un enfoque sistémico capaz de orientar y relacionar todas las observaciones del fenómeno.

Otro concepto interesante de discutir, en la observación de las organizaciones, es la “doble contingencia”. Cuando se aplica un enfoque de contingencias (referencia) se tiene en mente que no existe ningún esquema, principio, estructura, práctica social o solución que pueda ser aplicada con igual éxito en toda clase de situaciones. Se desconfía de la suposición de que se encuentren soluciones simples y universales a los dilemas y problemas humanos.

---

<sup>29</sup> Peter Senge. La quinta disciplina. Ed. Gránica. 2004.

Por ejemplo, la complejización estructural, en biología, preserva a la célula de la muerte tóxica en sus propias deyecciones. Esto se aplicaría a la organización, en tanto, debe preservar su continuidad, puesto que ha sido constituida para una finalidad, por lo tanto, debe cuidar que su proceso de adaptación no termine por matarla.

La doble contingencia es una característica de las organizaciones, estas deben romper la doble contingencia, esta se da como un choque de expectativas, por una parte, están las necesidades de los individuos que la integran, y por otra los objetivos organizacionales. Necesidades de los individuos: desarrollarse, hacer carrera, identidad, etc., en cambio los objetivos organizacionales son otros propios de la razón de ser de la organización, lo que se traduce en una resistencia o rigidez al cambio

### 3.1. Sistemas Sociales

Por su parte, en la Teoría de Sistemas Sociales de Niklas Luhmann<sup>30</sup>, conceptualiza a la sociedad desde la diferenciación funcional, y se refiere a los conceptos de estructura y sistema como preponderantes para su análisis y comprensión, dando cuenta de la complejidad de ésta. Los sistemas sociales tienen como operación fundamental la comunicación caracterizándose como sistemas cerrados respecto a sus operaciones. Las personas son entorno del sistema, en tanto que son sistemas síquicos y biológicos y no sociales. Luego, los sistemas sociales se constituyen en el sentido, entendido como un horizonte de selectividad dando a su emergencia. Este sentido no es observable, sino que a través de la forma en la que se plasma.

---

<sup>30</sup> Niklas Luhmann. Sociólogo alemán, nacido en 1927 y fallecido en año 1998. Postuló la teoría de Sistemas Sociales.

En síntesis, podemos concluir que las organizaciones son una de las más importantes formas de vinculación humana que existen en las sociedades contemporáneas, dado el fin y sentido de las mismas, alrededor de las cuales la sociedad se organiza. Por consiguiente, el estudio de las organizaciones resulta relevante porque la sociedad se organiza funcionalmente en ellas. Luego, su indagación debe permitirnos una adecuada comprensión de sus operaciones y de su capacidad de adaptarse a su entorno, por lo tanto, al cambio.

Por esto el interés en la complejización estructural. Luego, resulta muy importante conocer la capacidad de las organizaciones de responder a los cambios que son inducidos desde el exterior y a aquellos que son propios de su autopoiesis<sup>31</sup>. Según Maturana y Varela son autopoieticos los sistemas que presentan una red de procesos u operaciones (que lo define como tal y lo hace distinguible de los demás sistemas), y que pueden crear o destruir elementos del mismo sistema, como respuesta a las perturbaciones del medio. Aunque el sistema cambie estructuralmente, dicha red permanece invariante durante toda su existencia, manteniendo la identidad de este. Los seres vivos son sistemas autopoieticos y que están vivos sólo mientras están en autopoiesis (biología del fenómeno social).

---

<sup>31</sup> La autopoiesis es un neologismo propuesto en 1971 por los biólogos chilenos Humberto Maturana y Francisco Varela para designar la organización de los sistemas vivos <http://es.wikipedia.org/wiki/Autopoiesis>

### 3.2. Sistemas funcionales de la sociedad

Los sistemas sociales se forman siempre y cuando sea entablada una comunicación en el medio del sentido. La operación básica provoca, presuponiéndose a sí misma, la diferenciación externa. Así no puede formarse otra cosa que no sea un sistema autorreferencial y autopoietico (Luhmann, 1998:43).

Los sistemas sociales siempre se forman a través de la comunicación, es decir, siempre suponen que los procesos de selección múltiple se determinan unos a otros por medio de la anticipación o la reacción. Los sistemas sociales surgen primero por la necesidad de selecciones convenidas, lo mismo que, por otro lado, tales necesidades se experimentan primero en los sistemas sociales. Las condiciones que hacen posible esta correlación son el resultado de la evolución y cambian con ella (Luhmann, 1995: 9).

El desarrollo de una pluralidad de sistemas sociales tiene un rasgo asociado. Cada uno de ellos combina una alta sensibilidad para determinados asuntos con indiferencia para todo lo demás (Luhmann, 1993: 43).

Es posible distinguir diversos tipos de sistemas sociales. Un sistema social puede ser una interacción, una organización o una sociedad. No es posible reducir un tipo de sistema social a otro, o adoptar modelos basados en el primado de uno de ellos. La teoría de los sistemas sociales explica la realidad social recurriendo a los tres tipos, a sus autonomías e interdependencias. Por ello, no es posible hablar de sistema social en singular, como lo hacía Talcott Parsons, sino de sistemas sociales en plural (Corsi et al, 1996: 153).



Por su parte, la noción de diferenciación funcional refiere a aquello que *"...organiza los procesos de comunicación en torno a funciones especiales...todas las funciones necesarias tienen que ser realizadas y son interdependientes (pero) la sociedad no puede conceder primacía absoluta a ninguna de ellas...la diferenciación comienza bastante pronto como una diferenciación de roles. Gana impulso sólo cuando al menos dos roles distintos organizan sus expectativas complementariamente en torno a una función específica -por ejemplo, clérigos-laicos; políticos y su público; educadores y pupilos- ... (estos roles) asumen la condición de 'roles límites' en el sentido de que han de transformar relevancias no políticas en relevancias políticas (lo público), relevancias no económicas en relevancias económicas (clientes)... Sólo si esta condición se realiza a gran escala se convertirán las comunicaciones funcionalmente especializadas en subsistemas que orientan sus operaciones hacia un específico entorno común dentro de la sociedad... La diferenciación funcional es el último producto de la evolución sociocultural."*(Op. Cit., p.79).

Sistemas funcionales (organizaciones) y los sistemas de interacción. Estos últimos operan en la distinción dada por su código binario. En el ejemplo del ausentismo laboral, éste se observa con el código "presencia/ausencia". La presencia o ausencia de las personas en la organización, la presencia o ausencia de sus competencias puestas al servicio de la organización. La lógica de los roles en las organizaciones refiere bien a una selección operativa de los sistemas síquicos dada por una relación de intercambio, al ejemplo el código binario competencia/incompetencia) que

refiere a la funcionalidad de éstos en el sistema organizacional. A la empresa no le interesa todo el sistema síquico de una persona, sino sólo sus competencias.

### 3.3. Organizaciones

“El concepto<sup>32</sup> de organización indica formas instrumentalizadas de vinculaciones sociales, designa empresas, universidades, servicios públicos, clubes, entre otras. Por otra parte, indica la función primordial de la administración, y al componente clave del rol de quienes son responsables de ellas: organizar. Además refiere a una cualidad universal para sistemas de cualquier tipo: todos tienen organización”<sup>33</sup>

“Las organizaciones son sistemas autopoieticos, cuyos elementos son decisiones, es decir, son sistemas que producen –en clausura operacional- las decisiones que los forman” (Rodríguez D. , 1995, pág. 60).

Con respecto a esta última definición, cabe recordar que las decisiones se movilizan a través de las comunicaciones, es decir, fundamentalmente a través de lo dicho. Por esto la observación hecha por Humberto Maturana, que señalo lo siguiente, complementa la idea.

“Lo dicho, bajo ninguna circunstancia puede ser separado del que lo dice; no existe ningún método verificable para establecer un nexo entre las propias afirmaciones y una realidad independiente del observador cuya existencia uno a lo mejor da por

---

32 Marcelo Arnold. Sociedad y Teoría de Sistemas 2007. (co-autoría con Darío Rodríguez). Editorial Universitaria, Santiago de Chile

33 Marcelo Arnold. Antropólogo Chileno, Doctorado en Sociología en la Universidad de Bielefeld, en Alemania. Trabajó bajo la dirección de Niklas Luhmann. Decano de la facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile.

sentado. Nadie puede reclamar un acceso privilegiado a una verdad o realidad externa” (*Maturana & Porges, 2005, pág. 35*).

Esta tensión debe ser controlada en términos de mantener el equilibrio interno del sistema, y por lo tanto su viabilidad. No obstante, la viabilidad de una organización en tanto sistema autopoietico implica conservar su organización, so requisito de adaptarse a su entorno. Luego su complejización estructural debe dar cuenta de la dinámica autopoietica que la distinga como una organización flexible, viable, que se adapta a su entorno y, desde sí misma. La complejización estructural, desde lo biológico, preserva a la célula de la muerte tóxica en sus propias deyecciones, entonces la función más importante hoy del Estado es “mantenerse vivo”, pero operando con viabilidad para responder entonces y sólo entonces adecuadamente a su finalidad, el bien común. “un sistema auto – organizado debe estar siempre vivo y sin finalizar, ya que finalización es otro nombre para muerte” (*Stafford, 1959*).

Las organizaciones son máquinas no triviales, es decir, máquinas que reaccionan a su propio output o a su propio estado momentáneo, y por eso funcionan de forma no fiable (Luhmann, 1997a: 191). Las organizaciones son sistemas autopoieticos sobre la base de decisiones. Las operaciones sólo son relevantes en forma de decisiones porque sólo de esta manera son conectables al sistema. Toda evolución estructural depende del despliegue de la autopoiesis ya que, como alternativa, sólo hay disolución, destrucción. Los sistemas organizacionales son sistemas sociales constituidos por decisiones y que atan decisiones entre sí. El contenido teórico de

esta afirmación está en relación con la problemática de la complejidad sistémica (Luhmann, 1997b: 14, 193).

### 3.4. Intervención organizacional

El cambio planificado es intervención organizacional. “Intervenir supone poner en práctica cambios planificados, pero, para la sociopoiesis, las organizaciones están determinadas por las condiciones que presentan sus estructuras y, aunque se les pueden provocar cambios, nunca es posible anticipar en forma precisa sus reacciones. Las organizaciones, como sistemas sociales operativamente cerrados, sólo aprenden de sí mismas. En sus operaciones se define lo que hace posible su intervención, pues sólo con ellas producen las comunicaciones relevantes para sus operaciones decisionales” (Arnold, 2008).

Una pregunta relevante respecto a la viabilidad de la organización es ¿qué puede cambiar en una organización sin que ésta deje ser en esencia lo que es, en función de su finalidad?

Hasta aquí sabemos que el cambio debe ser entendido no como un fin sino como un medio de la viabilidad organizacional, de esta manera el diseño organizacional determina las posibilidades de este cambio y sus características.

Responder a la pregunta de ¿qué se puede cambiar o no en una organización? Puede resultar normativa. Entonces, prefiero referirme a cuáles debieran ser las condiciones para el cambio.

El cambio organizacional es posible en la medida que “se respeten sus dinámicas y que se asuma la necesaria coherencia entre éstas y los nuevos modelos de funcionamiento propuestos” (Arnold, 2008, pág. 105).

Una organización eficaz no puede considerarse como una solución estable que es posible alcanzar, sino como un proceso de desarrollo continuo que le permite seguir funcionando. El cambio permanente exige flexibilidad, innovación y capacidad de respuesta, lo que obliga a las organizaciones a flexibilizar su estructura, así como los elementos que la componen.

El cambio social y/u organizacional, desde la perspectiva de la finalidad del Estado, debe buscar el desarrollo social, por tanto, el desarrollo humano. Para esto, lo primero es definir el modelo de sociedad al que aspiramos. Esto, por cierto, no decidido en cuatro paredes, sino que en una mesa amplia representada en ella todos los actores sociales para definir este modelo, un modelo de desarrollo. Una vez definido, realizar una planificación viable. Debemos establecer la brecha que oriente el cambio planificado. Dónde estamos y a dónde queremos llegar. Establecida la brecha, habrá que definir cuál es el camino a recorrer y prepararnos para la caminata.

Definir el modelo de desarrollo humano que queremos es relevante a la hora de reflexionar sobre el tipo de Estado, estructura y organización, que tenemos en Chile. Desde el punto de vista de la viabilidad organizacional, los problemas de una organización derivan de su diseño y se determinan por su clausura operativa. Ésta

aborda desde una perspectiva sociopoiética las dificultades para cambiar planificadamente estructuras o estilos de conducción en las organizaciones.

### 3.5. Organización y decisión

En el ensayo de Luhmann que lleva por nombre “Organización y decisión” que fue escrito a fines de la década de los 70, Luhmann sienta las bases teórico-conceptuales de su pensamiento respecto a los sistemas organizacionales. Este trabajo se extenderá hasta fines de los noventa, y cuya publicación en español tuvo que esperar hasta el año 2010. Trabajo de traducción que estuvo en manos de un calificado equipo de traducción entre quienes están los Doctores Darío Rodríguez (chileno), Javier Torres Nafarrate (mexicano), Raúl Zamorano (mexicano), Giancarlo Corsi (italiano).

La teoría de sistemas ha sostenido siempre que una construcción teórica no se basa en aquella realidad que describe, sino en aquella distinción que escoge<sup>34</sup>.

Luhmann anticipa la hipótesis de que la sociedad con el fin de ser capaz de manejar nuevos tipos de superávit significado introducidos por los nuevos medios de comunicación necesita formas de cultura capaz de comparar y controlar el significado disponible. Estas formas de cultura no descartan el superávit de significado, pero proporcionan maneras de explotarlo selectivamente mientras no se deja abrumar por ella (1997, 409-12). Así, Los nuevos medios de comunicación como la radio y la televisión, por un lado, y el equipo, por el otro, introducen nuevos

---

<sup>34</sup> Giancarlo Corsi en el IV Seminario internacional de la teoría general de sistemas sociales realizada en Santiago de Chile en Junio 2013.

tipos de lo que significa superávit y esperar a que otra forma la cultura de manejarlo. (En *(Baecker, 2002, pág. 160)*).

Por su parte, Corsi nos muestra la inconsistencia que existiría en el modelo tradicional de la mediación instrumental de la comunicación entre el emisor y el receptor puesto que si notamos que sólo lo social es social nada que no sea social podría mediar en la comunicación social, en efecto, solo las estructuras sociales. Los mediadores instrumentales serían canalizadores de ruido. “cada comunicación supone un medio, o, dicho de otro modo, no existe comunicación no-mediada” (*Corsi, 2012, pág. 82*). Así agrega que lo universal de la distinción forma/medio como lo sería la distinción sistema/entorno. Casi no parece poder existir una comunicación sin medios. Los medios son el o un canal de la comunicación probabilizándola. Es decir, la hacen probable. Luhmann en cuanto a esto señala tres improbabilidades fundamentales:

- La improbabilidad de que la comunicación se comprenda;
- La improbabilidad de que la comunicación alcance a quienes están ausentes;
- Y, la improbabilidad de que la comunicación sea aceptada, a pesar de que su contenido motive más bien al rechazo.

Por su parte, las soluciones que propone frente a éstas son:

- El lenguaje, que posibilita (no asegura) la comprensión y con ello la autopoiesis de la sociedad;
- Los medios de difusión; y

- Los medios de comunicación simbólicamente generalizados. (*Corsi, 2012, pág. 83*)

Luhmann señala que la comunicación es improbable puesto que requiere de un sinnúmero de condiciones sociales, biológicas y otras para que ésta suceda. Suceda en la comprensión de la comunicación por medio de percepciones sociales compartidas en el sentido. Aun el lenguaje mismo no asegura la comprensión de ésta, pues se requieren de otras condiciones de probabilidad que pueden estar en la memoria, la historia, la cultura organizacional entre otros. En efecto, a través de la historia hemos pasado de una comunicación entre ego y alter presentes el uno frente al otro a una comunicación entre ambos mediada por los modernos y tecnológicos medios de comunicación de interacción como lo son las redes sociales, siendo esta virtualidad una nueva emergencia de condicionamiento de improbabilidad. De esta forma la función selectiva de la comunicación se hace cada vez más latente frente a entornos cada vez más vertiginosos en los que el tiempo de la interacción social es cada vez más reducido e instantáneo. Así, por ejemplo, los medios de comunicación simbólicamente generalizados sirven para la construcción de la realidad señala Luhmann.

¿Qué es pues la realidad? Difícil pregunta. En todo caso, Luhmann diría que lo relevante no es lo que se describe en un o por medio de los medios de comunicación simbólicamente generalizados propios de un sistema, como, por ejemplo, el dinero en el sistema económico, sino la distinción que se utiliza para realizar dicha



observación y descripción. De esta forma la realidad no sería la realidad real, única y absoluta sino aquella que es develada en la observación y en la distinción de ésta. En el ámbito de las organizaciones, esto encuentra su aplicación en la estabilización de las expectativas por un lado y, en particular, en el ámbito del análisis y desarrollo organizacional que requiere precisamente del uso de las distinciones precisas del sistema organizacional observado y que refieren a su autopoiesis. En el ámbito del diagnóstico organización cobra fuerza en la medida que tener clara la distinción propuesta para el análisis de la organización es crítica para probabilizar el análisis que de ésta se hace y, en consecuencia, de las decisiones que desde éste emergerán en el desarrollo organizacional.

La incertidumbre del futuro justifica la toma de decisiones que transforman la incertidumbre en riesgo” (Luhmann, 2000, paga. 60) / (Cadenas, Mascareño, & Urquiza, Santiago de Chile, pág. 402). *A menor complejidad mayor calidad.* (Cadenas, Mascareño, & Urquiza, Santiago de Chile, pág. 215). Este punto presunto de la ausencia de moralidad en Luhmann, “...da cuenta de la tesis que sostiene que la luhmanniana fascinación por la amoralidad (Neckel y Wolf 1994) sería expresión ella misma de una moralidad evasiva (Mikami 2007); que la teoría sistémica, al contribuir a reducir la complejidad del mundo, sería “tan, ‘práctica` como los propios sistemas sociales que ella investiga” (Miranda, 2012, pág. 34).

Son las decisiones un sistema autopoiético que reproduce en si mismo los elementos de este y las operaciones de an ligar a su propia emergencia. Un sistema de

decisiones es fruto de la concadenación de una entramada de decisiones que viene del pasado, operan en el presente y se proyectan o reproducen en el futuro.

*"Se podría decir que un sistema-de-decisiones vive en vista de decisiones ulteriores de indeterminación autoproducida; y este momento se integra en la clausura operativa del sistema. La producción de decisiones a partir de decisiones logra absorber incertidumbre (como puede ser la contratación de una persona), aunque por las nuevas necesidades de decidir reproduce siempre también la incertidumbre de trasfondo de la cual vive el sistema. Reproduce la demanda de más decisiones y solamente así es posible la clausura operacional recursiva del sistema." (Luhmann, N.; 2007: p.658).*

*Así, todo comportamiento se comunica como decisión, sin embargo, cabe aquí una aclaración que plantea una paradoja: si se decide a partir de decisiones previas (lo que no quiere decir que el pasado determine qué decisión ha de tomarse) podría hablarse de decisión entre alternativas (siendo la alternativa una decisión!). La decisión debe ser concebida como la operación del sistema, no es componente de la decisión ni tampoco de la alternativa, es, la "forma" de operar del sistema. "Las decisiones no tienen su identidad en el desarrollo de un acontecer determinado, sino en la elección entre varias posibilidades...que solo se documenta en la alternativa elegida (pero que no consiste en la alternativa elegida)." (Luhmann, N.; 1997: p. 9).*

Luhmann define a la decisión como una elección conscientemente selectiva (Luhmann, 1995: 35). Las decisiones -a diferencia de las acciones- no tienen su identidad en el desarrollo de un acontecer determinado sino en la elección entre varias posibilidades o alternativas, que sólo se documenta en la alternativa elegida pero que no consiste en la alternativa elegida. Debe ser válida como alternativa de todo lo que hubiese podido ser decisión (Luhmann, 1997b: 9).

Las decisiones son sucesos que se tematizan a sí mismos como contingentes. Las decisiones son tratadas como elementos combinatorios de sistemas sociales complejos, cuya unidad en cuanto elemento y cuya contingencia, es decir, su referencia a alternativas está constituidas en el sistema mismo (Luhmann, 1997b: 14,43).

Las organizaciones hoy por hoy se ven expuestas a todo tipo de fuerzas sociales propias del desarrollo tecnológico, la emergencia de las redes sociales y, en general, de todos los fenómenos sociales emergentes, como la consciencia social, ecológica y organizacional ejemplificada en la responsabilidad social empresarial a la que más adhieren en el marco de una política de desarrollo socialmente responsable. Todo esto se traduce en mayor complejidad. No significa necesariamente que algo por complejo es complicado, sino que multivariable, multifactorial. La respuesta frente a este desborde de complejidad encuentra su correlato en la emergencia de nuevas organizaciones. Así la complejidad puede ser entendida como El concepto de complejidad se basa en las limitaciones inmanentes de los elementos de una entidad sistémica para que todos sus componentes puedan mantener

interrelaciones entre sí, lo que conduce a la obligatoriedad de una selección. Un número creciente de elementos hace más difícil que todos estos se relacionen entre sí. En cualquiera de estos sentidos, operacional u observacional, la complejidad es siempre de naturaleza relacional y dinámica. La construcción de sistemas puede comprenderse como una función de reducción de la complejidad, por el cual todo sistema debe autoclausurarse para mantener su diferencia con respecto al entorno. La complejidad organizacional es entendida también como el aumento de interacciones posibles y dinámicas organizacionales las cuales es necesario manejar de modo tal de evitar el caos organizacional. “La gestión se ocupa de enfrentar la complejidad. El liderazgo, por contraste, se ocupa de enfrentar el cambio” (*Prentice, Zaleznik, Kotter, Goleman, & Collins, 2004, pág. 19*). De esta forma, la planificación estratégica contribuye a manejar esta complejidad por medio del establecimiento claro y preciso de objetivos estratégicos que canalicen el flujo organizacional en función de las decisiones de desarrollo evitando así las perturbaciones propias del entorno y su influencia en la organización. Luego, estas perturbaciones a las decisiones estratégicas de la empresa serán tomadas en cuenta en procesos de diagnóstico y análisis organizacional de cara a planes de desarrollo que pueden incorporar las influencias del entorno como parte de las dinámicas organizacionales institucionalizadas si fuera el caso.

Así la complejidad sirve para determinar formalmente la relación sistema/entorno. Un sistema será complejo en la medida que para operar se ve forzado a realizar una selección. La complejidad es “...tal vez el punto de vista que expresa con más fuerza

las experiencias problemáticas de la investigación moderna de sistemas. En esas experiencias ha asumido la función catalizadora, sin que se haya llegado a definirla. Esto dificulta, sin embargo, un trabajo de mayor control con el concepto. Sin dejar de tomar puntos de referencia en la bibliografía especializada, elegimos un concepto orientado al problema y lo definimos sobre la base de los conceptos de elemento y de relación” (Luhmann, 1998, p.47).

Cuando una organización reduce complejidad de su entorno sistémico, entonces acrecienta la suya propia, por ello “sólo la complejidad puede reducir la complejidad.” (Luhmann, 1998, p.49).

Y esta reducción de complejidad ni implica eliminarla sino sólo reducirla para poder manejarla. En definitiva, al reducirla se la eleva para poder manejarla. Y en este proceso como ya lo hemos visto, las decisiones juegan su rol crítico, en la selectividad de las decisiones de reducción de complejidad. Cuando se conciben las decisiones como posibilidades selectivas, es como hacer el paralelo con la noción de costo alternativo. Es decir, cada vez que decido pro algo, estoy a la vez decidiendo por lo que no también. El costo alternativo, como noción, refiere precisamente a lo que se deja de elegir o seleccionar cuando se selecciona lo que selecciona. He ahí el costo. Para Fiedler (1996) y Kasper (1990) las decisiones son eventos que son transitorios. Una decisión realiza una cierta opción que excluye otras posibles opciones. Basados en la noción de la reproducción de las decisiones, la organización forma estructuras que son de esencial importancia para esa organización. Estructuras tales como normas de comunicación, roles, procesos y estrategias que

reducen incertidumbre, por medio de opciones preseleccionadas (*Huemann, 2015, pág. 151*).

### 3.6. Autopoiesis

Autopoiesis comprende, no sólo las relaciones más o menos consolidadas entre los elementos, sino también los elementos mismos resultantes de la producción correlativa del sistema. Un sistema autopoietico puede representarse entonces como algo «autónomo», sobre la base de una «organización cerrada» de reproducción auto-referencial (Luhmann, 1997b: 105) produciendo la unidad del sistema y de sus límites (Luhmann, 1996b: 26).

Autopoiesis presupone la distinción como forma y afirma que ha de ser realizada una obra por combinación de causas internas y externas en el sistema mismo, es decir, en la diferencia. Este trae consigo necesariamente al concepto de «sistema operativamente cerrado» (Luhmann, 1998: 54). Todos los sistemas autopoieticos se caracterizan por la clausura operativa. Esta última es la consecuencia de la tesis que afirma que los sistemas no pueden operar fuera de sus propios límites (Corsi et al., 1996: 32).

El concepto de autopoiesis -tal como fue propuesto por Humberto Maturana- fue introducido para el estudio de la vida. Luhmann individualiza un sistema autopoietico en todos los casos en los que se está en la posibilidad de individualizar un modo específico de operación, que se realiza al y sólo al interior.

Así, al aplicarlo a la conciencia y a la sociedad, individualiza dos niveles de constitución de sistemas autopoiéticos, cada uno caracterizados por operaciones específicas: sistemas psíquicos y sistemas sociales (Corsi et al., 1996: 32) (Luhmann, 1998: 51).

### 3.7. Acción

Para Luhmann, la teoría de la acción -tal como ha sido manejada en la sociología- no se encuentra en posición de aprehender con exactitud a los sistemas psíquicos y orgánicos. Esta opera con cortes segmentarios extraídos de algunos sistemas que convergen en la acción, pero que no son precisados con exactitud cuándo se traspasan de un segmento a otro (Torres Nafarrate y Zermeño Padilla, 1992: 796).

Luhmann indica que se refiere a «acción» sólo cuando la conducta selectiva se atribuye a un sistema y no a su entorno. Esta atribución está relacionada con el acto mismo de selección que ofrece una explicación de «la treta maravillosa de la reducción de la complejidad» (Luhmann, 1995: 28).

Al diferenciar la acción de la vivencia, Luhmann está interesado en el problema de la adjudicación causal. Para él, se habla de «acción» siempre que el cambio del estado de un sistema se adjudique a este mismo (Luhmann, 1996b: 105-106).

### 3.8. Entendimiento comunicativo / Expectativas / valores

Luhmann denomina «éxito comunicativo» a la transmisión efectiva de la selección misma a la vivencia y acción subsiguientes. Ninguna sociedad podría existir

confiando al azar el éxito de la comunicación (Luhmann, 1998: 104,111). Estas selecciones, a su vez, refieren a las expectativas.

Las expectativas son proyecciones temporales que reducen las posibilidades de variación de las comunicaciones. Así, producen una continuidad suficiente del mundo (Luhmann, 1996b: 102). Son las selecciones que el sistema ofrece como base para la selección, perteneciendo al plano de lo posible determinándolo. El sentido abre el acceso a un mundo de posibilidades (Giménez Alcover, 1993: 88).

Las expectativas son condensaciones de referencia de sentido que indican qué indica y cómo se delinea una determinada situación. Tiene la función de orientar de modo relativamente estable los elementos del sistema -sea comunicación o pensamientos- frente a la complejidad y contingencia del mundo.

Así, constituyen las estructuras de los sistemas sociales y los sistemas psíquicos ya que hacen estable y continua la selectividad de los mismos y mantiene abierto para ellos un horizonte de posibilidad. Las expectativas se forman mediante la selección de un abanico limitado de posibilidades respecto a los cuales puede orientarse un sistema. Esta selección pasa por una condensación de referencias de sentido constituyéndose en una expectativa. La condensación se presenta mediante una generalización del sentido que permite mantener las identidades estables, lo que a su vez genera estructuras (Corsi et al, 1996: 79).

Las expectativas de la conducta humana pueden ser identificadas por valores, por programas (normas o metas), por roles o por personas a las que se refieren. Estos diferentes niveles de identificación pueden ser ordenados en una escala que va



desde lo altamente abstracto a lo muy concreto. Una vez que las expectativas son conformadas y usadas en situaciones muy concretas, estos diferentes niveles se implican entre sí y, mientras no surjan problemas, no precisan ser distinguidos. No tenemos qué decidir qué nivel es el apropiado.

Pero tan pronto como las expectativas tienen que ser negadas o cambiadas, se hace importante la búsqueda de los apropiados niveles de contraste. Esta diferenciación compensa la indeterminación inherente a las negaciones, pues de alguna forma dirige la búsqueda de alternativas o sustitutos. Las expectativas regulan qué eventos son posibles para el sistema. Ellas marcan lo esperado como algo contingente (Luhmann, 1998: 249).

### 3.9. Información / Lenguaje

Un observador no comprende la información ni el tratamiento que los otros dan a esa información. Información es el tratamiento selectivo de las diferencias que se esfuerza en que los acontecimientos vividos se proyecten contra un horizonte de posibilidades distintas para que así la situación de su sistema quede determinada por medio de la experiencia (Luhmann, 1985:26).

La información es siempre considerada por Luhmann como "selección entre varias alternativas" (Izuzquiza, 1990: 209).

Para ello, para indicar las operaciones de la comunicación utiliza un modelo que viene a ser la reformulación del modelo de las funciones del lenguaje de Karl Bühler,

en el que plantea tres selecciones que han de ser sintetizadas para que haya comunicación, información, participación y comprensión.

En el caso particular de la información, Luhmann utiliza la noción propuesta por Gregory Bateson (Luhmann, 1998: 57).

El lenguaje es el médium que tiene la función de hacer probable la comprensión de la comunicación. Permite ir más allá del ámbito de lo perceptible y, sirviéndose de generalizaciones simbólicas en forma de señales, comunica sobre algo no presente o sólo posible. El lenguaje desarrolla un papel vital en la interpenetración entre los sistemas psíquicos y los sistemas sociales (Corsi et al, 1996: 101). Para Luhmann, permite el acoplamiento estructural entre comunicación y conciencia (Luhmann, 1998: 61).

### 3.10. Medios de comunicación simbólicamente generalizados.

El incremento evolutivo de la diferenciación sistémica no permite que las relaciones contingentes de recíproca dependencia entre los subsistemas puedan seguir adoptando la forma de un intercambio puro ad hoc de satisfacción de necesidades por satisfacción de necesidades. Así, para poder controlar las relaciones con otros sistemas en conformidad con el resto de las relaciones intrasistémicas, el sistema media a través de medios de intercambio simbólicamente generalizados. Por ello, cada subsistema debe construir expectativas complementarias en relación con otros subsistemas, tanto sobre la base de concretas satisfacciones como en un plano simbólicamente generalizado

para poder entrar en relación con ellos [*double interchanges*]. Tales medios de intercambio son construidos en el transcurso de la evolución como lenguajes especializados para hacer posibles determinadas formas de relaciones intersistémicas.

Por lo tanto, ellas se desarrollan en referencia a problemas derivados de la diferenciación funcional: dentro de cada particular sistema se produce la institucionalización de unos criterios específicos de mediación [coordination standards] que operacionalizan el problema a fondo a modo de indicadores sustitutivos (Luhmann, 1998: 101-102).

### 3.11. Comunicación organizacional

La comunicación es un acto genuinamente social: no puede entenderse como una acción de un sujeto porque requiere por lo menos otro sujeto; no es un acto de habla. No puede concebirse como algo entre sujetos porque ese «entre» tendría un estatus paradójico en tanto que no quedaría ni en uno ni en otro lado. Mucho menos puede ser visto como transmisión de mensajes entre sujetos porque volvería aparecer la paradoja (Luhmann, 2002: 5). La comunicación es un tipo de operación, producida y reproducida por la unidad de aquello que constituye lo social. El concepto de comunicación que lleva adelante Luhmann intenta afirmar que toda comunicación sólo puede ser producida por medio de comunicación en un entorno que lo permite y lo tolera.

Aunque esta acepción está enmarcada en la combinación de la teoría de sistemas y la teoría de la comunicación, la define -en los mismos términos de Gregory Bateson- como multiplicación de la redundancia, es decir, luego de haberse verificado una comunicación se puede preguntar a más de una posición qué es lo que ha sido comunicado (Luhmann, 1998: 40,42, 57).

La comunicación es la operación elemental de todo sistema autopoietico (Luhmann, 1998:42). Negando la posibilidad de elaborar una teoría de la comunicación partiendo del concepto de intersubjetividad, es inspirada en la referencia sistémica a los sistemas sociales. La comunicación es la operación que produce y reproduce el sistema de la sociedad. El sistema social es un sistema operativamente cerrado, consistente sólo de sus propias operaciones, reproductor de las comunicaciones a partir de las comunicaciones. Es a través de este concepto cómo es posible concebir un sistema social como un sistema autopoietico llevando a la teoría sociológica desde el concepto de la acción al de sistema (Luhmann, 1998: 44, 56).

Toda comunicación descansa sobre una diferencia bien localizada: la diferencia entre información y comunicación. Sin ella, el receptor de información se vería enfrentado directamente a la información. La comunicación y la aceptación -o en su caso, el rechazo- de las secciones transmitidas a través de esa comunicación sólo se alcanzan cuando el receptor puede diferenciar la selectividad de la información y la selección de la comunicación (Luhmann, 1985: 133).

En el ámbito de la comunicación existen reglas y códigos que señalan de manera precisa que, en ciertas relaciones sociales, se debe estar con los demás de determinada manera (Luhmann, 1985: 14).

### 3.12. Innovación.

En los sistemas organizacionales es posible la innovación. Con este concepto da cuenta de un proceso de decisión que decide diferente a lo que era de esperar, y así cambia las expectativas. La innovación es un cambio de estructura, no necesariamente un cambio de programa, una reforma o una mejora (Luhmann, 1997b: 89).

La innovación en Luhmann es un concepto operativo. Para Luhmann las organizaciones están obligadas a innovar, de lo contrario, sin innovación, sin capacidad para reaccionar a los cambios internos como externos de la organización, ésta se verá enfrentada al cambio fatal de dejar ser para lo cual se diferenció. Así, la innovación es un tipo de operación de acoplamiento estructural y una forma de reducir la complejidad del sistema.

La innovación entendida como un tipo de decisión no es un fin en sí mismo ni tampoco responde a un impulso valorativo de la realidad circundante. No se trata de cambiar por cambiar. El cambio surge ante la necesidad de innovar. De esta forma, la innovación es un re especificación de origen autopoiético.

La innovación sólo es posible cuando en los procesos de decisión se consideran alternativas realizables (Luhmann, 2005, pág. 91). La innovación es pues una

expectativa racional, y no al impulso de los sueños. Aún los sueños deben ser como lo postula la teoría de la administración: alcanzables y medibles.

Así entonces, al decir que deben ser alcanzables implica que son decididos en conformidad a la capacidad estructural de la organizacional. Y al decir que son medibles decimos que debe ser distinguido y observable por todos.

Por ello, la innovación en Luhmann puede ser entendida como un *“proceso de decisión contra-inductivo, un proceso de decisión que decide a lo que era de esperar y así, cambia las expectativas”*<sup>35</sup>. La innovación al referir al cambio de expectativas organizacionales como un producto autopoiético releva el por qué hay tanta resistencia a la innovación o tan poca capacidad para innovar exitosamente. Esto, pues entendido desde la perspectiva que la innovación no es aquel intento de innovar o los proyectos de innovación que fracasan. La innovación es la innovación misma, se innova cuando se innova y no antes.

Otro aspecto a considerar es el porqué de tanto fracaso en este ámbito. Para Luhmann, queda claro, que existe un problema de institucionalización y normalización de ésta en las organizaciones, lo que conlleva la burocratización de este proceso y, en consecuencia, de su emergencia, constituyéndose esto en enemigos de la innovación. Así, la no conciencia organizacional del fenómeno limita la distinción de las alternativas y, por consiguiente, de las decisiones de innovación (Luhmann, 2005).

---

<sup>35</sup> (Luhmann, Organización y decisión. Autopoesis, acción y entendimiento comunicativo, 2005, pág. 89)

En la innovación, por ejemplo, de las Pymes en Chile, que calor que los tres problemas de las empresas en cuanto al proceso de innovación son los siguientes<sup>36</sup>:

1. No se logra que la innovación forme parte de la visión estratégica de la empresa y que el Gerente General esté alineado con ésta.
2. No se genera una cultura de innovación e integrar a toda la organización
3. Se trata sólo de generar ideas, y no de mantener un flujo creciente de ellas sobre el tiempo y de poder ejecutarlas:

Esto confirma en esta realidad social que la innovación es entendida como la generación de ideas más que como un proceso por una parte y que la cultura organizacional descansa en las instituciones formales en la figura de la gerencia general, pues es su problema, en tanto que ello es producto de cómo la misma organización lo define para sí misma.

Rogers y Shoemaker, citado por Luhmann ((2005), llevaron a cabo un estudio con En este estudio determinan un Índice de Adopción de las Innovación (IAI), que relación con 5 variables, que se indican a continuación:

1. Atributos percibidos de Innovaciones
2. Tipo de Decisión-Innovación
3. Canales de comunicación
4. Naturaleza del Sistema Social
5. Alcance de los esfuerzos de promoción de los Agentes de Cambio

---

<sup>36</sup> <http://www.innovacion.cl/2011/08/los-tres-problemas-de-las-empresas-al-momento-de-innovar/>.

Se indica que entre el 49% y 87% del valor del IAI refiere a las 5 dimensiones de la variable 1 arriba indicada, lo que pone en evidencia la variable cultural del fenómeno. De igual se señala que mientras más personas sean parte del proceso de innovación el indicador disminuye. Y en cuanto a la influencia de los líderes de opinión, se señala que su impacto en la variable 5 del modelo puede ir del 3% al 16%. La racionalidad definida por Merton como el uso de los medios más eficaces para alcanzar un objetivo determinado, no se mide fácilmente en muchos casos (1949, 1968), lo que hace difícil determinar su correlación con el liderazgo. Su impacto puede ser mínimo, con un alto grado de dispersión. Y en cuanto a la innovación, se dice, que esta es percibida como mejor que la idea que por ella es reemplaza. No obstante, su beneficio es generalmente difícil de apreciar pues se trata de algo que no ha sucedido (*Rogers & Shoemaker, 1971*).

Para estos autores, la difusión (un acto de comunicación) de la innovación es un proceso por medio del cual una nueva idea es difundida vía ciertas canales de comunicación a través del tiempo entre los miembros de un sistema social. Una innovación es una idea percibida como nueva por un individuo o por un sistema. De 1000 innovaciones propuestas, sólo el 10% de ellas, agregan, serán difundidas. Por un lado, está, el proceso de adopción y adaptación de la innovación. El primero determinado por la autopoiesis del sistema y el segundo, en referencia al cambio, a la gestión del cambio que está en manos de la comunicación organizacional, en tanto sistema de reducción de la complejidad organizacional y manejo de la doble



contingencia. En última publicación sobre el tema, Rogers señala que muchos investigadores en el pasado hay hecho la diferencia entre invención e innovación. Así, mientras la primera refiere a al descubrimiento o creación de una nueva “idea”, la innovación y, en particular, la adopción de la innovación es una decisión de hacer pleno uso de una innovación como la mejor acción disponible. Así, el proceso de innovación refiere al uso de una idea que ya existe (*Rogers, 2003, pág. 181*).

Si tan sólo el 10% de las ideas de innovación se difunden, el problema de las variables que explican el fenómeno es crítica de cara a que las ideas de innovación innoven. El cambio de foco, como generalmente lo hace y propone Luhmann es clave a la hora de analizar los problemas. De esta forma, una de los problemas vinculantes con el problema de la difusión es lo que se comunica por innovación. El problema es que, dice Luhmann, “se ha visto y aprobado a las innovaciones, por de pronto como promoción y aceleración de cambios, por así decirlo, como continuación de las tendencias con otros medios”, lo que nos invita a hacer una revisión del tema pues “las innovaciones son requeridas no para que las relaciones cambien, sino por que cambian” (*2005, pág. 96*).

### 3.13. Complejidad

La complejidad de una unidad indica el hecho que no todos los elementos de dicha unidad pueden estar simultáneamente en relación con ellos mismos. Significa que para actualizar las relaciones entre los elementos es necesaria una selección. Como

fundamento de la definición de complejidad está la distinción entre elemento y relación, que permite observar una condición de racionalidad selectiva (Corsi et al, 1996: 43). Para Luhmann, ambas nociones de complejidad apuntan a una selectividad forzosa. «Complejidad» significa que toda operación es una selección -sea intencional o no, esté controlada o no- y, siendo elemento del sistema, no puede evitar el contacto con otras posibilidades. La selectividad forzosa es la condición de posibilidad de la operación y de la observación, es el problema nuclear que define la complejidad como un problema, tanto para operaciones como para las observaciones (Luhmann, 1998: 27). Complejidad, visto en términos de la distinción entre sistema y entorno, hace referencia al número de posibilidades que se hacen accesibles a través de la formación de sistemas. Implica que las condiciones -y, en consecuencia, los límites- de posibilidad pueden especificarse, que el mundo llega a constituirse según esta manera y también que el mundo contiene más posibilidades, de modo que en este sentido tiene una estructura abierta (Luhmann, 1996b: 10).

Para Luhmann, el desafío de comprender la ciencia requiere deshacerse de lo preconcebido, como premisas de acción y reflexión, que condicionan nuestra observación. Observamos lo que nuestros esquemas de distinción nos permiten. Pero para poder observar lo que no observamos, abrirnos a nuevas posibilidades de acción es necesario re-pensar estos axiomas. *"Toda axiomática establece que la complejidad ya está abarcada y reducida por unos pocos axiomas...Así el problema que nos planteamos es considerado como resuelto. Una teoría que se fija como*

*meta la comprensión y reducción de la complejidad debe renunciar a los axiomas...debe ser traducida del lenguaje de los axiomas y sus consecuencias al lenguaje de los problemas y sus soluciones."(Luhmann, N.; 1973: p.111) (Iglesias, 2000).*

Por su parte, los sistemas que operan y reducen a la vez complejidad de su entorno, no pueden evitar aumentar la interna. Así investigar entonces como esots sistemas reducen complejidad y cómo ésta es entendida resulta de vital importancia en la comprensión de la evolución de Iso sistemas sociales y la propuesta de una teoria en tal sentido surge como una necesidad imperiosa. Una teoria que no se construya desde el absolutismoilustrado de los axiomas científicos que nos gobiernan.

*"Los sistemas median entre la máxima e indeterminada complejidad del mundo y el estrecho potencial de sentido del correspondiente experimentar y hacer reales. Constituyen el medio de la ilustración." (Op. cit.: p.113) Es la propia evolución de la sociedad moderna la que forma sistemas reductores de complejidad. Al hacerlo, no pueden evitar aumentar su propia complejidad interna. Como ejemplo paradigmático basta pensar en los distintos ropajes históricos del Estado, desde el Anstalt, pasando por el "Estado gendarme", hasta el Estado de Bienestar. "...la forma complejidad es el límite de aquellos órdenes en donde todavía es posible enlazar en todo instante cualquier elemento con cualquier otro elemento. Todo orden situado más allá, se apoya en una selección y produce con eso estados contingentes - que pueden ser de otra manera. Todo orden identificable se sostiene sobre una complejidad que*

*deja ver, pues, que pudiera ser de otra manera (p.102) ...la forma complejidad es entonces la necesidad de mantener una relación sólo selectiva entre los elementos, o, dicho de otro modo, la organización selectiva de la autopoiesis del sistema" (Luhmann, N.; 2007: p.103).*

De esta forma, la complejidad entendida abre un mundo de posibilidades posibles distintas de las que la axiomática es capaz de prever. Así, la relación entre los elementos del sistema en su dinámica autopoiética se establece en una lógica de emergencia selectiva funcionalmente necesaria para el sistema organizacional.

#### 3.14. Acoplamiento estructural

Concepto tomado de la teoría sistémica de Humberto Maturana. Tiene la misión de indicar cómo es posible que los sistemas autopoiéticos –operativamente cerrados- puedan mantenerse dentro de un entorno que, por una parte, es precondition de la autopoiesis del sistema, pero por otra, no interviene en esta autopoiesis. La respuesta viene dada en que el sistema sólo puede determinarse por medio de sus estructuras, es decir, sólo mediante estructuras que pueda construir y modificar con sus propias operaciones. Sin embargo, al mismo tiempo, no puede negarse que esta especie de autonomía operativa presupone una cooperación, una acomodación al entorno (Luhmann, 1998: 61). La autopoiesis y el acoplamiento estructural se relacionan en términos de mutua posibilitación: ningún sistema puede operar autopoiéticamente clausurado si no se encuentra acoplado estructuralmente a su entorno. El acoplamiento estructural implica un

aumento de ciertas dependencias o una mayor sensibilidad que permite irritaciones provenientes de ciertos aspectos del entorno unida frente a una mayor indiferencia respecto a otros (Rodríguez, 2001). Para que pueda continuar la propia autopoiesis, debe darse la relación de acoplamiento estructural entre un sistema y los presupuestos del entorno. No puede haber adaptación del sistema ya que éste se encuentra siempre acoplado estructuralmente al entorno como consecuencia de la sucesión de sus propias operaciones. La construcción de la complejidad es inducida endógenamente por medio de la auto-selectividad del enlace recurrente de una operación a otra (Luhmann, 1996b: 27, 102).

### 3.15. Síntesis

En conclusión, la Teoría de Sistemas Sociales, nos introduce en la reflexión acerca de la sociedad como un todo sistémico, funcionalmente diferenciada, en el que las organizaciones emergen desde las dinámicas y recursividades de la sociedad para hacerse cargo de algún problema. Un ejemplo claro de la idea de la emergencia de los sistemas sociales y, por ende, los sistemas organizacionales, en acoplamiento estructural y funcional con el sistema social, es la imagen del mismo tipo de distinción y operación que se da en el plano físico (el planeta tierra) y el sistema social en acoplamiento con el sistema biológico y síquico del ser humano.

En efecto, cuando se habla de los límites geopolíticos de país con respecto a otro en relación con la autonomía de éstos para autogobernarse, se recurre a la idea de acoplamiento estructural y funcional. Así, el imperio de la ley del país X reina en

los límites geopolíticos de éste con respecto a sus países vecinos. Si, un incidente ocurriera en el límite interior del país X, en el que estuviera involucrado un ciudadano de un país vecino, el sistema funcional jurídico que correspondería conocer del hecho sería el del país X. El sistema jurídico referido es parte de un sistema social mayor que se acopla funcional y estructuralmente al sistema geográfico y político para operar. Los sistemas sociales y sus sistemas funcionalmente diferenciados responden a la necesidad de reducción de complejidad propia de las sociedades modernas, y lo hacen por medio de diferentes medios, mecanismos, como la emergencia de sistemas o subsistemas especializados, las organizaciones, para responder a esta demanda de estabilización del sistema con su entorno. Así, las comunicaciones definirán todo el sistema social y serán el mecanismo por medio del cual se reproducen y operan. El siguiente modelo representa estas dinámicas sistémicas de la comunicación organizacional.



**Gráfico 2 "Modelo de gestión sistémica de la comunicación"**

(Fuente: Elaboración propia)

Así el modelo muestra la sociedad como sistema envolvente, en el que las organizaciones y personas (o sistemas de consciencia) se acoplan estructural y

funcionalmente por medio del proceso de comunicación sistémica dando ello lugar a experiencias de sentido entre los individuos y los sistemas en los que interactúan. Así, todos los sistemas, dadas sus características estructurales, son equivalente entre ellos, diferenciándose por las especificaciones propias de su cultura o memoria.

Luhmann afirma que el sentido es la premisa para la elaboración de toda experiencia (Corsi, Esposito, & Baraldi, 1996, pág. 14), una forma de reducir la complejidad del entorno también. Una noción que recoge la memoria síquica y social y la condensa en un momento dado como premisa de decisión y desarrollo de expectativas.

*La comunicación dentro de la teoría de Luhmann, se vuelve el centro de desarrollo, él la define como la posibilidad de que dos o más individuos transfieran información, por eso el individuo desaparece desde este enfoque. La comunicación por ser capaz de autotransformarse nunca tendrá finalidad (teleología), la comunicación es un sistema que se hace presente cuando es entendida la diferencia entre una información que se ha producido y las razones que se tienen para participar de dicha información y se da de acuerdo a las diferentes interacciones que se den dentro del sistema. Por todo lo anterior la obra de Luhmann será un intento de destrucción de viejos tópicos, de antiguas ideas: el antropocentrismo, la finalidad, la ontología. Destruídos estos conceptos que imposibilitaban la comprensión de la sociedad contemporánea, Luhmann los sustituirá por otros*

*nuevos: sistema (System), entorno (Umwelt), autopoiesis, comunicación (Kommunikation), sentido (Sinn) (Luhmann, 1990, p. 14).*

Para Luhmann, la comunicación es por esencia la única operación constitutiva de lo social, pues lo social surge de la mano de la emergencia de la comunicación en su forma autopoiética, que se reproduce desde sí en más comunicación como operaciones del sistema en diferenciación y reducción de complejidad externa y aumento de la complejidad interna de la organización o sistemas. En efecto:

*"No hay en el ámbito social multiplicidad de alternativas para entre ellas escoger la operación que defina lo social. La comunicación es el único fenómeno que cumple con los requisitos: un sistema social surge cuando la comunicación desarrolla más comunicación, a partir de la misma comunicación" (Luhmann, N.; 1996: p.68).*

*La comunicación no debe entenderse en términos ontológicos sino como la síntesis provisoria de tres momentos: el "acto de comunicar" distinguido de aquello que "se comunica" y, finalmente, para permitir la recursividad de la operación, el "entendimiento". La comunicación no puede ser reducida a ninguna conciencia que es el modo de operar de los sistemas psíquicos; éstos, sólo pueden "reproducir" aquélla. De esta manera los individuos constituyen (y esta idea escandaliza a los adoradores del sujeto) el entorno de los sistemas sociales. No se afirma que la sociedad es "sin hombres" (Izuzquiza) sino que la comunicación no puede ser producida más que por la*



*sociedad entendida como la totalidad de las comunicaciones posibles y no puede ser atribuida a ningún individuo en particular. Así, la comunicación es la forma que diferencia un sistema de un entorno específicamente social en un medio que es el sentido, definido a su vez como la diferencia entre lo actual y lo potencial. El sentido posee además dimensiones: a) social: la diferencia entre alter y ego; b) temporal: antes/después; y c) material: dentro/fuera (detenernos en esto excedería con creces los límites del presente escrito) (Iglesias, 2000, pág. 91).*

*"La principal función del sistema global<sup>37</sup>...consiste en un simultáneo aumentar y reducir la complejidad de los entornos externos e internos....El mismo mecanismo se repite y crea organizaciones altamente especializadas y formas de interacción. Las vivencias y las acciones que tienen lugar en una sociedad así deben apoyarse siempre sobre una compleja red de límites selectivos, que reducen las contingencias abiertas sin eliminarlas. Tales estructuras hacen altamente probables expectativas variadas y acciones en la situación presente, incluso cuando son altamente improbables desde un punto de vista evolutivo."(Luhmann, N.; 1998: p.74) Luhmann distingue entre distintos tipos de sistemas sociales, desde los más inclusivos, los sistemas sociales (el sistema político, por ejemplo) hasta los más cercanos a las relaciones de co-presencia, las interacciones (una clase en una escuela); pasando por el objeto de esta comunicación:*

---

<sup>37</sup> "Reproducción, dentro de un sistema, de la diferencia entre un sistema y su entorno. La diferenciación es así entendida como una forma reflexiva y recursiva de la construcción de sistemas. Repite siempre el mismo mecanismo, usándolo para amplificar sus propios resultados. En los sistemas... encontramos dos clases de entorno: uno externo y común a todos los subsistemas y otro interno y separado en cada sistema...(esto)...implica que cada subsistema reconstruye y, en este sentido, es el sistema global en la forma especial de una diferencia entre dicho subsistema y su entorno." (Luhmann, N.; 1998: p.73)

*las organizaciones (la empresa, por ejemplo). Todos los sistemas reducen complejidad en los términos formulados ut supra y enfrentan el problema de la "doble contingencia", teorema formulado por primera vez por Talcott Parsons: (Iglesias, 2000, pág. 92).*

*"Existe una 'doble contingencia' inherente a la interacción. Por un lado, las gratificaciones del ego son 'contingentes' en su selección de alternativas. Pero, por otro lado, la reacción del alter es 'contingente' en la selección de ego y resultará de una selección complementaria por parte de alter. A causa de esta doble contingencia, la comunicación que conforma la preocupación de modelos culturales no podría existir sin la generalización de lo particular de situaciones específicas (que nunca son idénticas para el ego y para el alter) y la estabilidad del significado que únicamente puede quedar asegurada por 'convenciones' respetadas por ambas partes" (T. Parsons, y E. Shils; 1968: p.44).*

#### 4. Críticas al enfoque luhmanniano

El pensamiento de Niklas Luhmann era hasta hace unos pocos años prácticamente desconocido. En la actualidad, sin embargo, se reconoce al autor alemán como uno de los referentes protagónicos que guía la renovación teórica de las ciencias sociales contemporáneas. La extensa obra de Luhmann toma como referencia la sociedad, considerada ésta como un universo capaz de contener todo lo relacionado con la dotación social de sentido. En conjunto, su obra puede entenderse como un paradigma para las ciencias sociales, sobre todo en lo que concierne al concepto "sistema social",

un concepto que ha funcionado como hilo conductor de su pensamiento, de la teoría constructivista sistémica que ha desarrollado (Rizo García, 2001).

A pesar de estas y otras debilidades, la teoría del sistema de Luhmann se ha erigido como una de las teorías sociales principales a medida que avanzamos en el siglo 21 y ha provocado el resurgimiento del interés por la teoría de sistemas (Ritzer, 2002: 244).

A su vez, también se le han hecho críticas. En este sentido, Ritzer (2002: 243-244) recoge cuatro observaciones. La primera va dirigida a la noción luhmanniana de desarrollo evolutivo: muchos teóricos -entre ellos Jürgen Habermas- han señalado que -lo que Luhmann considera desarrollo evolutivo necesario- es en realidad regresivo e innecesario en tanto que la sociedad podría estarse desarrollándose hacia un sistema cerrado de subsistemas funcionalmente diferenciados incapaces de actuar en nombre del todo social. Segundo, aunque en la teoría de Luhmann la diferenciación es la clave para describir el desarrollo de la sociedad y la complejidad cada vez mayor de los sistemas sociales para tratar con su entorno, sin embargo, no considera procesos contrarios que efectivamente se pueden observar en las sociedades contemporáneas, como la desdiferenciación o disolución de fronteras entre sistemas sociales<sup>1</sup>. Tercero, se le ha acusado de tener capacidad limitada para describir relaciones entre los sistemas en tanto que no todos los sistemas parecen ser tan cerrados y autónomos como él supone: a veces incorporan otros sistemas y los convierten en elementos suyos [Ritzer pone como ejemplos la forma como el sistema social incorpora al sistema psíquico o cómo el sistema político pueda ser reducido al rango de subsistema de otro sistema como la economía]. Cuarto, la teoría de sistemas de Luhmann supone una

variedad de perspectivas igualmente válidas de la sociedad sin que exista la posibilidad de dar prioridad a una sobre las otras, sin embargo, contrariamente, señala que sólo se puede desarrollar conocimiento fiable de la sociedad mediante la observación de la semántica de las auto descripciones de la sociedad.

Por otro lado, Giménez Alcover (1993: 26-27) plantea que los problemas intrínsecos que presenta la teoría luhmanniana son tres. Primero, su amplitud de volumen y temática lo que plantea serias limitaciones al momento de tratar una visión amplia de ella. Segundo, su constante variación y heterogeneidad de las influencias originarias y sucesivas: éstas marcan determinadas épocas en la obra del autor, las cuales deben ser consideradas al momento de estudiarla lo que le da un carácter abierto. Tercero, hay una insuficiente delimitación de sus términos básicos, observación que -como ya se explicó- el autor reconoce como una virtud crítica (Torres Nafarrate y Zermeño Padilla, 1992). Metodológicamente, también se ha de tener en cuenta que el programa de investigación luhmanniana -al desconocer la causalidad- renuncia a toda explicación, es decir, a toda previsión de los hechos empíricos por lo que su eficacia es fundamentalmente heurística (Giménez Alcover, 1993: 55).

Sermeño (2001) recomienda tomar en cuenta dos hechos claves al momento de comentar la producción intelectual de Luhmann. Primero, la obra de Luhmann es sumamente extensa: sus libros publicados sobrepasan el medio centenar mientras que el número de artículos especializados acerca de diferentes aspectos de lo social giran alrededor de 400. En lo referente a su circulación en el ámbito de la lengua castellana, sólo una porción de esta producción ha sido traducida lo que establece ciertos límites

objetivos para su recepción. Segundo, existe una inherente dificultad para interpretar correctamente el original pensamiento del autor. El mismo Luhmann señala que esto se debe a que su propuesta no es una teoría jerárquica en la cual los principios fundamentales se perciben de inmediato. Por el contrario, señala que implica un nuevo tipo de conceptualización en la que se plantean distinciones en las que el significado de cada una se comprende a la luz de la conexión con las otras (Torres Nafarrate y Zermeño Padilla, 1992: 801)

Sí el sentido es un medio en el que operan los sistemas sociales, que permite experimentar y seleccionar lo que pasa en el entorno, sus eventos, ¿cómo explicar el rol del liderazgo o los equipos de trabajo en el complejo empresa? ¿cómo explicar la diferenciación intraindustrial en mercados transparentes o "maduros"? Aquí la pregunta empírica es muy simple: hasta qué punto el papel del individuo en las organizaciones refuta este modelo y, a un nivel mayor, hasta qué punto la historia de las organizaciones en la historia de los países refuta esta premisa. Dicho de otro modo, la asimetría total que plantea Luhmann también implica un rechazo a cualquier estratificación sistémica o de sistemas sociales al interior de la sociedad. Esta tesis es tan evidentemente anti-empírica que no vemos razón alguna para comentarla. El postulado de la desontologización de la teoría es atractivo porque "inventa realidad" y potencia la búsqueda de equivalentes funcionales, pero otra cosa es demostrar que esa realidad es algo distinto a un cuento de hadas. En la visión sistémica de Luhmann la comunicación es una comunicación sin sujetos, ya que éstos se encuentran en el entorno del sistema, en este caso, en el entorno del sistema de interacción. Los

individuos no comunican, sino que piensan, es la sociedad la que comunica (y no piensa). La comunicación es por tanto la que constituye los sistemas sociales. Esto no significa pensar la sociedad sin individuos, lo que es absurdo. Luhmann jamás afirmó que el individuo haya desaparecido de la realidad social: sucede, simplemente, que lo ubicó en el entorno de los sistemas sociales. Las consecuencias de esa tesis para el análisis de los sistemas interactivos son varias. En breve, si seguimos afirmando con el autor que el sistema de interacción está compuesto por comunicaciones, deducimos que tal sistema es inestable, intermitente, sin memoria o registro sistémico, etc. Se entiende la opción de Luhmann, sobre todo si concordamos con que la teoría del autor es una teoría cuya complejidad va desde la base hacia arriba, siendo el nivel basal el más complejo y, por ende, el más indeterminado. Pero, por el contrario, si pensamos que son las estructuras de expectativas el elemento reproductor o autopoietico de los sistemas sociales, los sistemas de interacción tenderán a ser caracterizados con altos grados de estabilidad, orden, teleología y memoria; lo cual, por otra parte, podría ser más congruente con la evidencia empírica (las relaciones amorosas, por ejemplo, poseen patrones bastante estables). La opción de Luhmann por elegir a las comunicaciones como componentes del sistema social tiene su fundamento en tres importantes conceptos: interpenetración, comunicación y doble contingencia. El ser humano no es quien comunica (entendiendo al ser humano como sistema psíquico y orgánico) sino el sistema social. La necesidad de explicar la sociedad sin referencia al sujeto es ciertamente revolucionaria, pues permite desantropologizar a la sociedad. Según el autor el hecho que se ubique al ser humano en el entorno del sistema social

le da a éste la libertad y complejidad que realmente posee, excluyendo así la posibilidad que la sociedad este configurada a imagen y semejanza del ser humano. El mecanismo que permite y exige la comunicación, desde nuestro ángulo, es la doble contingencia, pero esto no significa que la comunicación pueda ser concebida solamente como proceso. El teorema de la doble contingencia, formulado originalmente por Parsons, es reformulado por Niklas Luhmann en la "constitución y el procesamiento continuo del sentido" (Op. Cit, 121). La doble contingencia se da tanto entre sistemas psíquicos como entre sistemas sociales, interesándonos la primera relación. En ello, el planteamiento de Luhmann tiene una virtud notable: lo social, la comunicación, no es reducible al proceso que se inicia entregando información originada en la conciencia de algún actor individual para terminar en la comprensión por la conciencia de otro. El lugar que ocupa el lenguaje es que es un medio de reducción de la complejidad, pero no basta el lenguaje para definir la comunicación. Existen otros medios (amor, dinero) para reducir la complejidad en los sistemas. La comunicación siempre es sistémica y reitera la diferencia entre sistema y entorno que el sistema hace. La comunicación establece las fronteras entre el sistema y el entorno.

Uno de los errores de Luhmann es que, al no considerar al agente, actor o individuo en su teoría, descarta – al igual como Maturana y Varela, al no considerar los virus en la discusión sobre los sistemas vivos, por ser un caso "de frontera"- la existencia de cierto nivel explicativo, optando por una mera descripción, en este caso idealista del sentido, como dotado de vida propia, sin conexión con los niveles inferiores y sus leyes. Es cierto que las teorías parsimoniosas son deseables. La generalización de Luhmann en el

tratamiento del concepto de sentido es ingeniosa y le otorga abstracción (además de ahorrarle varios problemas). Sin embargo, la economía de los enunciados es incompatible con la pérdida de contenidos sustantivos en una teoría. En este caso, la pérdida del individuo en la teoría sociológica podría ser inaceptable. Lo social no tiene sentido salvo para sus protagonistas (actores o afectados). Lo social puede tener una fisonomía o forma, pero el sentido es una propiedad individual que existe en el mundo social en la medida que lo social está constituido por individuos en interacción permanente que explicitan u operan a base de estructuras de expectativas. Por otro lado, demasiado entusiasmo en torno a la idea que la sociedad es autopoietica podría traer consecuencias tan desastrosas como la masificación de la irresponsabilidad social por parte de los líderes y la pereza absoluta del resto de nosotros. Ello sería tan grave como aquel otro entusiasmo, hoy casi en el olvido, respecto a que la sociedad es un asunto de voluntades de individuos o vanguardias. Curiosamente, la pretensión de ejercitar la voluntad y el libre albedrío para gobernar el destino histórico de las sociedades, hoy se ha reemplazado por el mismo ingenuo propósito, pero a nivel de las corporaciones. Las ciencias de la administración o management contemporáneo ilustran este nuevo error filosófico. La intencionalidad individual es fundamental a la hora del análisis, en particular en el caso de la interacción social, pero no es lo decisivo. Debe ser considerado porque aporta variabilidad, que es una de las características más importantes de lo social (así como también de varios fenómenos en la naturaleza), fundamentado en el axioma a la base de las leyes indeterministas, a saber, que una serie dada de ciertas condiciones iniciales puede conducir a varios estados finales



alternativos. Obviamente, las intenciones no producen efectos puros, pero juegan un rol en la vida social y la investigación aplicada puede esclarecerlo según sea el caso, que por cierto son muchos y agrupables en taxonomías. Sin embargo, lo decisivo es la estructura de expectativas. Una forma de conservar la propuesta de Luhmann, que posee una perspectiva única y de una riqueza sociológica insospechada para el análisis de la sociedad moderna, es transformar esta arquitectura en teoría sociológica propiamente tal. Ello exige, entre otras cosas: una revisión del propósito de la importación del concepto de autopoiesis; una revisión de la pertinencia de dicha importación y una justificación más explícita de porqué podría tener un mejor rendimiento que otras categorías como autonomía, por ejemplo; una revisión de sus vínculos con otras disciplinas, en particular con las ciencias cognitivas, la psicología y ciencias de la conducta y muy especialmente con la filosofía de las ciencias, donde creemos habría que rechazar su proposición de análisis desontologizado (que no es tal, sino mera ontología del suceso no declarada) y una toma de posición frente a su déficit explicativo y su anti-realismo; y, finalmente, algo muy importante y central, resolver de una manera distinta el problema del sujeto, así como el problema de la acción (*Gibert-Galassi & Correa, 2001, págs. 186-188*) / (*Ibañez, 2013, págs. 217-316*)

“un sistema es un conjunto de elementos que mantienen determinadas relaciones entre sí y que se encuentran separados de un entorno determinado” (Luhmann, 1990, p. 18).

En el caso de Luhmann (Mingers, 2002), las conclusiones fueron que la teoría social se encarnan siempre una versión de autopoiesis, aunque no es totalmente compatible con

la formulación original de Maturana. Los componentes eran claras (comunicaciones) y un mecanismo se ha especificado para generar el cierre, pero los procesos de producción y el supuesto aislamiento de varios sistemas se consideró problemático. Sin embargo, esta pureza teórica solamente se obtuvo a expensas de una visión muy abstracta y empobrecida de los procesos sociales e interacciones. En el caso de teoría de la estructuración, tuvimos primero para construir una síntesis a partir de dos versiones diferentes desarrollados por Giddens y Bhaskar respectivamente. La conclusión entonces era que los componentes y procesos de producción podrían ser identificados (normas, recursos, posiciones y prácticas), pero que era muy difícil identificar empíricamente el cierre acotado de un sistema social particular. Por lo tanto, la conclusión general es uno de agnosticismo. La autopoiesis como una teoría social tiene muchos atractivos, y puede haber situaciones sociales muy específicas, ejemplificadas por Nomic, en el que podría ser identificado. Pero, en general, no creo que la autopoiesis social, sin embargo, se ha demostrado. Sin embargo, más investigación en esta área es, sin duda a fomentar:

El hecho de que la teoría sociológica de Luhmann se construya sobre la base de un principio formal (la distinción sistema/entorno) ofrece un flanco para impugnar su sociología formalista. Para el sistemismo, la sociedad es sólo forma. Postulando la sociología de Luhmann como una sociología primera, Torres Nafarrate (2006) sostiene que el sociólogo alemán “descubre que el principio fundamental (y primero de la sociedad) se encuentra en el hecho de que la sociedad es tan solo una forma (...) [y] forma, según lo que ha descubierto la matemática moderna, es simplemente la

paradoja que resulta del empleo de una distinción (2006:2). Y me parece que a este principio fundamental (presupuesto) se dirige el núcleo de la crítica al formalismo luhmanniano.” (Miranda, 2012, pág. 20) Por ello, se habla más bien de una teoría con pretensiones descriptivas (Schoftháler, 1984) y no normativas. En efecto, ella no pretende ofrecer un ideario normativo de la sociedad, sino de un método de observación, un observar sobre la base de distinciones que hacen reentrar la distinción en lo distinguido, una metodología de las distinciones (Mascareño 2007: 2) y con un énfasis muy cierto en su epistemología. De aquí, la necesidad de tomar la observación de segundo grado. Luhmann, dirá “La sociedad no es, por suerte, una cuestión de moral” (Luhmann, Sistemas Sociales: Lineamientos para una teoría general, 1998, pág. 219). Por este motivo, Luhmann descarta la aproximación ontológica del problema y se centra en lo epistemológico. Por ello, se habla de la pretensión científica de Luhmann de hacer de la sociología una ciencia estricta, a tal punto que Luhmann expresa su “rechazo a la tradición filosófica occidental” (Navas, 1989, pág. 361). “Nadie – dirá Luhmann-, tampoco la filosofía, tiene que decir a la ciencia las condiciones bajo las que el sentido debe ser considerado como conocimiento o como ganancia de conocimiento” (Navas, 1989 pág. 421). No se trata de negar la moral de la sociedad. Se trata más bien de no moralizar la sociedad. La “hipótesis de que la sociedad consiste de seres humanos o de relaciones entre ellos” resulta en un obstáculo epistemológico. “Yo llamo a esto el prejuicio humanista “dice Luhmann (1998, pág. 52).

“Todo puede ser otro modo y yo casi nada puedo cambiar” (Luhmann, 1983, pág. 44)

Racionalidad significa “que el sistema debe controlar sus efectos sobre el entorno por medio de las consecuencias sobre él mismo, si es que desea comportarse racionalmente” (Luhmann, 1984, pág. 642).

La teoría luhmanniana tiene como espacio intelectual clave la Universidad de Bielefeld, lugar donde Luhmann desarrolló su carrera académica. Por ello, revisaremos el trabajo de Stefan Kühl, catedrático de la Universidad de Bielefeld y expositor de la obra de Luhmann. Para ello, consideraremos su publicación titulada “*Organizations. A systems approach*” de 2013, en la cual el autor presenta el concepto luhmanniano de las organizaciones desde un enfoque aplicado proveyendo nuevos bríos al entendimiento de la teoría de las organizaciones.

En Italia, la recepción de su obra se dio luego que fuese traducido inicialmente por el sociólogo del derecho Alberto Febbrajo, a quien luego se le agregó el sociólogo y politólogo Danilo Zolo. Así como en Italia, los mismos campos específicos de conocimiento permitieron que Luhmann ingresara en España de la mano de Andrés Ollero en 1973. Ese mismo año se hizo la primera traducción al castellano de una obra de Luhmann, específicamente fue una parte del tomo 1 de la Ilustración Sociológica (Giménez Alcover, 30-31). En América Latina, dos figuras son fundamentales para la difusión de la obra luhmanniana. El traductor más importante ha sido el mexicano Javier Torres Nafarrate, profesor de la Universidad Iberoamericana de México. Por otro lado, el chileno Darío Rodríguez, profesor del Instituto de Sociología de la Pontificia Universidad Católica de Chile. En este último país ha sido donde el impacto de su obra ha sido más significativo, donde se puede citar además a Marcelo Arnold Cathalifaud

de la Universidad de Chile y Fernando Robles de la Universidad de Concepción. Con respecto a la edición en castellano, la batuta ha sido tomada por la Editorial Anthropos, casa española con sede en Barcelona, donde ha sido publicada buena parte de la colección. En el caso venezolano hay muy poca información al respecto. La primera referencia remite al esfuerzo del filósofo Elías Carriles en la Universidad de Los Andes en Mérida. En el Instituto de Investigaciones de la Comunicación de la Universidad Central de Venezuela se localiza un trabajo de Carlos Eduardo Colina en el cual aplica las lecturas luhmannianas relativas a la diferenciación social para el abordaje de sistema tecnológico. En el caso particular del Zulia, su ingreso a la discusión intelectual de la disciplina corresponde a la segunda mitad de la década de 1990. De hecho, en 1996 se impartió por primera vez como parte de los cursos de teoría sociológica en la Maestría de Desarrollo Social por parte de Ender Arenas Barrios. Luego, entre 2001 y 2003, en el Centro de Estudios Sociológicos y Antropológicos-CESA de la Universidad del Zulia se llevó adelante un proyecto de investigación sobre la arquitectura teórica luhmanniana por parte de Luis J. González Oquendo<sup>17</sup>. Al mismo tiempo, aplicando la sistémica luhmanniana al ámbito de los estudios políticos y administrativos, Morelba Brito lo ha utilizado como referencia para sus trabajos sobre gestión pública. Asimismo, para el estudio de los procesos de individualización femenina, Maira Montilva Hernández lo incluyó como esquema analítico para analizar la feminización y la postergación del matrimonio en dos ciudades latinoamericanas, Caracas y Santiago de Chile. Sin embargo, la presencia luhmanniana en la disciplina ha estado marcada por un regionalismo cognoscitivo que es necesario tomar en cuenta. Un reciente estudio

analiza la presencia de Niklas Luhmann en el *Sociological Abstracts* -reconocido índice de revistas especializadas en ciencias sociales- lo que puede servir de referencia para observar la presencia de la obra del autor en el campo científico. La frecuencia de aparición del autor como campo de búsqueda en el período 1991 -2001 permite ver cómo se da una tendencia positiva hasta el año 1998, comenzando a decaer persistentemente. Asimismo, algo más de la mitad de los trabajos reseñados fueron publicados en alemán [28%] e inglés [26%]; los tres idiomas que le siguen son el castellano [12%], holandés y francés [7% cada uno], abarcando así el 90% de producción, lo que implica una concentración importante en estos campos lingüísticos. El alemán es la lengua de difusión luhmanniana por excelencia, concentrada tanto disciplinaria como geográfica y organizacionalmente: la mayor parte de las publicaciones en este idioma corresponden a la sociología y en un 94,5% se encuentran en Alemania, mientras que el resto están en Dinamarca y Suiza; asimismo, en el caso alemán, la inmensa mayoría de los trabajos han sido publicados por *Soziale Systeme*, publicación editada por la Universidad de Bielefeld, es decir, la institución donde trabajó Luhmann. En general, la mayor parte de los trabajos fueron registrados en el área «Sociología: historia y teoría» mientras que el resto se encuentran dispersas en otras áreas (González Oquendo, 2003).

### Parte III: Organización y decisión en Luhmann

#### 1. Introducción a la obra de Niklas Luhmann “Organización y decisión”

“Organización y decisión” fue publicada en los años 90 por primera vez, como un ensayo que sentaría las bases de la conceptualización de Luhmann con respecto al estudio de las organizaciones. Su primera publicación se hizo en conjunto con otros ensayos acerca de la autopoiesis y en entendimiento comunicativo. Casi 30 años después se publica “Organización y Decisión”, obra que requirió de un equipo múltiple para su traducción y que nos permite contar hoy con la obra central de Luhmann en este ámbito.

Si bien algunos de estos conceptos fueron tocados parcialmente en el capítulo anterior, es necesario resaltar, que su conceptualización se circunscribe al período inicial del trabajo de Luhmann, el que por cierto se consolidó 20, 30 años más tarde con su obra central de “La Sociedad de la Sociedad” y “Organización y decisión”. Obra última, a partir de la cual se tratarán los conceptos siguientes ya completados por Luhmann.

#### 2. Organización y Autopoiesis

Luhmann construyó 4 grandes teorías a lo largo de su vida. A saber:

- La Teoría de sistemas sociales
- La Teoría de la comunicación
- Una Teoría de la sociedad contemporánea, y
- La Teoría de las organizaciones.

Ésta última, corresponde bien a una teoría sociológica de las organizaciones, puesto que aborda, observa las organizaciones no como un fenómeno, aunque social, independiente de la sociedad, sino que emergente de ésta u que por lo tanto debe ser entendido como tal. Así el desarrollo teórico de sus cuatro teorías tiene, entre otros, como eje transversal, esta mirada. Esto conlleva a que se interrelacionen estrechamente, toda vez que el elemento principal de éstas son las comunicaciones como ya se ha anticipado anteriormente. En consecuencia, su marco teórico será el mismo con que Luhmann analizará la política, el derecho, la ciencia, la religión, la economía como sistemas sociales. Es entonces posible de aplicar en la observación, análisis e interpretación de los fenómenos sociales a todos los sistemas sociales. La teoría sociológica de Luhmann se caracteriza por ser de base ontológica. Es decir, que considera al observador que hace la observación como entorno de ella y a su o sus esquemas de distinción al observar lo que determina el resultado de su observación. Los seres humanos somos capaces de distinguir, observar aquellos que somos capaces de distinguir y observar. Por retórico que suene, los seres humanos en efecto son capaces de distinguir, de observar según sus esquemas de distinción. Una distinción es *“siempre una forma de dos lados que caracteriza algo respecto a aquello de lo cual lo distingue”* (Luhmann, 2010, págs. 10- 11). En efecto, y tomando ejemplos propuesto por Luhmann, se dirá que en la distinción hombre/animal, hombre queda caracterizado como ser humano, entre tanto en la distinción frente a mujer (hombre/mujer), hombre queda definido por su género. Así Luhmann señala que *“una distinción presenta la paradoja de ser la unidad de la diferencia: es esto o lo otro, pero también esto y lo otro”*



(Luhmann, 2010, pág. 11). Es así como se explica que el observador no sea capaz de observar la distinción con la cual observa, pues se encuentra parad en un lado de la distinción. Esto releva la causa de muchos conflictos organizacionales que refieren lisa y llanamente a esquemas de distinción y al ser consciente de ellos o no. El resultado de la observación es coherente con la distinción usada en la observación. Esto resulta muy claro en el sistema de la ciencia. De aquí, la necesidad en todo proyecto de investigación que quede claramente declarado esto para examinar luego los resultados de la observación. A esto se le llamará el punto ciego de la observación.

Luego, la forma de avanzar en este tema, es por medio de la observación de segundo grado, dado que ningún observador puede observarse a sí mismo observando. Por el contrario, si es posible observar a otro observador observar, lo que observa y el o los esquemas der distinción que utiliza para ello.

Luhmann a continuación utiliza y redefine el concepto de función, ya no desde la causalidad ontológica, entendido como un efecto. Para él, la función *“...no es ningún efecto a producir, sino un esquema lógico regulador, que organiza un hábito de comparación de efectos equivalentes”* (Luhmann, 1973, pág. 20).

En consecuencia, las observaciones y/o nuevas distinciones que resultan de la especificación dele esquema de distinción delimitan en la unidad de la diferencia de la forma su entorno de su no-entorno, es decir, del sistema que surge al distinguirse de su entorno. De esta forma, el sistema será siempre menos complejo que su entorno pues éste es una parte emergente del entorno. Por ello, Luhmann lo conceptualiza como una reducción de complejidad del sistema/entorno. Por lo tanto, la “función de

la construcción de sistema es reducir complejidad” (Luhmann, 2010, pág. 12). En síntesis, lo que Luhmann distingue son el conjunto de relaciones sociales posibles de entre las cuales se seleccionan algunas cada vez dando ello lugar al nacimiento de un sistema social, como lo puede ser una amistad o una organización. Así la complejidad refiere al universo de posibles relaciones entre los elementos del sistema/entorno. De esto modo, mientras más son las relaciones posibles entre los elementos de un sistema, mayor es la complejidad de éste, y por lo tanto se requiere de una selectividad de éstas para poder operar. Al suceder esto, se hace referencia a la mayor o menos probabilidad de relaciones, operaciones y/o comunicaciones posibles en un sistema. De esta forma, mientras menor sea la probabilidad de ocurrencia de una relación o comunicación mayor será su incertidumbre de ocurrencia, dado como ya se señaló la necesidad de selectividad. Por ello, Luhmann señala que las comunicaciones son cada vez más improbables en los sistemas más complejos. Mientras mayor sea la complejidad en un sistema como lo puede ser en una PYME respecto a una asociación de padres del colegio, o como lo puede ser entre un organismo internacional con presencia mundial y una universidad, mayor será la incertidumbre a controlar. Este control sólo es posible en el decidir organizacional, pues es allí, en el decidir, que se lleva a cabo la selección de las comunicaciones posibles y necesarias de seleccionar.

Esto último, nos conduce a la idea de la eficiencia organizacional, pues se será más eficiente en la medida que las selecciones hechas en el decidir organizacional corresponden de mejor manera a las necesidades de desarrollo de la organización. Esto abre la puerta de la necesidad de saber leer, entender a la organización y sus desafíos

en el medio en el que esta se desenvuelva. Sólo así, el desafío de reducir la incertidumbre organizacional en su decidir se vuelve una gestión de alto impacto. LO otro relevante y consecuencia de esta idea de reducción de complejidad es que los sistemas sociales son autopoieticos. Es decir, capaces de reproducirse a sí mismos, capaces de elaborar sus propios elementos. Por lo tanto, son dueños de su propia complejidad. Así la autopoiesis es una forma de operar. No es una forma de explicación. La autopoiesis "...supone que los sistemas están constituidos como una red de producción de componentes que, al operar, produce los componentes que la componen". (Luhmann, 2010, pág. 13).

Como ha se ha dicho, la complejidad refiere a las relaciones entre los componentes, así como la autopoiesis los produce en su operar. Luego, podemos preguntarnos cuáles son estos elementos. Pues bien, para Luhmann es la comunicación.

*"...en el caso de las organizaciones, (la comunicación) comunica decisiones generando lazos para el decidir posterior. Las organizaciones, como todo sistema autopoietico, tienen con su entorno unas relaciones de acoplamiento estructural en la cual el sistema está permanentemente acoplado con su entorno"* (Luhmann, 2010, pág. 13).

Esta relación de acoplamiento está definida desde su clausura operativa, que nos refiere la idea de que nada en el entorno puede pasar a formar parte del sistema, como un elemento de éste. De hecho, en la mirada biológica del tema, nuestro cuerpo está compuesto por diferentes sistemas funcionales o subsistemas que operan en un

sistema mayor, que entre ellos operan conjuntamente y comparten comunicaciones, pero no se amalgaman. Una célula de corazón no se va a convertir en una célula de pulmón. En efecto, el equilibrio de los sistemas de entorno con su sistema de referencia debe mantener este sano equilibrio de relaciones sistema/entorno y, dada ciertos “gatillamientos”<sup>38</sup>, como dirán Maturana y Varela (1984, pág. 137), desde el entorno, será el propio sistema quien decidirá o no realizar ajustes o innovaciones estructurales para la sobrevivencia del sistema y su relación con su entorno. En efecto, esta idea hace referencia a las adaptaciones del sistema con respecto a su entorno, lo que no rompe con la idea de autopoiesis de éste (Luhmann, 2010).

### 3. Incertidumbre / confianza

Como se señaló precedentemente, las comunicaciones constituyen los elementos que dan lugar a las relaciones posibles en un sistema organizacional. Así las comunicaciones desde la perspectiva autopoietica, así como las células en el cuerpo humano (Maturana & Varela, 1984) van produciéndose, operando, dejando de ser y dando lugar a nuevas células, las comunicaciones permiten la operación y reproducción del sistema, las comunicaciones pasan, prestan su utilidad en el operar organizacional y dan lugar a nuevas comunicaciones a partir de trazas dejadas por las anteriores. Esto permite que el sistema permanezca, innove y subsista con su entorno en el acoplamiento estructural.

---

<sup>38</sup> Luhmann prefiere referirse a “irritabilidades” (Luhmann, Organización y Decisión, 2010, pág. 14)

Decimamos que mayor complejidad, menor certidumbre. Luego a mayor incertidumbre menor confianza. La confianza entendida en referencia a la certeza de su ocurrencia y, en consecuencia, a la certeza o seguridad de las operaciones del sistema y una menor asimetría en las relaciones. Esto nos lleva al plano de las decisiones, pues la “absorción e incertidumbre es un proceso de toma de decisiones” (Luhmann, 2010, pág. 223). En el decidir organizacional se toman las decisiones que hacen que la organización se mantenga en un estado de operación. De lo contrario, dejaría de existir. Así como en todo proceso decisional, los tomadores de decisión buscan proveerse de la mayor y más confiable información fiable sobre la cual puedan tomar las decisiones con el menos grado de incertidumbre posible. Así la información debe ser verificada, para que se constituya en inteligencia organizacional. Información confiable para el decidir organizacional. Así la inteligencia puede distinguirse en 3 niveles o dimensiones. Primero, la dimensión de la información misma, segundo la dimensión del sistema de información que procesa la información y, tercero, la dimensión de los tomadores de decisión que deciden y, por consiguiente, operan las comunicaciones como decisiones organizacionales. Esta distinción permite la emergencia de otro binomio, el del saber/no saber. Cuando se sabe en la distinción saber/no saber se tiene certeza. Cuando no se sabe entonces no se tiene certeza. Y en efecto, frente al no saber, se puede lograr otra distinción “saber que se sabe/ saber que no se sabe”. De esta forma es posible controlar aún más la incertidumbre de la incertidumbre. Se sabe que no se sabe, que es mejor que no saber que no se sabe o que se sabe. Esta idea nos porta a aquellos aspectos distintivos en las organizaciones que hacen de ellas organizaciones

competitivas de otras del mercado. “La absorción de decisiones une decisiones a decisiones, pero no cada decisión con cada una de las demás del sistema...sólo se pueden realizar conexiones selectivas” (Luhmann, 2010, pág. 229).

Para Luhmann la confianza sería un mecanismo de reducción de complejidad y aumenta la tolerancia a la incertidumbre (Luhmann, 2005, pág. 26). De igual forma, la confianza posibilita la disminución de los riesgos de un quiebre que pudieran surgir entre las personas en relación con la comunicación, sino que además al reducir complejidad y en la doble contingencia que “posibilita las expectativas, la selección en el sistema y la reproducción de la misma. La doble contingencia en el tratamiento de la complejidad requiere del acoplamiento de sus estructuras (acoplamiento estructural) que permitan, la adecuación y la flexibilidad para tomar decisiones que no desequilibren al sistema.” El código que utiliza el sistema en su operar “...regula e impide, la anarquía y la incomunicación que imposibilitarían las relaciones en el sistema; aún más, el código posibilita acuerdos y confianza operacionales que hacen más efectiva, el acoplamiento estructural.” (Castro, 2012, pág. 6).

Por su parte, Luhmann entiende el propáleme de la doble contingencia como un problema de sintonización de comportamientos. (Luhmann, 1998). Luhmann retoma la versión original del concepto desde la teoría modal, y señala que “El concepto de obtiene al excluir la necesidad y la imposibilidad. Contingente es aquello que no es ni necesario ni imposible; es decir, aquello que puede ser como es (fue, será), pero que también puede ser de otro modo. El concepto designa, por lo tanto, lo dado (experimentado, esperado, pensado, imaginado) a la luz de un posible estado

diferente; designa objetos en un estado de cambios posibles” (Luhmann, 1998, págs. 115-116). Es decir, los eventos siempre pueden suceder de otro modo y no necesariamente como se espera que ocurran, hecho que releva una vez más la incertidumbre del sistema en el marco de las expectativas de este basado en la confianza. Así, la cultura organizacional que puede ser entendida como el conjunto de valores, principios, costumbres, pautas de comportamiento entre otras que regulan, inciden o especifican el comportamiento de las personas en una organización, desde el valor de la confianza en sus pautas que son el producto de un desarrollo organizacional de reducción de incertidumbre, de aquí su valor, no pueden asegurar que una interacción de la organización se vaya a resolver de una forma y no de otra según se espera que se resuelva. Esto último dado que siempre es posible que suceda de otro modo. Por ello, una de las consecuencias más relevantes de este problema de la doble contingencia es el *“surgimiento de la confianza y la desconfianza, que surgen cuando se percibe especialmente arriesgado enfrentarse a situaciones con doble contingencia. El otro puede actuar de manera distinta de lo que yo espero. Puede dejar de aclarar o fingir sus intenciones”* (Luhmann, 1998, pág. 133). La desconfianza refiere entonces una estrategia más limitante pues requiere de medidas y/o mecanismos de represión o sanción para disminuir los efectos no deseados de una decisión basada en la desconfianza. Por su parte, la confianza da cuenta de control de las eventualidades posibles o del temor frente a la incertidumbre de una comunicación dándole estabilidad al sistema. Por ello, Luhmann señala que ésta no puede ser normativa. Es por libre decisión. Es funcional, puesto se construye en y por la experiencia de

relaciones sociales u organizacionales sin riesgo y por la comprobación de resultado de pautas previamente experimentadas que permiten garantizar o no el resultado de operaciones o comunicaciones futuras, a pesar del problema de la doble contingencia, y, en consecuencia, operar en la certidumbre. No se trata entonces, solo de sensaciones síquicas, sino que además de certeza en el resultado de las comunicaciones seleccionadas.

De este modo, “la absorción de la incertidumbre se da mediante la estabilización de las expectativas, no a través de la estabilización de la misma conducta, lo cual presupone, que la conducta no se escoge sin ser orientada por las expectativas” (Luhmann, 1998, pág. 119).

Esto resulta muy relevante cuando estas expectativas se medían en la cultura organizacional, pues uno de sus propósitos refiere a la estabilización, a la regulación del comportamiento organizacional.

“La doble contingencia implica la orientación normativa de la acción, puesto que la reacción de *alter* a castigo y premio es añadida a la reacción intrínseca o directamente conductiva de *alter* a la selección original de *ego*. Si el castigo o premio de *alter* se manifiestan repetidamente bajo ciertas condiciones, esa reacción adquiere para *ego* el significado de una consecuencia apropiada de la conformidad de *ego* o su desviación de las normas de un sistema simbólico compartido...Tal sistema, con su mutualidad de orientación normativa, es lógicamente la forma más elemental de cultura.” (pág. 16).



La cultura juega un rol clave en la estabilización del sistema por medio de la confianza en las expectativas y en el control de la incertidumbre frente a las eventualidades derivadas del acoplamiento estructural con el entorno o del problema de la doble contingencia. Esto pues la cultura en tanto un producto de la interacción social es a su vez productora de cultura en la mediación de las expectativas precisamente. Así podemos constatar que la cultura es autopoietica. Es generada por la cultura que la precede y a su vez produce los elementos que la constituyen y con los cuales el sistema organizacional opera. De esta forma, la cultura *“provee los estándares (orientación valorada) que se aplican a los procesos estándar. Sin cultura, ni las personalidades humanas ni el sistema social humano serían posibles”* (pág. 16). Es la cultura la mediadora entre la interacción y el lenguaje, entre la interacción y el pensamiento. Al hablar de cultura, hablamos de premisas pues la cultura se basa en premisas que modelan las expectativas del comportamiento. Rodríguez la define como *“complejo de premisas de decisión indecibles”* (1995, págs. 140-144). De esta forma, desde la perspectiva normativa, la cultura regula el comportamiento *“sin obligar a los miembros a creer en ello”* (Luhmann, 1998, pág. 282). La cultura así entendida se despoja de la tradicional carga positiva que se le atribuye y puede ser observada como una distinción operativa, funcional al sistema. El valor de la cultura o la cultura como valor o valores resultan como premisas del sistema de comunicaciones de los valores o de los valores de la cultura organizacional que se encuentran en un estado de cuestiones incuestionables del sistema. Así, por ejemplo, en una organización típica la *“lealtad”*,

“el compromiso”, “la tradición” son valores dados y que nadie cuestiona. Se asumen y se opera desde y con ellos. Se establecen comunicaciones que los asumen como premisas estabilizadas e incuestionables de la organización. “Su validez está dada por supuesta en la comunicación. [...] La peculiaridad de la cultura particular de una determinada organización se expresa en que se hace referencia explícita o implícitamente a la historia propia de ese sistema organizacional. Así se puede reprochar, a quien ocasiona desviaciones de la cultura organizacional, su inconsistencia o incluso su contradicción con su propio comportamiento anterior. Las innovaciones y las desviaciones pertenecen, como siempre, al mismo ramillete – y la cuestión, entonces, es si la comunicación utilizada y recibida más como una muy bienvenida innovación o como una desviación” (Luhmann, 2010, págs. 285-286).

Desafortunadamente, la cultura ser en la práctica uno de los principales factores de resistencia al cambio. Muchas veces la “tradición organizacional”, el “siempre se ha hecho así” pesan contra las posibilidades de cambio estructural. Si bien, la cultura misma refiere por definición a esto, en la práctica el cambio no puede dictaminarse por decreto, sino que por un cambio en las premisas de la cultura organizacional. Por ello, claramente la cultura de una organización no es aliada a la innovación planificadas, “porque únicamente quien actúa en el sentido de la costumbre (un caso de *self-fulfilling prophecy* – profecía auto cumplida). [...] Un cambio en la cultura organizacional es frecuentemente inducido por un cambio de valores en la sociedad.” (Luhmann, 2010, págs. 286 -287).

La innovación será tratada en profundidad aparte más adelante. Por el momento se precisa que la innovación refiere más que a irritaciones del entorno a la autorreferencia estructural del sistema. Muchas veces, más bien la política de innovación más que las innovaciones fruto de esta política dan cuenta de una predisposición al cambio en pro de desarrollar ventajas competitivas lo que legitima el esfuerzo por posicionarse como líder en su campo y no como una imitadora de los que otros desarrollan.

Para Luhmann, las “Las organizaciones se encuentran obligadas a innovar, lo que implica mantener el control sobre las alternativas de cambio, sea a través de la planificación o mediante una capacidad de innovación que se desarrolla a través de decisiones oportunas. Si no hay capacidad de innovar, de reaccionar planificadamente a los cambios internos y externos, la organización perderá las oportunidades que se le ofrezcan y se encontrará sometida a un cambio inevitable y sin rumbo conocido.”  
*(Luhmann, 2005, pág. XXV).*

#### 4. Membresía y motivos

Como ya hemos señalado la organización se desmarca de su entorno y establece bordes organizacionales. Esta demarcación se hará por medio de actividades explícitas como el decidir quine pertenece o no a la organización, así lo es el decidir que es producido en la organización y que es tercerizado. Esto también puede ser llevado al plano del comportamiento u organizacional, pues se desmarca también en el decidir qué tipo de comportamiento es permitido y cual no en la organización. En consecuencia, los bordes organizacionales se constituyen en bordes de expectativas. Expectativas de aquello que

se supone que es propio del ámbito interno o externo del o al quehacer organizacional. Para Luhmann, “dentro de los bordes de la organización hay una red aromal de estructuras que definen el comportamiento apropiado” (Luhmann, 1964a: 35). De esta forma, ambos conceptos “bordes organizacionales” y “membresía” se relacionan en cuanto a que los miembros aceptan cumplir o no con las exigencias establecidas para su membresía (Adler, Du Gay, Morgan, & Reed, 2014, pág. 130). Al consentir con la membresía organizacional se consiente con la propuesta de expectativas de la organización.

La membresía opera desde la exclusión. Como ya se ha dicho, las organizaciones emergen en el proceso de reducción de complejidad y como *“reguladores de la doble contingencia a partir de comunicaciones altamente despersonalizadas, donde la “presencia” se reemplaza por la “membresía””* (Farias & Ossandón, 2006, pág. 271).

Ser miembro de una organización se establece por medio de decisiones. Decisiones de admisión, de incorporación a la organización, generalmente políticas de reclutamiento y selección de personal conforme a los puestos y/o cargos vacantes, cuyas descripciones de cargo (decisiones que han sido tomadas en función de éste). Esto “tiene por consecuencia que las organizaciones –empresas, universidades, sindicatos, hospitales o ministerios– pueden comprenderse como redes de posiciones diferenciadas y coordinadas mediante decisiones.” Por su parte, ser miembro de una organización obedece frecuentemente a una decisión para satisfacer una necesidad de capital humano, cuyas competencias concurren al logro de los objetivos organizacionales. “Desde el punto de vista de las Membresías, sus acoplamientos con los objetivos

organizacionales se manifiestan en el desempeño de puestos de trabajo.” Este acoplamiento interno entre los sistemas síquicos y el organizacional pasa por las relaciones de trabajo que refieren a la puesta en operación de las competencias profesionales de las personas (Arnold, 2008, págs. 95-100).

Ahora bien, el código membresía/no membresía dirige la constitución de la organización, pero no constituye sus estructuras. El ser miembro o no de una organización depende de decisiones y precisamente éstas constituyen las estructuras de las organizaciones; ya que una vez tomada una primera decisión, la siguiente dependerá de la primera (encadenamiento decisional), por lo tanto, tenemos que las organizaciones son sistemas autoproducidos (autopoiéticos) sobre la base de la operación comunicación de decisiones. En otras palabras, las organizaciones son estructuras de decisiones que producen decisiones (Iglesias, 2000, pág. 98).

En resumen, tempranamente en su trabajo Luhmann (1964) observa las organizaciones como “estructuras enredadas” a las cuales aplica el método funcional de revelar cómo las diferentes estructuras formales como informales ayudan a reducir y reintroducir complejidad en las organizaciones, en su proceso de adaptarse a los cambios en el entorno, superar los problemas que surgen por el desplazamiento y conflicto de roles, así como hacer frente a los problemas de motivación (Luhmann, 1964a, pág. 61)

##### 5. El decidir organizacional

“Las decisiones no tienen su identidad en el desarrollo de un acontecer determinado, sino en la elección de varias posibilidades...que solo se documenta en la alternativa elegida (pero que no consiste en la alternativa elegida” (Luhmann, 1997, pág. 9).

Los sistemas "organizaciones" tienen su propio código binario: membresía/no membresía. De esta forma la organización atiende al teorema de la doble contingencia (reducción de complejidad): frente al código binario de los sistemas de interacción (presencia/ausencia) que posibilitaba acciones o decisiones inesperadas, la posibilidad de perder la membresía hace más predecible la contingencia (aunque nunca pueda reducirse completamente).

La membresía atiende a la movilidad y se adquiere por decisión y puede perderse también por decisión; lo que queda claro es que en sociedades funcionalmente diferenciadas es ya hoy casi imposible escapar al estatus de miembro de alguna organización. Al mismo tiempo las organizaciones no toman "todo" el sistema psíquico sino tan solo una parte de él (lo que nos remite al concepto de rol) y esto es así, aunque la autoconciencia del individuo produzca la ficción de una autorrepresentación no fragmentada. Ahora bien, el código membresía/no membresía dirige la constitución de la organización, pero no constituye sus estructuras. El ser miembro o no de una organización depende de decisiones y precisamente éstas constituyen las estructuras de las organizaciones; ya que una vez tomada una primera decisión, la siguiente dependerá de la primera, por lo tanto, tenemos que las organizaciones son sistemas autopoieticos sobre la base de la operación comunicación de decisiones. En otras palabras, las organizaciones son estructuras de decisiones que producen decisiones. "Se podría decir que un sistema-de-decisiones vive en vista de decisiones ulteriores de indeterminación autoproducida; y este momento se integra en la clausura operativa del sistema. La producción de decisiones a partir de decisiones logra absorber

incertidumbre, aunque por las nuevas necesidades de decidir reproduce siempre también la incertidumbre de trasfondo de la cual vive el sistema. Reproduce la demanda de más decisiones y solamente así es posible la clausura operacional recursiva del sistema." (Luhmann, N.; 2007: p.658).

Así, todo comportamiento se comunica como decisión, sin embargo, cabe aquí una aclaración que plantea una paradoja: si se decide a partir de decisiones previas (lo que no quiere decir que el pasado determine qué decisión ha de tomarse) podría hablarse de decisión entre alternativas (siendo la alternativa una decisión). La decisión debe ser concebida como la operación del sistema, no es componente de la decisión ni tampoco de la alternativa, es la "forma" de operar del sistema (*Iglesias, 2000, págs. 98-99*).

La Teoría de Sistemas Sociales (TSS) muestra un nuevo utillaje conceptual y una nueva forma de observar las organizaciones determinando cuál es la función de la organización: tomar decisiones. Esto desde la diferenciación sistema/entorno y la de relación/elemento. La TSS descubre en el código binario membresía/ no membresía la posibilidad de generar estructuras de decisiones que deben cumplir ciertas exigencias de sentido, a saber: a) deben poder ofrecerse como unidad que posibilite una ulterior aplicación; b) deben asumir que al decidir se dejan otras posibilidades como potencialmente realizables o actualizables (en un mundo complejo es imposible escapar a una arbitrariedad producto de selecciones forzosas); c) deben asumir su temporalidad, por lo tanto, su condición de eventos contingentes. El punto de partida es entonces tomar decisiones en contextos complejos lo que demanda selectividad de las relaciones entre decisiones, y luego pensar en el contenido de las decisiones. Todo

lo contrario de la doctrina clásica que pensaba primero en el contenido de la decisión y luego la explicaba según el esquema fin/medios. El concepto de fin se ve reemplazado por el concepto de premisas de decisión. "La complejidad se constituye en los sistemas organizacionales como la relación entre decisiones. Estas relaciones son el primer contenido de la decisión...se decide porque se ha decidido antes o para que se decida. Las decisiones se califican recíprocamente, definen situaciones unas para otras. Los aspectos cognitivos y motivacionales del proceso de decisión se determinan en forma puramente fáctica, ante todo mediante el hecho de que las decisiones funcionan unas para con otras mutuamente como premisas de decisión." (Luhmann, N.; 1997: p.21) / (Iglesias, 2000, pág. 99).

Si se confunde lo anterior con un simple pragmatismo ("decidamos y resolvamos en el momento") no se ha comprendido el constructo luhmanniano. Como debió quedar en claro existe una historicidad de las organizaciones que en algún momento puede fungir orientando decisiones, pero esto no es determinante, la organización puede decidir tomando en consideración, por ejemplo, conflictos que emergen como novedosos y para los cuales no hay experiencia previa. Aquí un concepto puede ayudarnos a comprender mejor: nos referimos al de equivalencia funcional que posibilita ir más allá del clásico modelo input/output y plantear la posibilidad de que existan varios inputs para un solo output y correspondientemente, un input para varios outputs.

Esta comunicación habrá cumplido su objetivo si posibilita una reflexión sobre las organizaciones que desplace el análisis más allá de los aspectos normativos; de metáforas inconducentes como "instituido/ instituyente", que liberen al sujeto de la



pesada carga del "decidor"; y, finalmente, liberen a la teoría del lastre aristotélico de pensar al mundo social (en este caso a las organizaciones) en términos sustancialistas señala Iglesias (2000, *pág. 100*).

## 6. Liderazgo organizacional / Gestión de personas

Luhmann hace la diferencia entre "trust" y "confidence"<sup>39</sup>. Por un lado "trust" traducido como confiar nos lleva a la idea de "confiar o no confiar" en las personas mientras que "confidence" traducido como confianza nos lleva a la idea de "tener o no tener" confianza en las instituciones. En todo caso, para Luhmann "confiar" refiere a expectativas, por una parte, e implica decisiones y la dinámica de sus relaciones. En pocas palabras, "confiar" es una relación emocional como lo es el liderazgo. En efecto, "liderazgo es una relación emocional de confiar"<sup>40</sup> (Ciulla, 2004, *pág. 95*). La distinción hecha por Luhmann no es menor en cuanto a que para él cabe diferenciar cuando se trata de confiar en personas o instituciones. Así, es posible tener confianza en personas que trabajan en la administración pública sin que los conozcamos personalmente y por consiguiente sin que confiemos en ellos. Luhmann retoma el concepto acuñado por Laurence Thomas, quien distinguía entre confianza y predicción. Pare él, se era capaz de predecir lo que iba a suceder en tanto confiamos que alguien hará algo determinado. Si bien para Luhmann tanto organizaciones como instituciones son mecanismos, Ciulla difiere señalando que ambos son personas, en efecto trabajan juntos. (Ciulla, 2004).

---

<sup>39</sup> Ambos términos podrían ser traducidos del inglés al castellano como "confiar"

<sup>40</sup> Traducción hecha por el autor. Texto original "Leadership is an emotional relationship of trust"

Para él, la idea de la confianza como un set de expectativas es engañoso, pues las personas tienen obligaciones, derechos y responsabilidades.

Las perspectivas que mejoran los factores estructurales y ambientales, más que el efecto de liderazgo está más cerca de la visión europea señala De Rossa (2013). Es decir, se habla más del liderazgo organizacional que del encanto personal. Así, la eficiencia se vuelve más contingente y menos dependiente del esfuerzo de líderes individuales, reposando más bien en la organización. No se desconoce la importancia de la influencia interpersonal de las personas, sino que más bien esta influencia por ellos ejercida es un proceso mucho más complejo. De acuerdo con Luhmann, el liderazgo entendido como autoridad y reputación es un avatar del poder en el marco de referencia del poder como un medio simbólicamente generalizado. Por su parte, la autoridad refiere a una influencia temporalmente generalizada, atribuida por el sistema del poder, mientras que la reputación es una influencia circunstancialmente generalizada. Finalmente, el liderazgo es una influencia socialmente generalizada basada en la imitación (Luhmann, 1979). Finalmente, la idea propuesta nos lleva a la referencia de un liderazgo que reposa en los sistemas organizacionales, en su red de normas constitutivas y normativas, por sobre el carisma personal. A este respecto agrega De Rossa, que el enfoque simbólico del liderazgo de Luhmann es compatible con la relación entre el poder y el liderazgo con eficiencia. Al respecto, Luhmann señala que el “poder es una oportunidad de aumentar la probabilidad de realizar combinaciones de selecciones improbables” (Luhmann, 1979, pág. 114). Así el poder puede entenderse como una red de influencia compartida y contribuye a la reducción de incertidumbre lo cual puede

ser entendido como una ganancia de tiempo en tiempos de cambio e innovación. Esto equivaldría a decir que el poder, el liderazgo y la toma de decisiones son procesos íntimamente relacionados que no pueden ser desasociados (*De Rosa, 2013, pág. 142*).

## 7. Cambio e Innovación Organizacional

El que hacer de una organización se vincula a diversos sistemas funcionales de la sociedad. Así pues, una organización del tipo que sea, con o sin fines de lucro, por ejemplo, además de operar sistémicamente en su propio sistema, se relacionará con otros sistemas, como, por ejemplo, el legal, en aquellas cuestiones de orden jurídico, el educacional, en cuanto a asuntos de formación y capacitación, el político, en aquellas interacciones que le podaren corresponder en su relacional con el Estado, sui fuera el caso de una organización que obtiene recursos de éste.

Su gestión, en cuanto a los recursos que ella dispone, se ve delimitada o limitada por el principio económico que todas las organizaciones deben salvar desde una lógica de buena gestión. A saber, que:

1. Las necesidades son múltiples y tienden a ser infinitas.
2. Los recursos para atender las necesidades son escasos, limitados respecto a éstas.
3. El uso de dichos recursos tiene un costo alternativo, referido a la disyuntiva de qué se deja de hacer o posterga por sobre otra necesidad.

Y es precisamente aquí en dónde se juega la buena gestión, en encontrar la ecuación exacta, política y financieramente hablando, para atender las necesidades de la sociedad y ser hallado un buen gestor.

Toda organización, pública o privada, cualesquiera que sean sus fines, se emplean en a lo menos 3 ámbitos, cuales son: el político – institucional, que determina el qué hacer, el hacia dónde se va, es decir, el nivel que toma las decisiones. Luego, el ámbito de las personas (capital humano), que refiere al trabajo, a la ejecución de las operaciones del sistema y, finalmente, el ámbito de la gestión, que refiere a la necesidad y capacidad de comunicar los 2 primeros ámbitos para el logro de los resultados esperados. Estos resultados son precisamente por qué y para qué se moviliza toda la organización. Pues bien, uno de los elementos capitales en una buena gestión es la gestión del capital humano de la organización, sea este el capital contractual y el potencial. El contractual referido al comprometido contractualmente entre la organización y el empleado. El segundo, el potencial, aquel capital que es posible obtener de cada empleado y que va más allá de lo acordado en un contrato, y que emerge en y para la organización por medio de condiciones de emergencia: el liderazgo organizacional, las políticas de recursos humanos (premiación, reconocimiento, retribución) y la capacidad de innovar. Sin ir más lejos, en cada organización hay un conjunto de personas que laboran en ella, que, si son atraídas a un mayor compromiso que el contractual y entrenadas adecuadamente en el arte de la innovación, la organización cuenta con capital potencial sin límites que beneficie tanto a las personas como a la organización.

¿Cuáles son pues entonces estas condiciones de emergencia de la innovación en una organización?

Para ello, debemos comenzar por entender o definir qué es y qué no es la innovación y qué factores/elementos/variables la definen para intentar la pregunta planteada.

Luhmann (2007) plantea, en el marco de la teoría de la evolución, que la diferencia se produce en el curso del tiempo, independientemente del modo empírico de operar y producida por una variación. Luego, la diferencia viene a ser una desviación, de lo que hasta ese momento era lo usual, obligando la diferencia “a hacer una selección a favor o en contra de la innovación” (Luhmann, 2007, pág. 356). Luego, si esta selección se decide por lo nuevo da lugar a una secuencia de adaptaciones o ajustes del sistema con el sistema para reestabilizarlo, puesto que la selección provocó una diferencia en lo hasta ese momento usual. De lo contrario, si la selección no decide por una nueva selección entonces, el sistema va a requerir una conformación de la operación hasta ese momento usual que llevo a la posibilidad de una nueva selección no innovó, es decir, no dio lugar a una nueva operación, distinta a la usual.

Preliminarmente, podemos entonces entender que la innovar refiere a la emergencia de nuevas operaciones, distintas de las usuales, a nuevas selecciones, a nuevas posibilidades que luego requieren ajustes, adaptaciones dentro del sistema para incorporarlas a las operaciones usuales. El sistema organizacional, innova o no si necesita innovar, es decir, si necesita crear nuevas operaciones para mantener estable

el sistema. De esto podemos suponer que un sistema sólo requeriría de innovar (como se plantea) si su operar no satisface al sistema.

Esta necesidad de crear otras nuevas operaciones, implicaría el arte de recrear, es decir, de volver a crear. Esto plantea 2 posibilidades: Las nuevas operaciones reemplazan operaciones y/o las nuevas operaciones se incorporan como nuevas operaciones distintas de las otras operaciones sin que necesariamente se reemplacen operaciones anteriores.

Intuitivamente, al pensar en el concepto de recrear, emerge la imagen de los “recreos en el colegio”, tan necesarios para recrear a los estudiantes de un bloque o jornada dura, para que se despejen, jueguen, se distraigan, para que al volver a clases lo hagan con nuevos aires. De esta imagen, pienso en la necesidad (la analogía) que tengan las organizaciones que su personal se tome un recreo, tras lo cual se puede dar lugar, espacio a la emergencia de innovaciones. La necesidad de tomarse un recreo para que lo lúdico, el juego, desatoren o desbloquen nuestro pensamiento de lo usual, si entendemos que el sistema requiere de nuevas operaciones para adaptarse y finalmente sobrevivir o vivir bien. Se puede sobrevivir a una enfermedad, con o sin secuelas. Con secuelas, implicaría seguir viviendo, pero mal.

Si entendemos el estado usual, hasta el momento de la variación, como “el estado del momento actual” o sea, status quo, podríamos inferir que éste por sí mismo no es ni “bueno” ni “malo”, pues la necesidad de innovación no es permanente, puesto que refiere a momentos particulares y no a todo el tiempo de operación. Después de cada

variación-selección se requiere estabilización para la operación. La variedad implicaría desorden y la redundancia orden. Luego, distinguimos las operaciones estabilizadas, aquellas con las que se opera. Estas operaciones refieren por tanto al proceso de planificación; y las nuevas operaciones hasta antes de que hayan sido estabilizadas (es decir, innovaciones), son menester de la coordinación como parte del proceso de gestión y no de la planificación. Luhmann, dirá a este respecto que “la coordinación casual entre variación y selección deba mantenerse; lo contrario significaría pasar a la planificación” (2007, pág. 366).

Podemos observar como la innovación que emerge del resultado de una variación-selección, para producir una nueva operación que presumimos que el sistema necesita para seguir operando de acuerdo a sus propios parámetros, como respuesta a su proceso de complejización estructural. Luhmann, dirá que a mayor complejidad se hace “más improbable que una innovación cualquiera se pueda adaptar estructuralmente” (2007, pág. 366). Una organización, será más compleja a medida que posea más elementos-relaciones respecto a sí misma o en términos comparativos. Luego, a mayor número de innovaciones, más nuevas operaciones y relaciones, por lo cual podríamos decir, que la innovación es un factor de complejización estructural o viceversa, y, en consecuencia, a un proceso de cambio estructural dado la necesidad del sistema por reducir la complejidad del entorno. Para Luhmann, el sistema no es algo dado, inmutable, sino más bien dinámico en tanto que el sistema está en permanente desarrollo o autoconstrucción según su autopoiesis, a través del proceso de selección que permitan asegurar la operación del sistema por medio de las relaciones necesarias

y posibles entre sus elementos. Cabe señalar que aun cuando no toda variación-selección da lugar a una selección, se puede entender que “toda variación trae forzosamente como consecuencia una selección” (Luhmann, 2007, pág. 374), sea ésta una innovación o una confirmación del estado actual.

En síntesis, la innovación es un tipo de selección que hace el sistema en respuesta a una variación en este frente a la necesidad de reducir complejidad para operar de acuerdo a su autopoiesis. Para Luhmann, en contraste con la visión clásica del tema, las innovaciones no pueden ser consideradas como un proceso lineal sino más como una oscilación entre las viejas y las nuevas premisas e interpretaciones. De hecho, luego de haberse adoptado una innovación, se requiere de tiempo para superar las irritaciones inducidas. En este momento el liderazgo, puede tomar el control de la función para construir un puente fuera de esta incertidumbre hasta que un mecanismo organizacional que él llama “absorción de incertidumbre” está trabajando de forma fiable de nuevo. Aquí, nuevamente el concepto de la autopoiesis organizacional cobra relevancia en cuanto a entender el potencial de los impulsos de la innovación desde el entorno para entrar en el sistema organizacional (Luhmann, 2006) / (Bodenmüller, 2014).

## 8. Organización y sociedad

Son las organizaciones emergencias sistémicas de cara a la necesidad de reducción de complejidad de ésta. Así se establece en consecuencia una relación de reciprocidad autopoietica entre ambas. “La sociedad es un tipo particular de sistema social. Es el



sistema social que comprender internamente todas comunicaciones. En consecuencia, no existe ninguna comunicación fuera de la sociedad. La sociedad marcar los límites de la complejidad social, limitando las posibilidades que pueden ser acogidas y actualizadas en la comunicación. Toda diferenciación de los sistemas sociales particulares se desarrolla al interior de la sociedad”

En consecuencia, a diferencia de lo que tradicionalmente se ha observado, “La sociedad, en cuanto sistema, no tiene como elementos propios a los individuos, las relaciones entre individuos o los roles, sino las comunicaciones” (Corsi, Esposito, & Baraldi, 1996, pág.154). De esta manera podemos concluir que los límites de la sociedad y, en consecuencia, de las organizaciones, son límites de comunicación. No son límites ni geográficos ni territoriales. Así pues, la sociedad se relaciona con los seres humanos, considerado sistemas psíquicos y orgánicos, por medio de acoplamientos estructurales ya que las personas se encuentran el entorno de la sociedad, en tantos sistemas.

La sociedad no es un objeto sino un sistema de comunicaciones. Y como sistema de comunicaciones se constituya a sí misma, en tanto una actividad social, en un conjunto de distinciones que permiten en términos operativos observar, observarse, operar, comunicar las comunicaciones que han sido seleccionadas a partir de ellas.

Distinguir así las organizaciones como comunicaciones, como distinciones selectivas de éstas, permite visualizar las organizaciones como una entramada de dinámicas organizacionales basadas en sus procesos decisionales lo cual otorga mayor consistencia a las referencias de cómo ella funciona y evoluciona, es decir, cómo

cambia, cómo innova, cómo se adapta y, por cierto, cómo debe ella ser dirigida o gestiona en congruencia a su identidad organizacional. Ello permite aclarar el rumbo, la trayectoria de hacia dónde debiera ir la organización en completa consistencia consigo misma. Esto de paso, abre una oportunidad para un desarrollo sostenible y sustentable de ésta.

Surge entonces la pregunta sobre qué se basa un desarrollo sostenible y sustentable. Los expertos señalan que el fundamento para ello recae en la capacidad de las organizaciones de diferenciarse en producto o servicios de sus competidores. Así, los clientes valoraran esa diferencia distintita que lo hora apreciar y por consiguiente preferir ese producto por sobre otro. Esto a su vez es posible en la medida que las ventajas competitivas son explotadas adecuadamente. Y éstas, dicho sea de paso, refieren a la esencia, a la identidad de la organización misma. Un producto o servicio distintivo, capaz de generar una ventaja competitiva, sostenible en el tiempo en un mercado altamente competitivo, es la identidad corporativa plasmada en ello. No se trata entonces de lograr una ventaja comparativa en algunos aspectos sino en todos o en aquellos que marcan la diferencia, aquellos que son sustantivos y que inciden directamente en el desarrollo de producto. Y aquí la innovación juega un rol clave pues es ella, como fruto del esfuerzo organizacional, que dará cuenta de ello o no.

Así pues, la innovación puede ser entendida como el factor clave de desarrollo y por consiguiente de éxito, pues es la innovación el agente catalizador de todos los esfuerzos organizacional y de la consolidación de una identidad corporativa capaz de consolidarse en un determinado sector. La innovación cataliza la necesidad de cambio real, cierta,

en el marco de una organización que la requiere para sobrevivir en el entorno complejo, cambiante y desafiante. Así, la innovación permitirá evolucionar a la organización si y solo si ella lo requiere y, en consecuencia, lo hará en función de su propia identidad o autopoiesis organizacional. Evolucionará ante la necesidad de acoplar estructuralmente informaciones obtenidas del y desde el entorno que ella misma ha definido para reespecificar operaciones, comunicaciones vitales para su desarrollo. Así, el cambio refiere a este proceso de transición entre el estado antes de la asimilación de la innovación y una vez hecho. El cambio es ese periodo de inestabilidad operacional, de incertidumbre, mientras las redundancias del sistema, su doble contingencia es absorbida para estabilizar la incorporación de los nuevos procesos comunicacionales (comunicaciones con las que el sistema, la organización operan) del sistema que, es necesario, se construyan sobre la confianza de los resultados de operar con ellas. Sólo así la redundancia, la incertidumbre dejará de ser ruido y crisis en el cambio, visto como proceso. Lo relevante es la estabilización de una innovación para la estabilidad operacional y competitiva de la organización.

La innovación, según la tercera versión del Manual de Oslo (2005), que establece las convenciones internacionales en materia de recolección de datos y su interpretación con respecto a la innovación, al define como: *“...la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo modelo organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores”*.

A continuación, se definen 4 tipos de innovación, a saber:

- Innovación de producto
- Innovación de proceso
- Innovación de marketing e
- Innovación organizacional.

De igual forma, se encuentran diferentes tipos de clasificaciones de innovación, según su impacto en incremental y radical (Schumpeter, 1934), según las condiciones que permiten su emergencia (Rothwell, 1994), la innovación abierta (Chesbrough, 2003), entre otras. Así, en cuanto a su asimilación en la organización Mulet (2006) la define como aquella que ha logrado instalar, integrar en su interior su aceptación, valoración y su reconocimiento. En cuanto a aceptarla, señala que ella no debe ser una simple estrategia, sino que debe ser internalizada en la cultura organizacional. Pues se operar desde la cultura de toda organizacional.

En cuanto a reconocerla, señala que luego de ser integrad en la cultura organizacional en seguida es necesario operar con ella y desde ella. Como Dicho en palabras de Maturana, sólo la innovación es capaz de innovar, sólo la innovación da lugar a la innovación. (Concepto de autopoiesis).

Finalmente, y en cuanto a su reconocimiento, pues si los resultados de ésta en la organización no son relevados correctamente, la organización no verá su utilidad y es pues precisamente ella, desde el mundo de las nuevas ideas, que podrá potenciarla y no otra cosa.

A continuación, revisaremos el concepto de racionalidad, que grosso modo, refiere a la capacidad de la organización de auto observarse y aprender de ella y su entorno. Así la capacidad de aprendizaje organizacional se relaciona directamente con su capacidad de innovar, pues para ello se requieren de condiciones de emergencia entre las que se encuentran la racionalidad.

#### 9. Racionalidad (*Rationalität*)

Un sistema que es capaz de observarse asimismo utilizando la distinción sistema/entorno, en consecuencia, como distinto del entorno por medio de la reflexión, "...está en posibilidad de orientarse hace la unidad de tal distinción. (...) y puede obtener de esta manera informaciones" (*Corsi, Esposito, & Baraldi, 1996, pág. 133*). De esta forma, la conceptualización de racionalidad en Luhmann indica la forma en que el sistema se observa, asimismo. Así, el sistema es capaz de observarse asimismo como distinto todo del entorno al utilizar la distinción sistema/entorno sobre sí, es decir, reflexivamente. Esta racionalidad, conveniente para el sistema social, pues le permitiría a éste y a sus organizaciones controlar sus intervenciones en el entorno al ser capaz de identificar desde su propia reflexión las repercusiones sobre sí mismo. Los problemas ecológicos de nuestro mundo y sociedad actual son un ejemplo claro de ello. Así entonces es posible señalar que la sociedad presenta un déficit de racionalidad cuando ésta no tiene la capacidad de prever de qué manera "la transformación del entorno psíquico llevada a cabo por la difusión de la educación escolar, (por ejemplo), que influye sobre las motivaciones y comportamientos de enormes masas de

individuos, repercute sobre las o sea su conjunto” (Corsi, Esposito, & Baraldi, 1996, pág. 134).

En otras palabras, la racionalidad de los sistemas organizacionales refiere a su capacidad de operar autorreferencialmente, según sus condiciones autopoieticas, y a la vez, establecer una relación con el entorno desde la distinción sistema/entorno que le permite auto observarse en su relación con éste, identificándose como una complejidad más del sistema.

Como ya se ha señalado anteriormente, un sistema social es un sistema autorreferencial autopoietico, que se constituye como diferencia con respecto a su entorno. “Es además constitutivo de sentido. Sus operaciones y últimos elementos son comunicaciones. No existe un sistema social único, sino diversos sistemas sociales. Los sistemas sociales surgen por autocatálisis de los problemas de doble contingencia, que permiten afrontar a través de superaciones (comunicaciones).” (Corsi, Esposito, & Baraldi, 1996, pág. 152). Los tres planos de análisis que distinguen a los distintos sistemas de interacción y sus relaciones, así pues, a lo sistema social este otro tipo de sistema, se muestran a continuación:



**Gráfico 3 "Planos de análisis de los sistemas sociales"**

Fuente: (Luhmann, 1998, pág. 27)

Por lo tanto, la sociedad puede ser distinguida con un tipo particular de sistema social el cual comprende internamente, dentro de sus límites establecidos por la distinción sistema/entorno, todas comunicaciones. De esta forma, "... No existe ninguna comunicación afuera de la sociedad. La sociedad maracaná un límite de la complejidad social, limitando las posibilidades que pueden ser acogidas y actualizadas en la comunicación. Toda diferenciación de los sistemas sociales particulares se desarrolla al interior de la sociedad." (*Corsi, Esposito, & Baraldi, 1996, pág. 154*). Las personas, los individuos, sus interacciones, relaciones, roles no componen a la sociedad sino simplemente las comunicaciones. Esta forma, la organización también es un tipo de sistema social, que "se constituye con base en reglas de reconocimiento que lo vuelven identificable y que le permiten especificar las propias estructuras" (*Corsi, Esposito, & Baraldi, 1996, pág. 121*). Estas reglas de reconocimiento vienen a ser las reglas y/o códigos de Membresía. Tradicionalmente, la organización ha sido conceptualizada como la antítesis al caos. De esta forma, los roles, los códigos, los objetivos organizacionales, la cultura organizacional, entre otras, refieren precisamente a esta característica de la organización como respuesta al caos. Esto, dicho de paso, ha sido el mayor freno estructural y cultural para que las organizaciones resistan al cambio, a la innovación y a todo aquello que, desde esta distinción ya señalada, pudiera entenderse como levantamiento contra el establishment. Luhmann por su parte, define la realización como sistema compuesto por complejo decisionales, cuestionan la congruencia entre decisión y acción, afirmando que decidir es probar las alternativas, ignorando así el proceso de diseño del observador, resulta conveniente entender las

decisiones más bien como hice ellos. (...) la organización es una unidad compleja y social, con elementos que la componen y le dan identidad, constituida para, por y con el entorno, comprendida y estudiada como fenómeno económico emergente y como sistema abierto con clausura. De aquí se desprende su identidad, dinámica y posibilidad de cambio” (Velásquez, 2007, pág. 133). Cada sistema cuando se delimita lo hace respecto a su entorno, con lo cual podemos señalar que el entorno de cada sistema es distinto. Así el entorno puede ser entendido como parte del sistema, puesto que, en la delimitación sistema/entorno, es el sistema organizacional que da lugar a la emergencia del entorno en tanto distinción sistémica. Por consiguiente, si bien el entorno no influye en las operaciones autopoiéticas del sistema, sí lo irrita, y el primero se relaciona con él desde su capacidad de reflexión. Igualmente, el acoplamiento estructural puede ser entendido como una relación no causal entre un sistema y su entorno. Así, por ejemplo, el sistema económico que opera con el código pago/no pago, no es capaz de observar y/o distinguir las operaciones, las comunicaciones del sistema político cuyo código binario es poder/no poder. Por ello, el acoplamiento estructural es una relación no causal entre los otros sistemas del sistema social, entorno del sistema primario, en este ejemplo, el sistema económico.

Los sistemas sirven para una reducción de la complejidad, y precisamente a través de la estabilización de la diferencia dentro/fuera. [...] Los sistemas sociales son sistemas identificables por el sentido [...] Sentido es una determinada estrategia de



comportamientos selectivos bajo condiciones de elevada complejidad (*Luhmann, Politische Planung, 1971, pp. 11-12*).

Por su parte el sentido es un elemento o referencial tanto los sistemas sociales como psíquicos. Ambos sistemas coexisten en el sistema global, se relacionan, pero para Luhmann no hay entre ellos autodeterminación cruzada, pues cada cual es definido desde su propia autopoiesis o sociopoiesis. Este punto es uno de los que ha sido de gran polémica puesto que, como ya se ha dicho anteriormente, los individuos no forman parte del sistema social, aun cuando los sistemas psíquicos (personas, individuos) requieren de los sistemas sociales y viceversa. No obstante, esta aparente contradicción, para Luhmann no hay tal, pues para él su distinción es metodológica, sin que ello signifique, por lo tanto, una negación de las personas, sino que más bien una distinción analítica, de del estudio de los sistemas organizacionales (tema de este estudio). Las personas tienen un ciclo de vida operacional en las organizaciones muy inferior al de éstas. Luego, las organizaciones en tanto sistemas sociales han evolucionado como tales y son las personas las que por la vía de los códigos de Membresía serán incluidas o excluidas de éstos. Así, por ejemplo, en el sistema universitario, se requieren ciertas condiciones establecidas por el sistema para que una persona sea aceptada, es decir, pueda operar o comunicar en él. Así entonces, quien no lo tendrá el grado de Doctor en su disciplina no puede pretender ser parte del cuerpo de profesores de tercer ciclo y criar tesis doctorales por más que lo de ser. En este caso, será el sistema organizacional universidad, que por la vía de decisiones

autopoiéticas, lo ha así establecido. Esto hace referencia a la primacía del sistema realización al por sobre los sistemas psíquicos. Si bien, las personas son las que toman las decisiones de los sistemas organizacionales, son éstos lo que establecen las delimitaciones funcionales y estructurales que posibilitará o no las decisiones que se toman y, en consecuencia, especifican el alcance de las decisiones organizacionales, a saber, comunicaciones organizacionales.

#### **Parte IV: Factores de desarrollo organizacional**

El desarrollo organizacional nos confronta a la idea de una organización en pleno desarrollo, crecimiento pero que a su vez se esfuerza por guardar su identidad que ha sido construida a lo largo de sus años de existencia. El desafío de crecer, innovar, pero sin cambiar su esencia, de seguir siendo la misma empresa que hace 10, 20 ó 100 años. Esto sólo es posible en la medida que este desarrollo, crecimiento se lleva a cabo desde su propia identidad, cultura lo que permite que este desarrollo sea consistente, congruente consigo mismo en tanto que un sistema social con identidad social.

Hemos visto a lo largo de los conceptos desarrollos por Luhmann y que se han aplicado a la observación del fenómeno de la comunicación organizacional desde el liderazgo, el cambio y la innovación, como estos factores se encuentran íntimamente vinculados, pues todos refieren a operaciones o procesos comunicativos organizacionales fundacionales o de desarrollo.

Al conceptualizar las organizaciones como sistemas sociales, autopoieticos, que enfrentados a la doble contingencia y a la necesidad de mantener en equilibrio su acoplamiento estructural con el entorno, reducen complejidad desde su surgimiento y a lo largo de su ciclo de vida por medio de decisiones que se basan en la confianza y en la cultura organizacional.

De igual forma el liderazgo, la innovación y el cambio, como factores de desarrollo organizacional, contribuyen a reducir complejidad también aportando mayor certidumbre al futuro, a las expectativas de desarrollo de la organización, operando por medio del proceso de toma de decisiones para enfrentar el fenómeno de la doble

contingencia y la adopción de las innovaciones que le permitirán a la organización continuar desarrollándose. Así, el cambio surge como el proceso de ajuste del acoplamiento funcional de la innovación como una nueva distinción, comunicación y en, consecuencia, en una nueva operación que debe ser estabilizada por el sistema. Una vez que ello ocurre ya termina el proceso de cambio, de cambio de una comunicación que se deja por otra que se asume. Como bien lo señalara Maturana lo más importante en el proceso de desarrollo de los seres vivos en su proceso de acoplamiento estructural y en definitiva de sobrevivencia en su entorno no es lo que cambian o eliminan sino aquello que incorporan como una nueva operación. Así el cambio refiere más bien al proceso de adopción de la innovación, la que deja de serlo para pasar ser una operación de la organización. Luego, la capacidad y dirección de innovación de la organización estará determinada por su autopoiesis. En tanto que el cambio estará determinado por su doble contingencia. Finalmente, el liderazgo surgirá como la emergencia de control durante el proceso de cambio para favorecer el proceso de cambio o de adopción de la innovación.

A continuación, revisaré la dinámica organizacional de estos tres factores desde el enfoque luhmanniano.

#### 1. Liderazgo, cambio e innovación organizacional.

Todas las dinámicas organizacionales nacen, se desarrollan y operan en la cultura organizacional. Por ello, es necesario destacar nuevamente este concepto que entreteje las relaciones entre los componentes del sistema organizacional desde su propia autopoiesis.

La definición de cultura organizacional más comúnmente aceptadas se encuentra la definición de Schein (1988), quien plantea a ésta como un patrón de supuestos básicos- inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo, como una forma de enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna que ha funcionado lo bastante bien como para ser considerado válido y, por lo tanto, para ser enseñado a los miembros nuevos como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a aquellos problemas.

Por su parte Rodríguez propone desde la perspectiva luhmanniana un concepto de cultura que de hecho colegia con el mismo Luhmann y que considerando a la organización como un sistema autopoietico de decisiones, la define como el conjunto de premisas básicas sobre las que se construye el decidir organizacional. Estas premisas aparecen como *indecidibles e indecuidas*, es decir, como si ellas mismas no fueran producto de una decisión. En ese sentido, las premisas que constituyen la cultura organizacional no parecen ser fáciles de cambiar intencionalmente, ni se tiene conciencia clara de su cambio en el tiempo. Sin embargo, estas premisas varían según la organización va derivando en acoplamiento estructural con su entorno. La cultura organizacional, por consiguiente, constituye una expresión del estar de la organización en el mundo. La cultura organizacional es la explicación que la organización se da de su estar en el mundo. Cambiará, por lo tanto, toda vez que varíe el devenir de la organización en su entorno; cada vez que cambien las interpretaciones que la organización tenga como válidas para este

devenir; y también, cada vez que se produzca un cambio en los mecanismos autorreflexivos de la organización (Rodríguez D. , 1995, pág. XI).

No todas las premisas del decidir organizacional se encuentran en la cultura de ésta, sino que aquellas necesarias para su emergencia, puesta en marcha y desarrollo, dando paso por medio de su aprendizaje organizacional a nuevas premisas de emergencia o desarrollo. Así la cultura organizacional como conjunto de premisas del decidir organizacional refiere al aprendizaje de la organización a lo largo de su historia, pues como lo señalara el propio Luhmann (Rodríguez D. , 1995, pág. XI) con respecto a la confianza, ésta es una apuesta hacia el futuro, que se basa en el pasado. De esta misma forma, la cultura organizacional cataliza esta experiencia y genera aprendizajes que, en términos operativos, en términos comunicativos y decisionales se expresan en la confianza o desconfianza de éstas por el resultado histórico y que al decidir pretendemos que se confirme, lo cual por cierto no podemos asegurar por el fenómeno de la doble contingencia. Esta misma experiencia es repositorio de las distinciones que se requieren para la gestión del cambio de la adopción de la innovación. Así, el liderazgo más bien organizacional que individual se constituye en un mecanismo de coordinación y control frente a esta doble contingencia para seleccionar las selecciones, las decisiones que no fueron seleccionadas y que podrían estabilizar el sistema frente al caos producido por las selecciones hechas.

Collins y Porras (1995) señalan que la Identidad Corporativa orienta las decisiones, políticas, estrategias y acciones de la organización, y refleja los principios, valores y creencias fundamentales de la organización. Así, es necesario reflexionar sobre esta

cuestión y definir qué es la Identidad Corporativa y establecer cuáles son sus componentes fundamentales. Por su parte, Capriotti nos indica que el *Enfoque Organizacional* tiene una perspectiva más amplia y profunda de lo que es la Identidad Corporativa, planteando que es el conjunto de aspectos que definen el carácter o personalidad de una organización (Simoes et al., 2005). Así, Zinkhan et al. (2001) señalan que la Identidad Corporativa representa la forma que la organización elige para identificarse a sí misma en relación con sus públicos (2009, pág. 20).

Los 5 autores coinciden en la relación de la identidad organizacional, como un elemento de la cultura de la organización, en su relación con el proceso de toma de decisiones en cualquiera de sus niveles organizacionales. De igual se señala que, que la identidad corporativa refiere a una proyección del carácter o personalidad de la organización hacia su entorno.

El liderazgo, definido como dirección basada en la motivación, la delegación, la responsabilidad, la participación y el trabajo en equipo que impulse a la organización hacia la nueva Visión, releva la idea de la comunicación en su máxima intensidad, pues es a través de ella, por medio del decidir organizacional que emerge desde la cultura organizacional, y que busca dirigir el curso, la dinámica organizacional hacia resultados esperados, cuyas expectativas concurren a logro de objetivos organizacionales que buscan posicionar a la empresa en una nueva visión (Capriotti, 2009, pág. 142).

Comenzando con Olins (1978) y seguido por Birkight y Stadler (1980) la comprensión de la identidad corporativa se ha ampliado gradualmente y ahora se toma para

indicar la forma en que la identidad de una organización se revela a través del comportamiento, las comunicaciones, así como a través del simbolismo de interior y audiencias externas. Se estima que los altos directivos pueden reducir la brecha entre la identidad corporativa actual y deseado mediante el dirigir la mezcla de la identidad corporativa, es decir, sus comunicaciones, simbolismo y comportamiento (*Van Riel & Balmer, 1997, pág. 341*).

Desde un enfoque sistémico, el cambio es entendido como producto del proceso de estabilidad del sistema frente a sus inestabilidades que el sistema estabiliza como estado temporal y que permiten mayor sensibilidad ante las oportunidades disponibles en el entorno (Luhmann 1991: 314-323). En efecto, los cambios no pueden ser inducidos por ningún agente u otro desde el entorno, sino que más bien se trata de auto-cambios. Para Luhmann, el cambio se plantea como la evolución del sistema. Una evolución que permite que los sistemas autopoieticos modifiquen sus estructuras por medio de sus propias operaciones predeterminadas estructuralmente y que permiten un re-entry al sistema. El ingreso de información seleccionada al sistema la cual se acopla a las estructuras expectativas de éste. Es lo que se llamará ruido sino se acopla y resonancia organizacional si se seleccionan las variaciones que el sistema observa como oportunidades de auto-irritación y transformación de sus estructuras en su entorno para su reproducción organizacional (Luhmann 1991, 2007) en (*Dupuis, 2011, pág. 35*). En definitiva, los cambios son siempre internos.



Para Willke (1992) no es posible saber cuál serán los resultados futuros de las acciones presentes, por lo que la planificación busca controlar los cambios por una proyección normativa de los estados futuros del sistema. Por su parte, Luhmann señala que la evolución puede ser observada como transformación no planificada (Luhmann, 2007, págs. 325-340).

El novelista Jean-Baptiste Alphonse Karr, novelista francés, escribió: "*plus ça change, plus c'est la même chose*" ("cuanto más cambia, es más de lo mismo). Bien podría haberlo dicho Niklas Luhmann, cuando se refiere a que el cambio es un proceso de ajuste por medio del cual el sistema organizacional recoge estímulos del entorno en la forma de innovaciones y las incorpora como comunicaciones del sistema. Comunicaciones que si bien son nuevas responden a la propia autopoiesis del sistema, por lo cual si bien la organización cambia o más evoluciona sigue siendo la misma organización.

La gestión del cambio, de este proceso de incorporación y estabilizaciones de nuevas operaciones comunicativas, es algo complejo y que, por cierto, requiere de una visión de conjunto capaz de enfrentar adecuadamente el desafío. El Modelo DICE propone una mira basada en la distinción de 4 factores principales para la gestión del cambio. Estos son: La duración del proceso de cambio, la integridad del desempeño del equipo a cargo, el compromiso con el cambio mismo y, finalmente, el esfuerzo marginal dedicado a la organización en este proceso (Sirkin, Keenan, & Jackson, 2005). El primer factor refiere al periodo de estabilización de la innovación. El segundo factor por su parte refiere a la confianza en el equipo. El tercer factor,

refiere al compromiso como un elemento de la cultura organizacional y, finalmente, el cuarto factor refiere a la selectividad de las decisiones y/o comunicaciones llevadas a cabo por los líderes como costo de oportunidad de sus propias actividades no asociadas al proceso de cambio. Todo esto se moldea en el ambiente de expectativas por parte de todos los miembros de la organización que esperan que el resultado a obtener refuerce la identidad organizacional.

Para Weber (2006) el concepto de poder/dominación sólo puede significar la probabilidad de que el mandato sea obedecido. De esta forma, conceptualiza el poder ejercido como la capacidad de imponer su voluntad en el seno de una relación de alter – ego frente a todas las resistencias contingentes a las que pudiera enfrentarse. Por su parte la dominación, se relaciona con los seguidores, es decir, con aquellos que están dispuestos a obedecer la orden que se les ha dado sobre la base expectativas y manejo de incertidumbre. Es decir, de confiar o tener confianza en que aquellas personas que ejerce el poder podrá asegurar un determinado resultado. Luhmann por su parte establece que la seguridad de la conducta social no se funda en la confianza interna que tiene su origen en la vivencia común sobre el mundo, sino más bien se extrae de aquella confianza que resulta de una red de garantías, entre ellas (y desde el enfoque de la confianza en las instituciones) que el Estado ha centralizado la decisión acerca de cuándo utilizar la fuerza pública, la cual asegura que para todas las relaciones sociales existe una correspondiente conducta ya disciplinada.

Para Luhmann el poder se distingue de otros medios de comunicación simbólicamente generalizados en que su código considera la existencia de personas en ambos lados de la relación de comunicación y que estos reducen complejidad a través de la acción (Luhmann, 1995, pág. 27). Finalmente, para Luhmann el poder como medio de comunicación simbólicamente generalizado, se desempeña en la comunicación simbólica (Europa, 1981, págs. 84-104). "La complejidad se constituye en los sistemas organizacionales como la relación entre decisiones. Estas relaciones son el primer contenido de la decisión...se decide porque se ha decidido antes o para que se decida. Las decisiones se califican recíprocamente, definen situaciones unas para otras. Los aspectos cognitivos y motivacionales del proceso de decisión se determinan en forma puramente fáctica, ante todo mediante el hecho de que las decisiones funcionan unas para con otras mutuamente como premisas de decisión" (Luhmann, N.; 1997: p.21).

Hemos visto como el cambio o proceso de cambio como el ejercicio de liderazgo que contribuye a la gestión del cambio, operan subsidiariamente para incorporar, estabilizar y operar innovaciones al sistema organizacional. Por ello, se hace necesario en profundizar el núcleo de esta trilogía que refiere al desarrollo organizacional y que hace posible la subsistencia de la organización en un entorno dinámico y en evolución.

Para comenzar a entender lo que creemos es una nueva conceptualización de la innovación organizacional, trataremos algunas ideas generales sobre la definición de Luhmann de innovación, valiéndose de algunas referencias planteadas por este

autor sobre el tema, en sus dos textos principales en los cuales trato el tema organizacional, el primero es “Organisation und Entscheidung, Westdeutscher Verlag GmbH, Opladen/Wiesbaden (2000)”, y el segundo “Organización y decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo (1997)”, que es de donde finalmente extraemos su definición formal de innovación y varias ideas que Luhmann presenta sobre el tema. *“Nuestra comprensión de las organizaciones empieza por identificar lo que las caracteriza como una clase de sistemas. Ello significa precisar los mecanismos que sostienen las continuidades operacionales que les posibilitan mantener sus ciclos en medio de entornos dinámicos”.* (Arnold, 2008, pág. 92).

La definición más general primero de organización de Luhmann y que va en la misma tradición que su definición de sistemas sociales, que son en la práctica sistemas de comunicaciones. Es así que la define como:

*“Las comunicaciones que fungen como elementos últimos de la organización asumen la forma de decisiones, las decisiones son comunicaciones cuya selectividad debe poder ser siempre atribuida a un miembro de la organización”*  
(Corsi, Esposito, Baraldi, 1996, pág. 165)

Plantaremos como premisa que las organizaciones están en un proceso de constante evolución (Luhmann, 2000); donde otras organizaciones y la sociedad como sistema, también se encuentra evolucionando. Su preocupación está centrada en las operaciones internas para asegurar así su viabilidad, aun cuando no

desconocen que su entorno también es cambiante, y donde pondremos al concepto de tecnología como ejemplo de esta observación de la innovación desde el entorno. Entendemos que, bajo este concepto, se les presentan a las organizaciones cada vez más y nuevas oportunidades de desarrollo en muchos ámbitos organizacionales, sobre todo si consideramos sus repercusiones en lo económico. Considerando que la afirmación de Niklas Luhmann que hacía referencia un punto muy básico, que es que la innovación no es necesaria para que las cosas cambien, sino porque las cosas cambian, esta cuestión tan sencilla, se muestra muy relevante en posteriores reflexiones del tema, porque pone en una perspectiva de dinámica constante el proceso de innovación y le da un sitio como necesidad dentro de las organizaciones, más aún podríamos decir que pasaría a ser como una condición necesaria en ellas, al respecto de este planteamiento y de manera complementaria podemos agregar lo que afirma Luhmann: *“El hecho de que las organizaciones innovan, no puede ser discutido. No obstante, hay quejas referidas a la escasa capacidad de innovación”* (Luhmann, 1997, pág. 90).

El tema de la innovación entonces, pasa a ser parte ahora de un elemento extremadamente relevante de las organizaciones, como también el conocer su capacidad de innovación, podríamos afirmar entonces, que el análisis del problema que se nos presenta no se refiere a observar estas como si no innovaran, pues clara y prácticamente, siempre lo hacen de alguna forma, más bien se plantea que necesitan hacerlo, puesto que es inevitable. Así entonces podríamos afirmar, que la

innovación entonces es prácticamente una característica organizacional necesaria para la complejidad de la sociedad moderna, el porqué de esto se podría explicar de la siguiente forma. “Las organizaciones no pueden desarrollarse sin cambiar y ello pocas veces se trata de sólo agregar más de los mismo. Lo adecuado en un momento no lo es en otro. Las organizaciones conservan su viabilidad evolucionando, el dinamismo y no el equilibrio es el estado óptimo del sistema” (Arnold, 2008, pág.102).

La evolución de estas es reconocido como su estado permanente, se les presenta como una condición particular, en la cual el innovar pasa a ser su forma de operar ante su desequilibrio permanente y que justamente como se lee anteriormente, garantiza su viabilidad, cuestión que sabemos es el fin último de cualquier organización, así el problema se plantea en otros términos y más bien pasaría a preocuparnos o se tornaría más relevante para el tema de nuestra investigación, el como vimos la queja de la escasa capacidad de innovación de las organizaciones<sup>41</sup> por eso su necesaria evaluación para reconocer el estado de la organización. Entonces más que su posible presencia, la evaluación de la capacidad de innovación organizacional, nos va a mostrar la verdadera condición de viabilidad como sistema autopoiético, acoplado a un entorno en constante evolución.

---

<sup>41</sup> La explicación abarca la comprensión de la innovación como concepto general aplicado a la organización, por esto la distinción de innovación definida en la triada; como resultado, como proceso o como capacidad en el sentido de sus operaciones, no se aplica en el caso de una organización vista como comunicaciones en forma de decisión, pues las estructuras relevantes y las únicas que se producen dentro de una organización son decisiones sobre decisiones, y en esa la definición de innovación, como el resultado en la capacidad de innovación, es lo que presentamos como las distinciones relevantes de considerar, para la viabilidad organizacional.

Consistentemente con lo ya planteado y como punto de observación de la diferenciación, nos queda ver justamente como Luhmann define específicamente lo que es innovación, y desde ahí abordar lo que ya sabemos es muy relevante de considerar y que es la capacidad de innovar de una organización. Entonces tenemos que Luhmann define innovación como:

“Entendemos bajo el término de innovación un proceso de decisión contra inductivo, un proceso de decisión que decide diferente a lo que era de esperar y así, cambia las expectativas” (Luhmann, 1997a, pág. 89).

Esta definición contiene varias consideraciones que creemos acotan el concepto de innovación, y lo transforman en una distinción más precisa, para poder observar luego los distintos grados o capacidades de innovación de una organización. Primero al considerar a la innovación como un proceso contra inductivo, Luhmann nos plantea una situación muy particular del operar de las decisiones, pues estas irían por decirlo así en contra de su propia lógica reproductiva, ya que, como sabemos las nuevas decisiones se correlacionan con las anteriores, en un proceso de empalme que genera un nuevo proceso decisional, así tenemos que esta generación no puede nacer de la nada<sup>42</sup>, sino que de decisiones anteriores y estas de anteriores, siguiendo una lógica coherente con lo ya decidido o por lo menos guiándolo. Ahora si bien mediante este proceso no se conocen los resultados posibles, si se pueden inferir mediante expectativas generadas por las decisiones ya tomadas, con ayuda

---

<sup>42</sup> Esto es lógico, y se entiende en que la base misma de la organización que es una decisión. La decisión por ejemplo de crear la organización.

de una verdadera memoria organizacional, que como función latente opera en este escenario, el proponer que la innovación es un proceso contra inductivo, es equivalente a decir que es una proceso cuyo resultado se muestra distinto a lo que se suponía, o que como se lee en la definición dada, resulta en algo diferente a lo que se esperaba, en este sentido, se nos muestra un quiebre entre la relación concatenada del pasado – futuro posible o de fácil predicción, que es como algo más estable o más libre de incertidumbres, y pone al futuro en un cierto grado de contradicción con el pasado, que era la fuente de lo esperado; en esta operación podemos reconocer como desviaciones, cosas inusuales, irritaciones, sorpresas, informaciones y planes de innovación (Luhmann, 2000), que se visualizan como resultados posibles y nos muestran como esta relación esperada produce una serie de cambios en el decidir, que van más allá de la simple contingencia, ya que el abanico de posibilidades o de alternativas de acción posible se amplía más aún, ya que, se muestra hasta casi contrarias pareciera ser a sus propias decisiones. Dejando ahora claro, eso sí, que su condición de posibilidad se mantiene dentro de su determinismo estructural, ya que si fuera de otra forma, la destruiría como organización<sup>43</sup>.

La innovación, por el contrario, se presenta como un rompimiento de expectativas, algo inesperado, pero no lo normalmente inesperado, sino que está determinado por ciertas condiciones de la estructura, aun cuando en un principio pareciera ser que se presenta en formas bastantes difusas en la explicación de las decisiones. Para

---

<sup>43</sup> Para una mayor comprensión de este punto, ver: Rodríguez Darío (2008) "Gestión Organizacional", Universidad Católica, Pág. 60 – 61.



aclarar más esta cuestión, tenemos el hecho de que, si se presenta una innovación como una decisión que cambia las expectativas, no quiere decir que cualquier decisión en esa línea se pueda considerar una innovación, seguramente para una empresa de bebidas, el decidir regalar por ejemplo todos sus productos para apagar la sed de la población, no sería considerado una decisión innovadora, quizás hasta sería tratada como una ridiculez si alguien lo propusiera. Pero si esta misma decisión va en el contexto de una gran campaña de lanzamiento de un producto, o de reforzar la marca en una población en particular, ya no suena tan descabellado, el porqué de la diferencia, está en que si bien una innovación rompe la cadena de decisiones esperadas, esta no puede como dijimos, ir en contra de su propio determinismo estructural<sup>44</sup>, ya que pondría en riesgo la propia viabilidad interna de la organización, aun cuando en apariencia el decidir a primera vista se muestra similar en su presentación de una mala decisión, al respecto:

*“La innovación sólo es posible cuando en los procesos de decisión se consideran alternativas realizables” (Luhmann, 1997a, Pág.91)*

Esta nueva forma de observar la innovación, permite visualizar más claramente los procesos decisionales que van por el camino de lo que se consideraría innovador. También nos da las primeras pautas para establecer los posibles grados en la

---

<sup>44</sup> Este determinismo se puede observar, de forma más precisa en las organizaciones, en por ejemplo en la definición de su misión y visión, como también en su planeación estratégica.

capacidad de innovación de una organización, ya que la capacidad de cambiar, esta emparejada con la capacidad de mantenerse viable, eso lo saben muchas organizaciones, que creyeron innovar y sólo crearon condiciones para su destrucción. Esta afirmación de que la innovación no nos debería llevar a un proceso de destrucción, está por el camino de la afirmación antes dada, que es que solamente se deben considerar alternativas realizables. En este punto hay que tener mucho cuidado con pensar que lo realizable es equivalente a emitir juicio valorativo alguno sobre la organización, ya que como afirma Luhmann:

*“La innovación, definida como decisión, no es un concepto valorativo. Las innovaciones no son ni un fin en sí, ni tampoco una especie de comportamiento racional valorativo” (Luhmann, 1997a, Pág.95).*

La innovación como dijimos, es una condición necesaria para la organización moderna actual, que se presentaría en decisiones contra inductivas, pero no de cualquier forma, sino de una forma propia, determinada por cierta estructura de la organización, y que no pueden ser consideradas como buenas o malas innovaciones, pues esto sólo da cuenta de resultados, que son posteriores a las decisiones mismas, sino que se presentan como operaciones decisionales necesarias, pareciera ser para la viabilidad del sistema organizacional, en una sociedad compleja como la que hemos presentado.

## 2. Síntesis conceptual aplicada a la gestión de la comunicación organizacional

“La organización caracterizada como comunicaciones en forma de decisión se nos muestra como un sistema altamente complejo en relación con un medio más complejo aun y siempre en un permanente cambio lo que significa una presión constante por su adaptación y por consiguiente obligados a efectuar innovaciones para suplir esta condición” (Luhmann, 1997a, pág. 95).

“El sistema se crea a sí mismo a través de las decisiones que ha tomado” (Torres Nafarrate, citando a Luhmann, 2009, pág. 61).

“Clausura operativa significa: recursividad propia, orientación y auto producción de valores propios, auto suministro con memoria y oscilación en el contexto de las propias decisiones, por tanto, producción y designación del pasado y futuros propios. No significa independencia total del entorno” (Torres Nafarrate, citando a Luhmann, 2009, pág. 62).

“Los sistemas autopoieticos son operativamente cerrados y, en este preciso sentido, son sistemas autónomos” (Luhmann, 2000, pág. 46).

Por lo tanto, en el caso de la organización, siempre su relación con el ambiente, será solo de perturbación o irritación, el cual puede con esto gatillar procesos internos, pero no operar dentro de ella. Este punto es fundamental en nuestra propuesta, dado que con esto también nos separamos en la forma de analizar organizaciones,

de la sistémica tradicional<sup>45</sup> y asumimos que el entorno no realiza intercambios directos con la organización, ni como fuente de entrada ni como fuente de salida.

Si entonces nos remontamos a la definición de innovación presentada por Luhmann, vemos en esas líneas que se nos presentan concretamente una cuestión que ya vimos, quedó establecida desde nuestra inicial observación de las organizaciones que estas son sistemas de comunicaciones en forma de decisión; por ende, la definición presentada está en la misma lógica, además también, se muestran las expectativas como un punto constitutivo de esta relación decisional por consiguiente podemos colegir que el cambio presentado o derivado de esta definición pasaría a ser una verdadera condición de necesidad para la innovación, pero no la intención del mismo, pues como el mismo Luhmann nos aclara que para el concepto no es relevante este punto.

“El hecho de si el cambio de expectativas es o no intencional” (Luhmann, 1997a, pág. 89). Se pasa a demostrar con esta definición, que la innovación se puede presentar en las organizaciones como un hecho permanente en su condición de sistema acoplado a un entorno también cambiante, al respecto el cambio observado en esta posición se debe dar en una condición decisional contrainductiva, intencional o no, pero si en una decisión diferente a lo que se había construido como una decisión

---

<sup>45</sup> Con esto nos referimos al análisis de sistemas dinámicos abiertos, presente en una primera etapa en los estudios de Katz y Kant. Ahora para unas definiciones de la organización como sistema pueden encontrarlas en Diseño Organizativo” de Gilli Juan José, Pág 27 - 28 o para un caso más propio de Chile y que trata la teoría general de los sistemas como una buena aproximación a análisis organizacional sistémico abierto podemos verlo con Johansen Oscar “Introducción a la teoría general de los sistemas”

esperada, la innovación como cambio, al ser un proceso, consta de estructuras que enlazan una decisión con otra, configurando una batería de alternativas posibles de escoger, y en las cuales las expectativas juegan un rol reductor de posibilidades, para el caso entonces de la innovación esta se muestra como un cambio del entramado estructural, pero no determina que este cambio necesariamente deba darse también a un nivel de programa.

Con el punto anterior presente afirmamos, que tenemos que la organización debe poner necesariamente recursos para la innovación, y que esto lo hace en relación con su necesidad de adaptación, esto nos puede llevar a pensar que la innovación como tal, es un asunto valorativo, y a su vez, debe ser presentada, al respecto, cuando se presenta la innovación como decisión se hace de una forma en el cual, el punto que la gatilla es en sí, la decisión como innovación misma, y no el resultado observado como producto o como proceso, que es en la práctica, donde se distingue una valoración, y que podemos darnos cuenta, es posterior a la innovación misma como decisión; tenemos entonces que para nuestra definición de organización consideraremos una aclaración de que esta:

“No es necesariamente una reforma ni tampoco necesariamente una mejoría  
La innovación definida como decisión no es un concepto valorativo” (Luhmann, 1997a, pág. 95).

Tampoco la innovación deberá ser vista como fines, pues la organización como sistema de decisiones establece sus fines como producto de decisiones, y la

innovación como tal pasa a ser un proceso más dentro de la organización, por lo cual no son un fin en sí mismo (Luhmann, 1997a). “Una observación requiere de una segunda observación para observar cómo observa” (Luhmann, 1998a, pág. 182).

Cuando se trata del decidir en las organizaciones, podemos como una forma de comenzar su análisis el hacerlo de acuerdo a las características generales que éste presenta. Una primera forma de entender entonces el decidir es comprendiendo el proceso de cómo se produce, este proceso tiene ciertas particularidades que creemos necesarias de comprender, para poder tener una visión más completa del cómo funcionan las comunicaciones dentro de una organización.

Por lo tanto, que cuando hacemos referencia al proceso decisonal, podemos observar que se nos aparece una necesidad que resulta como implícita de este acto, ya que pareciera ser funciona como requisito del decidir mismo; esta es la existencia de un cúmulo de alternativas para que este decidir pueda ocurrir. Además, cuando uno hace referencia al decidor, éste deberá estar consciente de que cada decisión es un proceso que tiene consecuencias, las cuales son propias del acto de seleccionar. Además, tenemos que, como parte del proceso de selección, encontramos operaciones y acciones subyacentes, como también encontramos alternativas descartadas. Entonces tenemos que, como consecuencia del decidir presente dentro de las organizaciones, observamos diversas operaciones, que incluye en general, tanto la selección como el descarte de alternativas posibles.

“Las decisiones sólo pueden ser comunicadas, si se comunican también las posibilidades descartadas, de otro modo no se podría comprender que se trata de decisiones” (Luhmann, 2000, pág. 56).

Todo este planteamiento tiene por motivo entender las formas en la cual ocurren las comunicaciones organizacionales. Además, podemos agregar que este acto también incluye otros componentes que nacen del mismo proceso decisonal, y que consideramos necesario también comenzar a diferenciar; ya que están relacionados directamente con las acciones organizacionales que darán sentido a la capacidad de innovación.

Las variables que se observan en las decisiones y que pensamos son muy importantes de considerar en un análisis de las decisiones, aparecen como conceptos, dos de estos son incertidumbre y riesgo. También encontramos una relación muy importante para los dos anteriores conceptos, con el concepto de peligro, que lo ubicamos en relación al entorno del sistema. Ahora para nosotros eso sí, el concepto de riesgo es una pieza clave del análisis de las decisiones, sobre todo el poder observar como en la organización se procesa. “Estos procesos (decisionales) abren paso al tema de los riesgos y a su reducción por la vía del aseguramiento informacional” (Arnold, 1998, pág. 96). “Cuando se trata de resultados, hablamos también de "operación" y, en el caso de las organizaciones, de “decisión” (Luhmann, 2000, pág. 42).

“Es por esto que marcar una comunicación como decisión, es también establecer esta relación de temporalidad pasado / futuro que rige los momentos y los vincula de una manera que temporalmente se vuelven irreversibles” (Luhmann, 2000, pág. 42). “Las expectativas son condensaciones de sentido que indican qué indica y como se delinea una determinada situación” (Corsi y otros, 1996, pág. 106)

Así cuando se realiza la operación del decidir se realizan selecciones dentro de estas condensaciones ya más estrechas, permitiendo con ello una menos compleja acción del decidir, ya que esta operación orienta de mejor forma los temas y las decisiones subsecuentes. Las posibilidades restringidas determinan también la identidad de los temas, como también los acontecimientos derivados de estos, generando con este hecho las estructuras de expectativas en una forma de una verdadera red de acontecimientos posibles. Las estructuras así presentadas y sus expectativas pre establecidas, se colocan a disposición de las organizaciones para proseguir con su continuidad, dándole un contexto de referencia de sentido. (Luhmann, 1989).

“Las sociedades funcionalmente diferenciadas y los sistemas organizacionales funcionalmente diferenciados (división del trabajo) generan una dinámica en cuyo curso se llega de todos modos a cambios de expectativas, la inestabilidad tanto dentro del sistema como también en su entorno pertenece al cotidiano de estas sociedades” (Luhmann, 1997a, pág. 95).

La inestabilidad del sistema organizacional es el cambio, y lo es en la adaptación interna en el caso de las decisiones organizacionales, también en la adaptación



mediante irritaciones del entorno. Las organizaciones entonces deben trabajar sobre expectativas para garantizar cierto grado de estabilidad ante los inevitables cambios (internos y externos), acoplando sus estructuras mediante programas desarrollados especialmente para ello, en este sentido para Luhmann la programación es la que permite al subsistema estar un paso adelante del entorno, por eso el programar implica para la organización trabajar sobre la base de expectativas y que como vimos es sobre una base inestable. (Arnold, 2008).

“Que las organizaciones deberían decidir racionalmente es, por tanto, la fórmula con la que cualquiera (y ahora: incluida la propia organización) puede expresar en palabras su expectativa, sin identificarse con algún interés” (Luhmann, 2000, pág. 352). “Quien quiera activar las innovaciones deberá actuar audazmente y poder darse crédito a sí mismo” (Luhmann, 1997a, pág. 93).

Ciertamente si pensamos en un innovador, lo primero que este debe establecer es el estar convencido de su capacidad como innovador, debe creer que lo es, esta acción es desde su punto de observación auto atribución, pues debe verse a sí mismo, como distinto de los no innovadores, debe atribuirse esa cualidad. El que se ve como innovador sabe que sus apuestas serán grandes, por lo cual las consecuencias de ellas también grandes. Si seguimos esta lógica, tenemos que tener presente que dentro del enfoque que presentamos para nuestro modelo, se considerara que quien pretenda decidir de manera innovadora, estará sólo trabajando en referencia a suposiciones que tiene sobre el decidir de él o el de otros en un momento en particular, esto quiere decir que estará operando en la

dimensión temporal (Luhmann, 1997). Con esto sin duda romperá claramente expectativas, que le traerán consecuencias, y estas pueden ser reforzadas o eliminadas por el sistema organizacional.

“Los componentes de la alternativa son observados como contingentes. Respecto a la decisión, su realización no es necesaria ni imposible, vale decir, es contingente, porque en caso contrario no habría nada por decidir. Pero la decisión cambia en su mismo instante la forma de la contingencia. Antes de la decisión la contingencia está abierta, todavía es posible la elección de cualquier posibilidad. Tras la decisión, la contingencia está cerrada, ya no es posible otra decisión, sino a lo sumo una corrección a través de una nueva decisión. Pero la alternatividad y con ésta la contingencia se mantienen”. (Luhmann, 2000, pág. 139).

“La tesis de que la institucionalización y la normalización de innovaciones promueve las innovaciones es aceptada generalmente, pero con esto sólo se ha trasladado el problema a la cuestión de bajo qué condiciones se deja institucionalizar la innovación” (Luhmann, 1997a, pág. 90).

“El concepto de cambio tiene una falta de nitidez que, en ciertos aspectos, es útil” (Luhmann, 2000, pág. 263). “Ya que, si no hay capacidad de innovar, reaccionar planificadamente a los cambios internos y externos, la organización perderá las oportunidades que se le ofrezcan y se encontrará sometida a un cambio inevitable y sin rumbo” (Luhmann, 1997a, Notas pág. XXV). “Al efectuar su auto observación, el sistema organizacional no se observa a sí mismo como un objeto fijo, cuyas

propiedades se deban conocer, sino que usa la propia identidad sólo para poder sacar a relucir determinaciones siempre nuevas y para poder abandonarlas de nuevo. Los sistemas autopoieticos pueden entonces variar también sus estructuras (se habla entonces de "auto organización"), en tanto esto sea compatible con la continuación de la autopoiesis". (Luhmann, 2000, pág. 43). "El establecimiento de una jerarquía –y la consiguiente distribución controlada del poder- entre sus integrantes esto se materializa en una estructura regulada por normas explícitas que estabilizan expectativas tanto de los que ocupan posiciones superiores como de los subordinados la jerarquía obliga a la comunicación exige dar y recibir instrucciones reportar resultados y rendir cuentas" (Rodríguez, Opazo, 2007). "La especificación de meta/fin/objetivo puede ser la base de la estructuración de una organización sin embargo más que una meta/objetivo específica es la determinación de una forma estructurada de relaciones internas y externas lo que caracteriza a una organización cuanto sistema social específicamente: su red de decisiones" (Arnold, 1992).

"Cada vez que deseamos evaluar diferentes posibles líneas de acción; cada vez que buscamos coordinar nuestras acciones con otras personas; cada vez que queremos anticipar posibles consecuencias o reacciones motivadas por nuestras elecciones; hacemos un diagnóstico que pretende evaluar, anticipar o ponderar las alternativas presentes". (Rodríguez, 2009, pág. 19)

"El diagnóstico de las organizaciones. Se trata de un proceso en que un determinado observador explicará las experiencias que tiene de una organización y de su operar". (Rodríguez, 2009, pág. 19). "La capacidad de innovación es al mismo tiempo en la

mayoría de los sistemas organizacionales una variable crítica y valorable como tal” (Luhmann, 1997a, pág. 95). “La significación de la capacidad de innovación que de todas formas hay que reconocer se puede formular con la ayuda de la diferenciación de cambios e innovaciones (Luhmann, 1997a, pág. 95).

“Una capacidad de innovación deficiente querría decir que se está entregado desamparadamente a los procesos de cambio en curso, que se crece sin amparo que se está impotente frente de la cada mejor realización de cada vez más valores” (Luhmann, 1997a, pág. 96). “Una organización, que se describe a sí misma como fuerte en innovación y se motiva correspondientemente, siempre cree estar un tramo adelantada, con respecto a las organizaciones de su entorno” (Luhmann, 2000, pág. 349). “También aquí, como siempre, la unidad de la diferencia es únicamente el propio observador o, más exactamente: la operación de observar, en el momento en que es realizada. Causalidad es atribución, pero atribución mediante un sistema recursivo, que requiere puntos de apoyo y, sobre todo, una memoria, para poder llevar a cabo cogniciones. Por medio del acoplamiento de determinadas causas y determinados efectos, se estabilizan distinciones a las cuales se puede recurrir según sea necesario, e incluso cuando uno ve que se ha equivocado y debe modificar las explicaciones causales o los planes causales, esto requiere recurrir a distinciones, que en parte han probado su eficacia y en parte no” (Luhmann, 2000, pág. 361).

“La teoría de los sistemas autopoieticos operativamente cerrados dice, además, que hay que contar con esas auto observaciones y auto descripciones. Dado que se trata

de sistemas dinámicos que reaccionan a sí mismos es de esperar, además, que las auto descripciones no permanezcan constantes, sino que cambien” (Luhmann, 2000, pág. 373). “Normalmente, el sistema no hace diferencia entre lo que designa como entorno y el entorno tal como es. Ambos tienen, para el sistema, un sustrato cognitivo único: la realidad” (Luhmann, 2000, pág. 367) / (Teubner, 2001). Mientras la tradicional organizacional entiende la dinámica de las organizaciones de la lógica del costo – beneficio y todas las derivaciones de ella surgen, Luhmann distingue otra cosa. Distingue una locura de decisiones. Decisiones que contienen un componente de locura, por un parte, irracionalidad, misterio y un toque de santidad. Por su parte, la irracionalidad a la que se hace referencia en contraste al proceso creciente de racionalidad decisional en las empresas. Debe ser visto como una fuerza gatilladora y director de la (s) decisión (es). Luhmann señala a este respecto que el misterio de la decisión y el misterio de la jerarquía, respectivamente, se apoyan mutuamente. Ambos presentan un elemento inexplicable (me atrevería a decir religioso) que los convierte en lo que son (Luhmann, Die Paradoxie des Entscheidens, 1993).

Luhmann reconoce que la intención de la observación de la unidad de la diferencia sigue siendo posible y tiene sentido en el mundo de los significados. Pero este sentido adquiere la forma de una paradoja, la forma de la paradoja básica de la identidad de la diferencia (Luhmann, Die Sinnform Religion, 1996, pág. 16)

El propio Luhmann consciente de la crítica de ser un antihumanista el separar de los sistemas sociales al ser humano y dejarlo más en su entorno y no el sistema mismo, dando lugar a la comunicación como elementó central de los sistemas

organizacionales por sobre el sentido de los seres humanos, su *siquis*, es que ha trabajado continuamente en el punto ciego de su teoría e intentó una y otra vez compensar la violencia de la separación de la “mente / sociedad” (*mind/society*). Conceptos emocionalmente cargados como “acoplamiento estructural” o “interpenetración” se introdujeron para volver a conectar los sistemas psíquicos y sociales. Pero las lógicas internas de la teoría le obligan una y otra vez a ubicar los vínculos exclusivamente dentro de los propios sistemas participantes. Es cierto, Luhmann sostiene que los sistemas están irritados por su mundo exterior, pero la irritación es una auto-realización del sistema irritado en su reconstrucción interna del mundo exterior. Con estas maniobras conceptuales, Luhmann trata de minimizar, si no eliminar, la interacción, la traducción, la interrelación entre la conciencia y la comunicación (Teubner, 2001, págs. 17-18).

“Relación”, según Luhmann, es un *no-concepto*, no sólo en cuanto a la intersubjetividad, sino también a la intersistematicidad, que sólo puede ser tratada a través de observaciones compensatorias en la sincronización de las acciones y su reconstrucción mutua. El mismo mecanismo compensatorio también trabaja en la más sagrada de la teoría - en la distinción del sistema / entorno. Por su parte, la teoría de la autopoiesis no es capaz de conceptualizar la relación entre el sistema y el medio ambiente o entorno, que se compensa luego con construcciones secundarias de acoplamiento estructural (Luhmann, 1997: 92ff.). Y es precisamente en el lugar santísimo donde la autopoiesis es cazada por la deconstrucción. La unidad de la diferencia comienza a afligir a la irrevisable multiplicidad de los sistemas

autopoiéticos. Según Jacques Derrida, la constitución del significado no aparece en procesos paralelos separados de sistemas mutuamente cerrados – para que hablar de una separación de sistemas psíquicos y sociales. Más bien, la diferencia de Derrida expone un diferencial, transformacional, dependiente del contexto, continuamente contingente, pero de dinámicas interconectadas que resisten una clara separación de sus aspectos legales, económicos, políticos y religiosos, patrones organizacionales y de interacción, componentes sociales y psíquicos, para que hablar de su cierre sistémico (Derrida, 1982). La tesis es que, si bien el concepto de diferencia es incompatible con la autopoiesis, es al mismo tiempo su suplemento necesario. El baile abierto de las operaciones heterogéneas, la red infinita de las relaciones, la interacción de los diversos aspectos que se produce de forma continua y sin transferirlos a un sistema cerrado - estos son los suplementos peligrosos para la clausura autopoiética. Esta la comprensión de la diferencia no puede integrarse sistemáticamente en la autopoiesis, que viene desde fuera como una aflicción mortal de los sistemas cerrados (Teubner, 2001, pág. 18).

### 3. Implicancias y dinámicas del enfoque luhmanniano de la organización y la comunicación.

Desde que os despertamos por la mañana hasta que nos acostamos por la noche estamos en una interacción permanente con el sistema social y, en particular, con las organizaciones. Aún si no hemos dejado nuestro hogar de todo el día. En una rutina típico de un ciudadano singular nos percatamos de cómo cambian, se ajustan nuestras pautas comportamentales según el sistema organizacional en el estamos

interactuando. Y así, a lo largo del día hemos ido y venido en el sistema social de una organización a otra, en cualquiera de sus tres niveles estructurales de acuerdo con su constitución sistémica: sistemas de interacción, sistemas de organización y sistemas societarios (*Almaraz, 1997, pág. 63*).

De igual forma Luhmann además del sistema social distingue dos tipos de sistemas más: el sistema vivo y el sistema síquico y el sistema social. El primero se reproduce gracias a la vida y el segundo por medio de la conciencia. Por su parte, el sistema social se reproduce por medio de la comunicación (*Urteaga, 2010, pág. 304*). Así, este último experimenta un acelerado proceso de diferenciación funcional característica de las sociedades modernas que conlleva una diferenciación de sus sistemas a su vez en subsistemas, como lo son, el sistema económico, el sistema religioso, el sistema político, el sistema educativo entre otros.

A su vez, la noción autopoietica nos lleva al hecho que, desde el nivel de la interacción, cuando dos personas así lo dicen a partir por ejemplo de una idea de emprendimiento, emerge una organización, que se distingue en el sistema social a partir de su limitación del y con el entorno. Esto sucede en el proceso decisional de constitución de la nueva empresa-organización y en la forma del establecimiento constitucional de su misión. Así, esta nueva empresa emergerá primero en el subsistema legal para luego poder interactuar en el subsistema económico. Y su delimitación sistema/entorno se hará operacionalizará por medio de puesta en marcha de su dimensión estratégica: sus valores, su identidad, sus políticas



organizacionales entre muchas otras cosas. Así, desde la decisión y/o decisiones diremos fundacionales se encadenarán, gatillarán una serie de otras decisiones funcionales y especializadas al dominio propio del tipo de decisión. A así, por ejemplo, si se decide que se tratará de una organización con o sin fines de lucro, las decisiones consecutivas a ésta primera decisión de comprender el dominio de la identidad organizacional y su dimensión financiera, gatillará una serie de nuevas y diferentes decisiones según haya sido la decisión fundacional.

Para Luhmann, dado que el sistema social es un sistema clausurado y autopoietico, la evolución de los sistemas es posible en la evolución de sus estructuras. Luego, y atendiendo a que la comunicación es la estructura de los sistemas sociales, entonces ello implica que “la variación de la sociedad significa la evolución de la comunicación” (Torres Nafarrate, 1999, pág. 11).

Volviendo sobre el ejemplo inicial, cuando nos despertamos lo hacemos (generalmente) en la organización de la familia. Si, la familia una organización. La organización sino básica más generalizada del sistema social. La familia es una organización pues por demás de tener un reconocimiento generalmente legal y religioso, tiene además una de facto que el sistema legal reconoce como legal también. Esto sucede también en el ámbito de una nueva relación laboral, luego del periodo de prueba si no se ha hecho un contrato de trabajo, se estima hecho sino se ha hecho cuando debía ser hecho. Esto busca controlar las distorsiones o ruidos del sistema. Con esto se estabiliza. La familia mis tiene una cultura, valores, objetivos, el problema económico como el de las empresas también, se ve enfrentada a la

doble contingencia, a la complejidad sistema de la sociedad, la redundancia, la incertidumbre, entre otras cosas. Aquí surge un buen caso para ejemplificar a Luhmann cuando él dice que la sociedad está compuesta de comunicaciones y no de personas. Como ya se ha dicho, no niega las personas, sino que más bien señala que estos dos sistemas, el síquico y el social se acoplan estructuralmente por medio de sus contingencias en la comunicación. La familia entonces se conduce por medio y en el programa social de la familia que establece un conjunto de comunicaciones tipo de este sistema. Los hijos llamarán a sus padres “padres” y los padres “llamarán a sus hijos “hijos”. Aún más, frente a un eventual término de “actividades del contrato de matrimonio” se han establecido normas, comunicaciones para resolver la conflictividad del sistema. Así el sistema reduce su complejidad e incertidumbre. Una vez que partimos al trabajo (siguiendo con el ejemplo), dejamos la organización “familia” para entrar en la organización “transporte público” (si nos movemos en él) que comprende un conjunto de roles, expectativas, funciones, deberes y responsabilidades entre otras. Nos acoplamos a esta nueva organización distinta de los códigos de la familia. Después de ello, (y donde pasamos gran parte de nuestro tiempo) entramos en la organización “trabajo” con sus propios códigos y diferentes pro cierto de la familia y del transporte público. Si después de del trabajo vamos a ver un partido de la liga de futbol local, nos adentramos en otra organización. Y así todo el día, todos los días, toda la vida.

De esta forma podemos interactuar con todos los subsistemas funcionales de la sociedad y las mismas organizaciones pueden interactuar en distintos subsistemas,

como el caso de una universidad que funciona en el subsistema educativo, el económico y el público si se trata de una universidad de estado.

Por su parte, nuestro acoplamiento funcional en cualquiera de estas organizaciones refiere a la idea de roles. Los roles son distintos en una como en otra. En el caso del trabajo, nuestro acoplamiento es con respecto a nuestras competencias. Fuimos reclutados y seleccionados para trabajar en una determinada organización por nuestras habilidades y competencias. Esto se ha hecho en función de nuestro perfil. Así, nuestra interacción en estos sistemas se reduce al tipo de comunicaciones propias del sistema. De esta forma no se mezclan las comunicaciones (especializadas) del sistema familia, del sistema religiosa con el sistema trabajo. Luego, en la mirada de Luhmann cada uno de nosotros experimenta su mundo síquico con independencia del sistema de entorno, pues los pensamientos, las emociones corresponden a operaciones distintas de las del dominio de las comunicaciones que son sociales.

En efecto, muchas veces pensamos cosas que no llevamos a cabo en el decidirnos momento a momento. Nuestro acoplamiento opera en el decidir. No en lo que pensamos no en lo que sentimos.

Por ello, Luhmann percibe el liderazgo no desde la mirada del carisma, que solo puede impactar en la dimensión síquica de las personas, sino que lo observa desde las decisiones también. Decisiones que se mueven en la motivación entendida como aquello que nos empuja al decidir, al decidir en una determinada expectativa se quiere. Así, la motivación puede ser distinguida por el autor de esta investigación

como “un tipo de comunicación que logra acoplar las expectativas de ambos sistemas: el organizacional y el síquico. Una comunicación que reduce complejidad, incertidumbre y que estabiliza los sistemas”. De esta forma el liderazgo se convertiría en una forma de gestión del riesgo de la comunicación. Para Luhmann el liderazgo se trata de una permanente toma de decisiones: decisiones de riesgo. Tipo de decisiones que puede estabilizar momentáneamente cierto tipo de comunicaciones fundacionales como lo pueden ser la misión, la visión, la dirección y propósito de la organización.

En efecto, el liderazgo puede ser entendido como un tipo de relación entre los elementos de un sistema que produce en un tipo de comunicación específica y que se mueve por lo demás en un ámbito específico también. Para entender mejor este acoplamiento de expectativas, es necesario relevar que Luhmann describe “la composición comunicativa de la interacción mediante dos procesos: 1) *la percepción mutua* de los sujetos, gestual acaso, que consiste en un tipo de comunicación difusa, y 2) *el proceso lingüístico*, que es más específico y que cumple con la función de introducir el tema de la interacción. Este tema de la interacción posee una función estructuradora” (Almaraz, 1997, pág. 64). Este punto de partida gatillará un sinnúmero de interacciones, comunicaciones y operaciones que en definitiva toman la forma de decisiones. Decisiones que han sido seleccionadas de una complejidad sistémica. Así, este punto de partida se convertirá en el punto de inicio de la trazabilidad de la memoria e historia del sistema. Como Luhmann dirá a este respecto, “el sistema no consiste en la escueta presencia [de individuos en la

organización<sup>46</sup>], sino en la *selección* frente a las posibilidades”. Los individuos en las organizaciones no la constituyen, pues éstas operan por medio de las competencias de éstos puestas a disposición de éstas por ellos (lo que corresponde a una pequeña parte del sistema síquico y biológico de cada individuo). Las organizaciones seleccionan competencias. Luego, las organizaciones consisten en y por su autodeterminación identitaria, que luego van a incorporar por medio de la membresía a individuos en los roles pro ella definidos.

En "*Funktionen und Folgen formaler Organisation*", dice Luhmann en repetidas ocasiones que sólo considera la organización formal como organización (Luhmann, 1995, pág. 28). Él asumirá los aspectos que los aspectos del "sistema de acción" formalizado y no formalizado implican que sólo los aspectos formales pertenecen a la organización. Esta idea acota al liderazgo en un plano formal y no como resultado de una emergencia contingente anti-sistémica, pues aún la conocida "organización informal" es producto de la organización formal.

En el enfoque sistémico, el liderazgo ha sido definido como el proceso de influir en los demás para entender y estar de acuerdo sobre lo que hay que hacer y cómo se puede hacer de manera efectiva, y el proceso de facilitar los esfuerzos individuales y colectivos a lograr los objetivos compartidos (Yulk, 2006, pág. 8)

Por su parte, Northouse lo define el liderazgo como "un proceso por el cual un individuo influye en un grupo de las personas para lograr un objetivo común" (2010, pág. 3).

---

<sup>46</sup> Agregado por el autor.

Finalmente, Kotter diría sobre el liderazgo algo que resuena en la visión sistémica de Luhmann. El liderazgo como un ámbito decisional. El liderazgo tiene que ver más, fundamentalmente, con los cambios. Lo que los líderes hacen es crear la sistemas y organizaciones que los gerentes necesitan, y, eventualmente, elevarlos hasta a un nivel completamente nuevo o.... cambiar algunas formas básicas para tomar ventaja y aprovechar las nuevas oportunidades (Kotter J. , 1998).

De esta forma, el líder que ejerce su liderazgo, lo hará en la gestión de la deriva organizacional, como un reductor de complejidad enfrentado a la doble contingencia, estableciendo objetivos que le permitan a la organización focalizarse en aquellas selecciones claves para el desarrollo de la organización que se constituirán en el tipo de comunicaciones fundacionales para una nueva generación de decisiones de horizonte de la organización frente al futuro siempre incierto. “En este sentido, uno puede referirse a estrategias u objetivos “anteojeras<sup>47</sup>” de una organización. (Luhmann 1973:46). Así como los caballos que gracias a la posición lateral de sus ojos les permiten tener una amplia visión de su entorno, requieren de anteojeras para que se focalicen en un punto. Así las organizaciones, si bien en un principio cuentan con una amplia gama de posibles objetivos, requieren de objetivos que eviten la confusión organizacional frente a la infinita posibilidad de selecciones (Kuhl, 2013, págs. 50-51).

---

47 “blindners” en inglés. Traducido por el autor

Luhmann dirá a este respecto que el establecimiento de objetivos (las anteojeas comentadas anteriormente) produce una muy simplificada visión del entorno de y para una organización lo cual permite focalizar (nuevamente) los esfuerzos organizacionales (*Luhmann, 1973*). El líder en su esfuerzo de liderazgo revelará influencias tanto internas como externas. Relaciones de poder, de influencia y motivación que no le pertenecen a la organización aun ella se sirve de ellas. Esto nos refiere al capital personal del líder que se pone a disposición de la organización pero que no le pertenece (*Luhmann, 1982*).

El cambio refiere pues al proceso de ajustes estructurales de la organización en la forma de ajustes funcionales a la incorporación y estabilización de innovaciones. Los planes maestros, las visiones y las condiciones de destino organizacional son más simples, más atractivas, y hacen más sentido que la realidad, que es percibida como caótica, pueden ser utilizadas para desarrollar “energía para el cambio” (*Kuhl, 2013, pág. 164*). Sus buenas intenciones [dice Luhmann] son difícilmente refutables, ya que aún no han pasado la prueba acida, y gozan de su propio atractivo. Las organizaciones se encuentran permanentemente en un proceso de ajuste a las condiciones de su entorno o medio ambiente, pero desafortunadamente rara vez en la forma en la que los altos ejecutivos quisieran (*Luhmann, 2000*).

En Luhmann, los “...sistemas (políticos, económicos, culturales, etc.) se identifican y regeneran por la información especializada que procesan, que les da seguridad y resguardo en un entorno complejo, donde se produce información inabarcable y no pertinente a sus necesidades. Los sistemas son, pues, ‘autorreferentes’ y

permanecen cerrados a flujos externos de información no necesaria, inconveniente o desestabilizadora. La dinámica de la comunicación, en el sentido de Luhmann, consiste en buscar el equilibrio del sistema a través de los nutrientes que filtra y distribuye, esto es, que lo autoalimenta y dan identidad, pero también consiste en reducir la complejidad (*Cabanas & Villanova, 2006*)”.

Este equilibrio sistémico, refiere precisamente a la necesidad latente y permanente de actualización del sistema. Así, para Luhmann, “...la actualidad filtrada, construida y distribuida se convierte en la oportunidad de hacer, en lo que puede o debe hacer. El sistema se auto regenera con una demanda de nueva información, de información actualizada, que entierra a la histórica y se convierte en la memoria que identifica, da sentido y diferencia la función especializada de un sistema o subsistema de un sistema social complejo (*Torres Ramirez, 1998*)”.

Así, la actualización sistémica refiere a un ángulo de la observación del mundo real, si este existiera diría Luhmann, por lo que se hace fundamental ser conscientes de los esquemas de pensamiento, de distinción en la actualización de la información.

La comunicación organizacional es proveedora y diseminadora de contenidos, los cuales desenvuelven los ambientes organizacionales (*Marchiori, 2008, pág 182*). Su interpretación refiere al ámbito de la cultura organizacional, que es la memoria trazable de las decisiones de ésta y sus premisas de acción. Según Eisenberg y Riley (2001, pág 317) “[...] precisamos entender que nuestro trabajo se volvió parte de un fenómeno cultural que estamos estudiando, y nosotros estamos, en parte, reflexivamente creando el futuro de las organizaciones”. Como bien ya señal



Luhmann, somos observadores observando nuestra realidad situacional. Somos observadores y a la vez sujetos de la observación y mediada en la cultura, que emerge de la interacción en la comunicación. Bormann, por su parte, define la comunicación como el proceso social humano por medio del cual las personas crean, desenvuelven y sustentan la conciencia grupal, compartida y simbólica (1983). Para él, si bien la comunicación es pieza clave en la emergencia y definición de la cultura, no es suficiente en sí misma para la formación de la cultura organizacional, la que requeriría de otros aspectos como artefactos, tecnología, herramientas son necesarios. El autor enfatiza que sin comunicación estos componentes no resultarían en una cultura. Por lo tanto, entendemos que cultura y comunicación son indisolubles y dependientes en el contexto de las organizaciones en la contemporaneidad (Marchiori, 2009, pág. 8). El siguiente modelo, representa las 4 dimensiones de una organización que la delimitan estructuralmente y en cuanto a su entorno. A su vez, el modelo represente la interacción e interrelación matricial de la comunicación organizacional como mecanismo de coordinación y control del sistema organizacional.

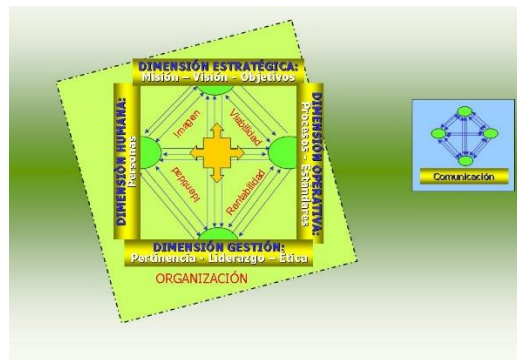


Gráfico 4 "Dimensiones de la Comunicación Organizacional Sistémica"

(Fuente: Elaboración propia)

#### 4. Modelo de Gestión Organizacional con enfoque en la Comunicación Organizacional

##### 3.1. Definición del Modelo.

El modelo representa las dinámicas de la comunicación organizacional desde un enfoque sistémico luhmanniano, pues considera la comunicación como el mecanismo fundacional de los sistemas organizacionales.

Este Modelo, como tal, da cuenta de los principales elementos organizacionales y sus relaciones funcionales, que intervienen en la dinámica de liderazgo en el nivel organizacional, más que en el nivel interaccional. Este Modelo presupone la existencia de una ética organizacional. Luego, el Modelo propone como fortalecer el liderazgo organizacional de cara a transformar a la organización en una organización.

Un modelo de gestión apela a valores y modos de pensar propios de la cultura que lo creó y es difícil que opere eficientemente en otra. (Cadenas, Mascareño, & Urquiza, Santiago de Chile, pág. 394).

**La organización es un sistema abierto que interactúa con su entorno.**



Gráfico 5 "Dinámica de Doble Contingencia Organizacional"

(Fuente: Elaboración propia)

Los Sistemas Abiertos se definen:

- Intercambio continuo con el medio
- Interactuar con el medio es la base para el sostenimiento
- Permanece en un continuo ciclo de entrada, transformación interna, salida y Retroalimentación

Los Sistemas deben relacionarse con el medio para poder sobrevivir:

- Existe énfasis en el medio ambiente en el cual existe la Organización.
- Una Organización se define en términos de sus subsistemas interrelacionados.
- Establece congruencias o alineamiento entre los diferentes sistemas e identifica y elimina disfunciones.

El enfoque de sistemas abiertos define la organización en términos de las interrelaciones entre subsistemas.

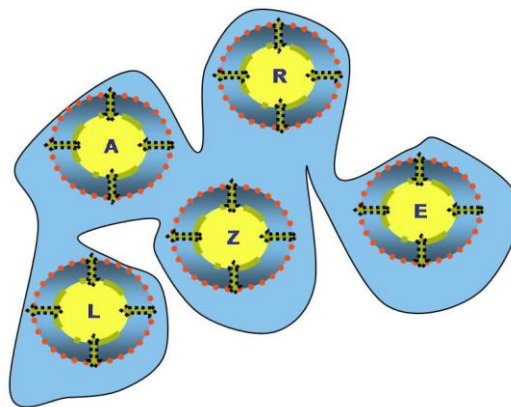
Intenta establecer congruencias o alineamientos entre los diferentes sistemas e identificar y eliminar potenciales disfunciones.

Con respecto a la Doble Contingencia:

- Las organizaciones son sistemas abiertos que necesitan una cuidadosa administración para satisfacer y balancear sus necesidades internas y adaptarse a las circunstancias ambientales.

- Diferentes aproximaciones a la administración son necesarias para realizar todas las tareas en la organización
- Diferentes especies de organización son necesarias para los diversos ambientes.
- La organización forma parte de un sistema funcional de la sociedad, que regula formal e informalmente las interacciones entre organizaciones.

Los Sistemas Sociales refieren a sistemas parciales en los que se diferencia la sociedad. Éstos corresponden a funciones sociales (problemas centrales). Su emergencia no reconoce ninguna primacía, ya que todas las funciones necesarias pueden llenarse sin interferencias y ser independientes.



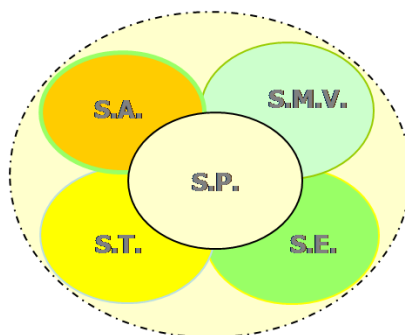
**Gráfico 6 "De la diferenciación funcional"**

(Fuente: Elaboración propia)

Estos sistemas parciales, a saber, la economía, la política, la ciencia, la educación, el derecho, la religión, la familia, entre otros, se desarrollan con una alta autonomía en

sus operaciones internas, lo cual, desde el punto de vista de la sociedad global, acrecienta la necesidad de crear lazos de interdependencia.<sup>48</sup>

**Dentro de la organización se replica la interacción que ella tiene con su entorno, y se divide en sistemas funcionales.**



**Gráfico 7 "De la diferenciación de los sistemas sociales"**

(Fuente: Elaboración propia)

Luhmann define los Sistemas Organizacionales como sistemas que se componen de decisiones, y que elaboran decisiones de las cuales se componen a través de sus decisiones componentes. Al incluir en sus operatorias decisiones acerca de cómo decidir, surge este nuevo tipo de sistema cerrado autorreferente denominado organizaciones. Las decisiones son comunicaciones; en ese sentido, la recursividad temporal de las decisiones está directamente relacionada con la estructura organizacional. Que las organizaciones sean cerradas no significa que carecen de entorno ni pueden operar sin él.<sup>49</sup> El siguiente gráfico nos ilustra las dinámicas de los sistemas organizacionales:

<sup>48</sup> Rodríguez, Darío y Arnold, Marcelo. Sociedad y Teoría de Sistemas. Ed. Universitaria. Cuarta Edición. 2007. Pág. 150

<sup>49</sup> Rodríguez, Darío y Arnold, Marcelo. Sociedad y Teoría de Sistemas. Ed. Universitaria. Cuarta Edición. 2007.

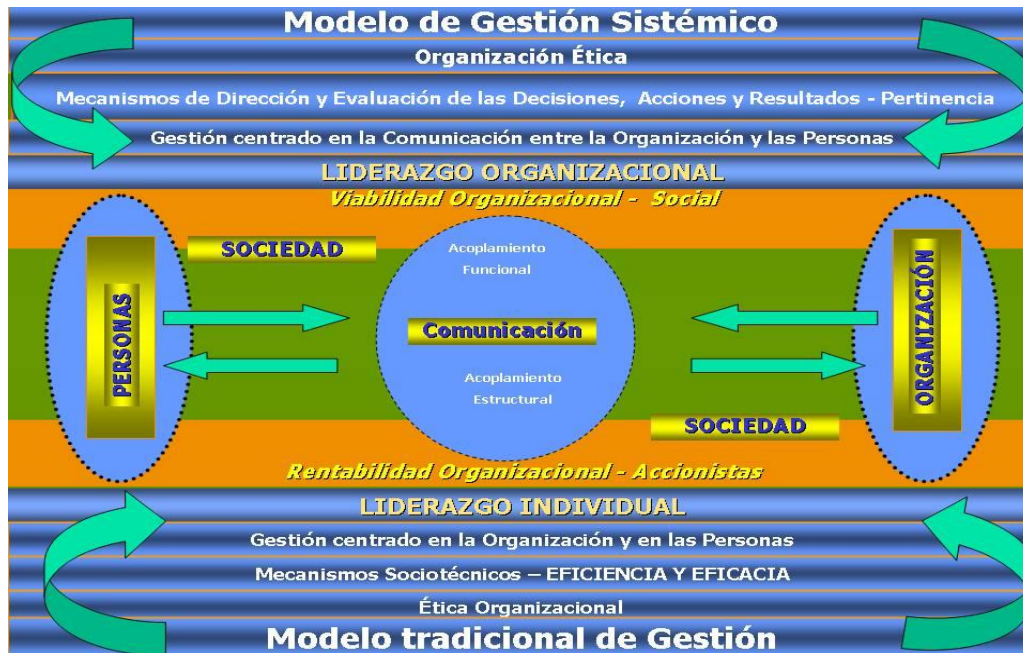


Gráfico 8 "Modelo de Gestión Sistémico: Enfoque desde la comunicación organizacional"

(Fuente: Elaboración propia)

Así la gestión tiene por desafío lograr la información necesaria para la toma de decisiones que minimicen los riesgos de su operar organizacional, gestionando su complejidad que se encuentra en el entorno de modo tal de mantener su equilibrio con este entorno cambiante en su acoplamiento estructural con éste.

La teoría luhmanniana es una propuesta de acción. Teoriza sobre ello. En efecto, cuando se dice que una organización es autopoietica en términos concretos se dice que como sistema debe definirse y actualizarse en su operar operando. Así, en el ámbito de la gestión y dirección de personas, podríamos decir, que el trabajo en equipo no se aprende (teóricamente) sino se trabaja en equipo. Así, solo el trabajo en equipo puede producir trabajo en equipo. Liderar con y por el ejemplo. Por su parte, la cultura organizacional no se cambia por decreto sino cambiándola. Si “siempre se

ha hecho así” es la excusa para resistir el cambio y el mejoramiento continuo, la única forma de cambiarlo, es modificando las premisas de tal distinción, por otras que sean convenientes a la organización acá y ahora. Y esto se logra operando, actuando según esas nuevas premisas. Una nueva operación, una innovación cultural, no lo será hasta que se opere en ella. Habrá un período de ajuste, hasta que la nueva premisa se estabilice.” Las innovaciones en la cultura ocurren rompiendo tabúes, lo que requiere la fuerza y el poder de convicción de grandes líderes, que deben legitimar en el futuro la ruptura del pasado [la validación de la innovación]” (Luhmann, 2000, pág. 247).

El problema básico de la Teoría de Sistemas Sociales es la complejidad, pues la construcción del sistema, consiste en la comprensión y reducción de la complejidad del mundo. El entorno deja de ser un factor condicionante de la construcción del sistema, para pasar a ser un factor constituyente del mismo. La complejidad sistémica nos remite tanto a variables cuantitativas, tales como la cantidad de elementos y sus posibles relaciones, como a la diferenciación horizontal y vertical de un sistema y a los modelos y grados de interdependencia entre sus partes y entre éstas y sus entornos. Así entendida, la complejidad es una relación entre un sistema y sus entornos, y, en consecuencia, un fenómeno relativo. El concepto de complejidad conduce a la obligatoriedad de la selección, la que a su vez nos remite a la contingencia.<sup>50</sup> Dentro de la organización se replica la interacción que ella tiene con su entorno, y se divide en sistemas funcionales. Sistema Socio – técnico<sup>51</sup>, refiere, entre otros, a la estructura

---

<sup>50</sup> Rodríguez, Darío y Arnold, Marcelo. Sociedad y Teoría de Sistemas. Ed. Universitaria. Cuarta Edición. 2007. Pág. 150.

<sup>51</sup> Definición de Sistema Socio – Técnico según el Instituto Tavistock de Inglaterra.

organizacional, diseño del trabajo, tecnología. La aceptación del carácter complejo del sujeto-objeto de conocimiento en tanto ser humano, conduce al reconocimiento de la pertinencia de los principios básicos de la complejidad<sup>52</sup>, a saber:

- Principio Dialógico.

Asocia a la vez dos términos complementarios y antagónicos. Permite mantener la dualidad en el seno de la unidad. Este principio es inmanente a los seres vivos, no es un método para abordar la realidad, por ello sirve de guía en la comprensión del ser humano en su proceso dialéctico de desarrollo como personalidad.

- Principio de Recursividad Organizacional.

Considera que los productos y los efectos son al mismo tiempo causa y productores de aquello que los produce. Esta tesis derrumba la causalidad lineal propia del positivismo. Su valor epistemológico a los efectos de una investigación de esta naturaleza, está dado por el hecho de que provee un soporte a la interpretación hermenéutico-dialéctica del proceso de desarrollo en el ser (nivel individual) y el convivir (nivel social), en una red vincular de interacción.

---

<sup>52</sup> Gómez C., Rebeca. Aproximación Teórico-Episte- Metodológica sobre el Desarrollo del Ser como Personalidad. Master of Science. Universidad Nacional Experimental de Guayana (UNEG). Venezuela.



- Principio Hologramático

Con este principio, que concibe a la parte en el todo y al todo en cada parte, se trasciende el reduccionismo e influye directamente en la interpretación del aprender a ser. Se entiende, entonces, al proceso como un todo que se va configurando de manera particular en el hombre con su aprendizaje y actuación. Está estrechamente vinculado a la recursividad y a la dialógica.

El Diseño de Sistemas Sociotécnicos, nueva forma de organización del trabajo, inspirado en los conceptos y teorías de sistemas, de la biología, la lógica y la cibernética, de las que adoptan los conceptos de:

- Sistema holístico, que hace posible mirar el conjunto de una situación, adoptado una visión integrada del sistema productivo compuesto de un sistema técnico y un subsistema social en continua interacción.
- Sistema abierto, donde la atención se dirige también hacia el entorno y
- Autorregulación, que es la base de los grupos de trabajo.

### 3.2. Propuesta del Modelo.

Conceptualmente el nuevo modelo supone un cambio en el diseño de la organización del trabajo pues deja su foco en las personas en tanto sistemas síquicos y se centra en las comunicaciones. Tradicionalmente en el modelo taylorista, los ingenieros siguiendo los imperativos del sistema técnico planean la organización más adecuada, sin tener en cuenta las relaciones entre la tecnología y las personas. La teoría de sistemas sociotécnicos propone la necesidad de

establecer un diseño conjunto del sistema técnico y del sistema social, en oposición al modelo taylorista. Para ello el modelo socio- técnico plantea el análisis, con un tratamiento equivalente, del sistema social y del sistema técnico y el estudio de las relaciones entre ellos; pues el desempeño del sistema depende más de la manera en que interactúan sus partes que de la manera en que actúan independientemente unas de otras: el mejor desempeño del todo no puede reducirse a la suma de los mejores desempeños de sus partes tomadas por separado.<sup>53</sup>

Como Modelo, éste es una reducción de complejidad, aquella que refiere al fenómeno de la interacción del liderazgo, la gestión del cambio y la innovación desde un enfoque autopoietico de las organizaciones. El modelo se diseña sobre las siguientes dimensiones, que refieren a las 5 premisas (factores) identificadas y descritas en esta investigación como aquellas que explican el fenómeno del desarrollo organizacional.

- Evolución
- Cultura organizacional
- Misión
- Liderazgo
- Gestión del Cambio

---

<sup>53</sup> Grijalvo Mercedes y Prida Bernardo. Enfoque sociotécnico de la Organización del trabajo y su influencia en la calidad. IX Congreso de Ingeniería de Organización Gijón, 8 y 9 de septiembre de 2005.



Gráfico 9 "Dinámicas y relaciones de la comunicación organizacional desde un enfoque sistémico"

(Fuente: Elaboración propia)

En efecto, los factores organizacionales que inciden, explican y operan el desarrollo organizacional son las 5 premisas del Modelo propuesto que da cuenta de la génesis de toda organización como un evento autopoietico de reducción de complejidad del sistema social en su conjunto y que tiene como componente de autoproducción y operación a la comunicación. La comunicación se constituye así en la distinción esencial del sistema por medio de la cual éste se autodefine y opera en un proceso de encadenamiento de las decisiones. Esto se inicia con las decisiones fundacionales o instituyentes, que luego dan lugar a un conjunto de decisiones especializadas que delimitan los subsistemas internos de la

organización, reproduciendo en cada uno de ellos, las estructuras, procesos y funciones. Así, la organización es definida como un sistema autorreferencial, cerrado en su clausura operacional, pero abierto en su intercambio de información con el entorno, que lo irrita, estimula a evolucionar, desde sí mismo, por medio del cambio de expectativas que orientan la dirección de sentido de la organización. De esta forma, la organización puede evolucionar en equilibrio consigo misma y su entorno, estabilizando su incertidumbre y acoplándose estructuralmente con su entorno y los sistemas síquicos y biológicos que hay en él. De esta forma, la organización evolucionará, y dado ello, innovará. Es decir, la innovación es producto de la evolución del sistema, que requiere del ejercicio del liderazgo organizacional, para reducir incertidumbre en este proceso de ajuste o cambio. Así, el cambio refiere al proceso de ajuste y la necesidad de estabilizar el sistema y sus operaciones.

La misión organizacional orientara el sentido de la innovación y las decisiones que la originen serán producto de la memoria del sistema que permitirá decidir por aquellas selecciones menos contingentes de cara al problema de la doble contingencia.

Este Modelo otorga un marco de análisis e interpretativo de las relaciones y dinámicas organizacionales, identificadas como críticas al desarrollo organizacional, con sus subsistemas funcionales (subsistema administrativo, subsistema tecnológico, subsistema estructural, subsistema sicosocial y subsistema de metas y valores). Por esto, que este Modelo puede replicarse en

cada nivel organizacional, y por consiguiente en cada subsistema. Luego, este Modelo busca dar cuenta de una organización interesada en un desarrollo amplio (social, organizacional y humano) y responsable desde la permanente reflexión ética en todos sus niveles, funciones, actividades y tareas.

La organización deberá definir el problema organizacional. Aquí el PO refiere a la idea de un problema previamente identifica, en función de los objetivos estratégicos, y que ha luego ha sido definido, lo que a su vez refiere a la idea de un problema limitado o delimitado y parametrizado. Tan importante como limitar el problema es parametrizarlo, puesto que ello permite desarrollar los mecanismos de dirección y evaluación funcional. Es decir, que son transversales a todas y cada una de las etapas o fases del proceso administrativo y de planificación estratégica.

La planificación estratégica buscara responder precisamente a la definición del problema objeto de los esfuerzos organizacionales, el o los objetivo(s) derivados, el o los efectos deseados, y finalmente el o los cursos de acción.

En contraparte, no es posible saber cuál serán los resultados futuros de las acciones presentes. La planificación permite controlar los cambios por una proyección normativa de los estados futuros del sistema (Willke 1992). La sociedad se estabiliza en la variación, lo que reduce a la planificación a una variación entre una infinidad de otras posibles y la anula como anticipación de un estado deseado (Mascareño 2006). Esta estrategia de intervención impondría sus

distinciones para determinar la contingencia de los sistemas intervenidos, condicionando a que estos generen determinadas respuestas de acuerdo a lo predeterminado por el proceso en función del cumplimiento de las metas y objetivos. Dicho, en otros términos, se impondrían distinciones para coordinar la variación con la selección (Luhmann 2007: 325-340), condicionando las posibilidades selectivas del sistema intervenido. (Dupuis, 2011, pág. 37).

La planificación no lograría prever el devenir organizacional dada su alta complejidad, dadas las múltiples posibilidades selectivas del sistema organizacional. Lo que hace en efecto la planificación es congelar presuntas o posibles variaciones futuras y validarlas como ciertas. Es decir, establece resultados que se deben dar y, en consecuencia, se trabaja para ello, sin identificar las posibilidades evolutivas del sistema organizacional. Con ello, la planificación tiene por objetivo limitar, o al menos trata de hacerlo, la autopoiesis de la organización, estableciendo parámetros a seguir. De esta forma quedan múltiples posibilidades no seleccionadas sin la posibilidad de conectar con otras posibilidades. Es decir, la gestión se reduciría a la verificación o no de los estados futuros proyectados o deseados. En consecuencia, la gestión podría entenderse como la tentativa de manejo de escenarios futuros, contralando la incertidumbre del sistema. Esto da lugar a la generación de conflictos intraorganizacionales pues dado que la evolución natural, espontánea de la organización se encuentra bajo limitación funcional surgen choques de expectativas entre los individuos o la sociedad y las organizaciones, los que generalmente operan en el entorno del

sistema cuando no es trata de huelgas previstas en los cogidos legales de la organización. Esta presión lleva a que la organización tome en cuenta las expectativas de sus empleados y seleccione alguna o todas las decisiones (expectativas) de ellos. Mascareño, por su parte, plantea que todo proceso de intervención que pudiera llevarse a cabo en organizaciones, de esta sociedad compleja, funcionalmente diferenciada, "...debe construirse como un proceso reflexivo de observación de segundo orden que permita observar, distinguir e indicar las distinciones de los sistemas sujetos a intervención, e instalar las propuestas dentro de su propio contexto de operaciones (Mascareño, 2007).

Por su parte, los mecanismos de dirección y evaluación no pueden ser entendidos linealmente, desde un enfoque mecanicista, sino que más bien, sistémicamente, por lo tanto, funcionalmente. Es aquí donde el líder juega su rol principal, que es de orientar y dirigir a las personas en su esfuerzo organizacional, hacia la consecución de los objetivos estratégicos. Este líder no reacciona, sino que acciona desde el conjunto de principios, valores y normas que caracterizan y distinguen a la organización de las otras. Es, por tanto, el ejercicio de un liderazgo orientado y evaluado desde parámetros organizacionales y no personalistas. El líder debe responder ante la organización.

Hecho lo anterior, la organización pasa a la acción. La acción entendida funcionalmente refiere a la dirección y a la evaluación. De aquí en adelante entran al ruedo los Mecanismos de Dirección y Evaluación. Lo distintivo de este

Modelo es que no sólo refiere a las Acciones y Resultados, sino que también refiere a las Decisiones organizacionales.

No sólo se decide desde estos criterios, sino que además se evalúa durante y después desde ellos también. Por esto es tan crítico parametrizar los objetivos y efectos deseados, porque ello nos posibilita medir, analizar y volver a decidir respecto del logro parcial o total, o ausencia de éste en los resultados alcanzados por la organización en su operar planificando, organizando, dirigiendo y evaluando sus recursos, sean éstos, humanos, técnicos, tecnológicos, de información, capital social e intelectual, financieros, logísticos, tiempo y otros. La Evaluación de las Decisiones, acciones y Resultados se entienden desde la racionalidad del Sistema, desde su racionalidad funcional. Es decir, la Evaluación se enfoca desde la orientación de la organización a una Gestión Responsable y Orientada a Resultados. Una gestión entendida así, probabiliza que la organización pase de ser una organización que cuenta con una ética organizacional a ser una organización ética, es decir, una organización que no solo proclama un discurso ético, sino que lo vive y se esfuerza por que ello sea una realidad en toda la organización, catalizada en todas las personas que la integran.

Una organización responsable es una organización que se conecta desde el sentido que ella obtiene de su entorno, toda la sociedad, y desde lo que ella le aporta a ese entorno, es decir, desde su creación de valor social.



Luhmann propone una epistemología diferente, en cuanto al todo, pues soslaya la individualización y moralidad de las personas haciendo foco en las comunicaciones y ubicando a las personas en el entorno de los sistemas sociales, que se acoplan entre otras cosas en el sentido, fruto de la experiencia condensada. De esta forma, Luhmann aporta nuevas e interesantes distinciones que permiten establecer un programa de observación, de investigación social y organizacional desde la noción autopoiética de las organizaciones y su delimitación desde la distinción sistema/entorno.

Así, el modelo propuesto por el autor, por un lado, busca representar las dinámicas de la comunicación organizacional desde este enfoque y, por otro lado, recoge, selecciona aquellos factores que resultan clave en el desarrollo de las organizaciones.

## Conclusión

Los sistemas se componen de los procesos de comunicación cuya moneda de cambio es la información. Una comunicación implica emitir, transmitir y recibir *señales*; lo que convierte una señal en "Información" es su interpretación. Esto implica que la información existe únicamente dentro de los sistemas, ya que señales que no forman parte de ellos no son en realidad parte de comunicaciones (Luhmann, 1995).

Dado el proceso de complejización al que refiere Luhmann en su trabajo, las sociedades modernas se vuelven más y más complejas, por una parte. Y dado ello, se vuelven cada más eficientes (en términos comparativos con su estado anterior) dada la necesidad de reducir esta complejidad por medio de una especificación, especialización y mejor coordinación de los sistemas.

De esta forma, el desafío actual de quienes ostentan posiciones de gestión es interpretar el entorno/medio ambiente de cada organización por medio de un modelo de liderazgo que provea a la organización de un mejor acoplamiento estructural por medio de la innovación en un medio cada vez más cambiante y, a su vez, para asegurar el éxito o la estabilización del sistema gestionar este proceso de cambio, por medio de modelos interpretativos de la realidad organizacional (pues la administración y la *comunicación organizacional* como disciplinas) refieren a subsistemas de organización, cuyo propósito es el mejor decidir organizacional por medio de selecciones que reduzcan la incertidumbre organizacional, probabilicen las expectativas de resultado y minimicen el riesgo de su operar.

De esta forma, el enfoque luhmanniano de las organizaciones observada desde el ejercicio del liderazgo, el cambio y la innovación como factores de desarrollo y comunicación organizacional son una cierta contribución a su estudio, comprensión y tratamiento de las organizaciones hoy por hoy. Un hoy que es cada vez más complejo y cuya complejidad nos llevó al desarrollo de la especialización de la profesión al punto en que actualmente se requiere contar con una visión más de conjunto dado los escenarios multivariable que los gerentes, que los líderes deben enfrentar en la dirección de sus empresas.

Así, la teoría de las organizaciones de Niklas Luhmann contribuye al desarrollo de una epistemología más centrada en los sistemas organizacionales, sus interacciones y comunicaciones lo que neutraliza la moral del análisis organizacional contextual de cara a proveer y desarrollar una capacidad de observación, análisis y decisión basada en la comunicación organizacional, pues es ella la fundadora de las organizaciones.

Toda la comunicación se encuentra en los límites internos de los sistemas, debido a que un sistema sólo puede "conocer" acerca de su propio estado. Así, un observador externo al observar dos sistemas diferentes comunicar (entre ellos, comunicarse al efecto), pero en rigor sólo el conocimiento del observador de los otros sistemas se da modelando estos sistemas dentro del sistema que constituye el observador, desde y en sus propias percepciones, lo que corresponde al sistema síquico y biológico, pero no al social (Charlton & Andras, 2003).

De esta forma, los sistemas de gestión son también capaces de observar (medir) por medio de las distinciones (premisas) por medio de las cuales fueron diseñados y miden (observan)

en primer grado por medio de indicadores y cruzan información (observación de segundo grado) para dar cuenta de la posición relativa (posición espacio temporal específica) del estado de la organización (auto-observación) con respecto a si misma y a su subsistema funcional para determinar si está o no cumpliendo sus objetivos organizacionales (acoplamiento estructural). De esta forma, si se detectan metas no logradas o parcialmente logradas (variaciones y doble contingencia) se puede tomar las medidas correctivas (decisiones y complejidad) para corregir rumbo (determinado por la autopoiesis del sistema) de sus dinámicas organizacionales.

Finalmente, la innovación es a la organización su seguro al desarrollo organizacional en un mundo cada vez más complejo, pues le permite ajustar sus expectativas y sobrevivir.

La propuesta de de Luhmann de un programa de observación sistémica es de sumo relevante en el desafío actual de la comunicación organizacional, que encuentra precisamente en el sociólogo alemán su mayor preponderancia, pues nos remite a la necesidad de desarrollar de forma aplica y específica modelos de intervención organizacional basados en la comunicación organizacional. En este esfuerzo, nuestra comprensión de observar la organización (en términos internos) se plasma en la cultura de las organizaciones. Una cultura que se propone ser entendida como la trazabilidad de las decisiones organizacionales y no como (para estos efectos) como una forma de reducción de complejidad en el proceso de membresía. La historia y memoria de las decisiones organizacionales servirán de base al proceso e autorreferenciación y autopoiesis del sistema organizacional y con ello a enfrentar de mejor forma su devenir.

Dadas estas premisas de modelación, se propone la introducción de un nuevo concepto que acuña las presunciones de la teoría de las organizaciones basada en la comunicación.

Este concepto será el de “*decision supply management*” – DSM. Su conceptualización se erige en la dinámica organizacional del proceso de toma de decisiones. Así, la Gestión de la Cadena de Decisiones (GCD) es el modelo de trazabilidad del encadenamiento de decisiones que se generaron a partir de una decisión fundacional o polimétrica que desencadena en la posibilidad de identificar y comprender la evolución del proceso decisional llevado a cabo de tal suerte de mantener una memoria activa de las premisas decisionales y su doble contingencia de tal forma, así como ya lo hace el conocimiento científico, establecer tesis de las selecciones posibles y, en consecuencia, contribuir a la generación de nuevas hipótesis de innovación que probabilicen selecciones del sistema organizacional. Sólo así, los líderes contarán con un andamiaje de aprendizaje organizacional, decidiendo a partir de constructor organizacionales que disminuyan la incertidumbre sistémica.

En el marco de la teoría de sistemas, la funcional primaria de la gestión es su propia autopoiesis. Sin este atributo la gestión no sería ni observable ni menos un sistema, puesto que todos los sistemas por definición procesan información en torno a reproducirse a sí mismos. En efecto existen para y por una misión, la cual deben cumplir. Si no cumplen, si no la logran dejarían de existir en tanto su definición fundacional. Así como las células nerviosas cuya primera función es mantenerse vivas en los términos de sus roles, de modo tal de mantener su metabolismo de forma permanente y haciendo frente al medio ambiente. La visión clásica que se le atribuye a la gestión es de aquella que se preocupa por la eficiencia, la eficacia, la productividad, la rentabilidad entre tantos otros parámetros. La

teoría de sistemas, se concentra en que el sistema organizacional sobreviva sin perder su identidad organizacional, centrándose en su misión y, el resto de los parámetros, serán complementarios a ésta. De esta forma, la gestión será una actividad de un sistema de gestión el que a su vez será el resultado de la experiencia acumulado (la memoria de las premisas decisionales de la organización y las decisiones en sí mismas que fueron tomadas: las selecciones que fueron hechas y las que no y porque en ambos casos). Esta experiencia orientará el proceso presente de toma de decisiones contingente y futuro de modo tal de mantener el equilibrio del sistema frente a las presiones del medio ambiente. Así la gestión no es resultado, sino que las decisiones mismas que fueron tomadas y el resultado de estas es el sistema estabilizado. En los primeros grupos humanos como los clanes, la interacción de los seres humanos con el medio ambiente no era mediada. Hoy, en términos organizacionales, si lo es. Y lo es por medio de sistemas organizacionales especializados. La figura del *shaman* podría ser vista como la de un gestor por su función precisamente mediadora entre su sociedad y su entorno. La evolución de las sociedades humanas hasta hoy requieren de un creciente aumento de los mecanismos de coordinación y control en sociedades cada vez más complejas y especializadas. Así, surge desde la gestión (administración) la necesidad de establecer criterios organizacionales como la división del trabajo, el trabajo por objetivos o el trabajo por resultados para delinear operaciones de acoplamiento con el entorno. De esta forma, la organización es un espacio de interacción de la acción o labor de los seres humanos de cara a ser más eficientes en el logro de la satisfacción de sus necesidades sociales: organismos humanos en sistemas organizacionales interactuando para ser más que la simple suma de ellos. De esta forma, la

especialización funcional desarrollada por los seres humanos, que se cobija en los límites de una organización es una respuesta a la necesidad de superar sus propias limitaciones. De esta forma, se desarrolla por medio de la especialización funcional de las actividades manuales otra diferenciación que refiere a la de las actividades cognitivas. Las actividades manuales desembocarán en tareas o actividades laborales propiamente tal, sean éstas manuales o intelectuales. Por su parte, las actividades cognitivas referidas a la mejor coordinación y especialización de las actividades manuales, se mostrará en la forma de la “administración”, luego de la “gestión” y del “liderazgo”. Ambas actividades siempre presentes en el quehacer organizacional. Así, los operarios o trabajadores refieren directamente a la autopoiesis del sistema en tanto que los administradores (la gerencia) tendrán la responsabilidad del acoplamiento estructural (Charlton & Andras, 2003).

Esta idea de diferenciación funcional, releva la idea de una estratificación a la vez funcional y estructural de los diferentes tipos de decisiones de la organización, que se traduce en una división funcional del trabajo (el aérea de personal, de finanzas, de logística, etc.) y un compartimentaje de la información organizacional de modo tal de proteger, preservar la organización. Si toda la información, si toda la comunicación, si todas las decisiones estuvieran concentradas en un solo individuo la organización estaría en un serio peligro. Mientras más acotado, específico sea el nivel y ámbito de responsabilidad de los miembros cuanto mejor: podrán ser más especializadas y, en consecuencia, debería tener una mejor performance en sus puestos. Esta misma idea conlleva la necesidad (principio de la reducción de complejidad) de establecer sistemas de gestión que coordinen e integren

todos los sistemas de información para la toma de decisiones por función o centralizada y globalmente como es el caso de un director general.

La Teoría de Sistemas, “clarifica el rol de la complejidad en las organizaciones en las sociedades occidentales; y predice que la complejidad de las organizaciones - y por consiguiente el rol de la gestión - probablemente continuará creciendo aumentar durante tanto tiempo como el mejoramiento de la eficiencia del potencial de complejidad sea mayor que el inevitable aumento del costo de la complejidad (Charlton & Andras, 2003, pág. 14).

Finalmente, cabe destacar el rol de la comunicación en las organizaciones en este proceso inevitable de reducción de la complejidad in crescendo que posiciona a la disciplina como un factor clave del desarrollo de los sistemas organizacionales y de la sociedad misma aportando innovadores y pertinentes propuestas para la reducción de complejidad social.

La crítica que se hace de la propuesta teórica de Niklas Luhmann refiere principalmente a su “deshumanización” y la incorporación de del concepto de “autopoiesis” de Maturana y Varela que para muchos<sup>54</sup> no es aplicable como concepto a la realidad de los sistemas sociales. A su vez, es criticado por ser sumamente “abstracto”. Deshumanización pues deja al ser humano o sistema de consciencia en el entorno del sistema social y declara que no existe comunicación fluyera del sistema social. Para Maturana Luhmann se equivoca al usar este concepto de la biología en lo social, porque afirma que las moléculas que producen moléculas lo hacen sin ayuda externa. En cambio, para Maturana lo social requiere del ser humano, se ayuda en el ser humano para producir comunicaciones. Por el contrario,

---

<sup>54</sup> El propio Humberto Maturana y Pörksen (2008), John Mingers (2001), Jürgen Habermas (1989) entre otros.



Luhmann, basándose en el trabajo de Saussure (2005), recoge la distinción que diferencia entre “*lengua y palabra*”<sup>55</sup> esgrime que si es posible dejar fuera lo humano del sistema comunicativo pues esta distinción separaría lo que es social de lo individual. Los seres humanos no pueden comunicar, pues solamente la comunicación comunica. Así, ésta se produce y reproduce a través de los medios de comunicación simbólicamente generalizados propios y diferentes en cada sistema o subsistema funcional de la sociedad pero que son comparables entre sí, dado su carácter estructural. Así, Luhmann señala que la comunicación no es un mero traspaso de información, sino que es la primera de las tres selecciones que son necesarias para que la comunicación social ocurra: La segunda es el acto de comunicación y finalmente la comprensión. Sólo la síntesis de estas tres selecciones es capaz de producir comunicación.

Esta discrepancia se exagera cuando para Luhmann todos los sistemas autopoieticos son autorreferenciales, mientras que para Maturana y Varela no. Para estos últimos, hay sistemas que son autorreferenciales, pero no que no necesariamente son autopoieticos (Maturana y Varela; 2003, 2004) en (Aragón, 2011).

Luhmann, quien define su postura teórica como *funcional-estructuralismo*<sup>56</sup>, se le critica su excesivo estructuralismo (Passoth, 2011). Por otra parte, la crítica encuentra quienes lo hayan abstracto en su trabajo y difícil de comprender y, por ende, de aplicar ((Vidal J. , 2012)

---

<sup>55</sup> Saussure (2005) “Langue et parole”

<sup>56</sup> La tesis básica del paradigma funcional— estructuralista es que la salvaguarda del patrimonio estructural sistémico se realiza reduciendo un entorno complejo, lo cual incrementa, a su vez, el nivel de complejidad del sistema.

(Farías & Ossandón, 2009) (Torres Nafarrate, 1999)<sup>57</sup>), lo que no necesariamente debe ser tomado como una crítica sino más como una constatación.

Así también, se le critica el dedicarse a describir la sociedad sin criticarla. Ello pone en evidencia, el tono a moralista del enfoque luhmanniano (Urteaga, 2010).

Para Luhmann, la complejidad reducida no significa complejidad excluida, sino complejidad elevada, como resulta ser en la ciencia y el conocimiento científico. Así, la disposición de la teoría obliga a presentarla en un nivel de abstracción inusitado y no debería ser malentendida como algo meramente artística. La experiencia de la diferencia es condición de posibilidad de obtener y procesar información. Puede haber correspondencias entre concepto y realidad, y siempre el concepto y el modelo serán menos complejos que la realidad misma, como por ejemplo lo es en el caso del fenómeno y concepto del “sentido”, sin lo cual no podría existir el mundo del hombre. Sin embargo, lo decisivo para la ciencia, agrega Luhmann, es que cree sistemas teóricos que trasciendan dichas correspondencias punto por punto; que no se limite a copiar, imitar, reflejar, representar, sino que organizase la experiencia de la diferencia y con ello gane información. Finalmente, señala, que la abstracción, vista así, es una necesidad de la teoría del conocimiento (Luhmann, 1998, págs. 10-11).

---

<sup>57</sup> Por más que a Luhmann se le eche en cara la excesiva complicación del diseño, la falta de economía y simplicidad en los trazos teóricos, con todo, habría que agradecerle, al final el que la teoría se haya convertido en el correlato de quizás la única verdad ontológica que todavía se pueda expresar sobre la sociedad: su complejidad (Torres Nafarrate, Ejercicios de rutina para explicar la Teoría de Luhmann, 1999, pág. 49).

La paradoja de Luhmann en cuanto a que la sociedad en tanto un tipo de sistema social contiene todas las comunicaciones posibles. Es decir, la parte que la sociedad en los sistemas sociales contiene la totalidad de sus comunicaciones. Esta paradoja, es objeto de crítica entre algunos teóricos luhmannianos, señalan Farías y Ossandón. A este respecto, ahondan señalando que:

“Andreas Goebel (2007), por ejemplo, en *El concepto y la teoría de la sociedad*, argumenta que la comunicación no es, ni puede ser la diferencia específica de la sociedad. La sociedad no se compone de todas las comunicaciones posibles, sino que constituye una estructura específica de diferenciación. Luhmann, sugiere Goebel, equipara la sociedad con lo social y produce una descripción vacía y formalista de la sociedad. La sociedad tiene una cualidad estructural, afirma Goebel, no operativa, y su definición como la totalidad de las comunicaciones posibles obstaculiza la observación sociológica. La sociedad debe por tanto comprenderse como un caso de lo social, tal como los sistemas-función, las interacciones, o las organizaciones” (Farías & Ossandón, 2009, pág. 22).

Cuando en 1997 se anunciaba<sup>58</sup> la muerte del sociólogo alemán Niklas Luhmann se señaló que *Luhmann había intentado* “...desarrollar sociológicamente las ideas del filósofo Arnold Gehlen, para quien el mundo exterior supone para el hombre una especie de carga que hay que aprehender a través de un sistema de teorías”<sup>59</sup> y *que el mundo* “ha dejado de ser entendible en términos de unos únicos fines colectivos, determinables por la libre razón

---

<sup>58</sup> [http://elpais.com/diario/1998/11/12/cultura/910825209\\_850215.html](http://elpais.com/diario/1998/11/12/cultura/910825209_850215.html)

<sup>59</sup> Manuel Cruz, catedrático de Filosofía en la Universidad de Barcelona

individual. Ha dejado de ser procesable desde las categorías del sujeto individual. El mundo moderno es complejo: sus innumerables posibilidades sólo son seleccionables mediante los sistemas que lo componen y que reducen su complejidad”<sup>60</sup>

Si hay una diferencia significativa entre el diagnóstico que Luhmann efectúa sobre la modernidad y el discurso contemporáneo del posmodernismo, ésta debe pensarse, me parece a mí, en el rigor teórico con el que Luhmann piensa el proceso de modernización - no porque la sociedad en la que vivimos sea el mejor de los mundos posibles, sino porque la aceptación, sin ningún tipo de nostalgia, de los límites estructurales de la modernidad es la condición previa y, probablemente, el único camino de encontrar las soluciones reales a sus problemas (Knodt, 1995, pág. XXXVI).

---

<sup>60</sup> José Almaraz Pestaña, que se ocupa de Luhmann en el *Diccionario de Sociología*

## Tabla de Gráficos

Gráfico 1 "Modelo de comportamiento de los sistemas organizacionales .....	38
Gráfico 2 "Modelo de gestión sistémica de la comunicación" .....	158
Gráfico 3 "Planos de análisis de los sistemas sociales" .....	206
Gráfico 4 "Dimensiones de la Comunicación Organizacional Sistémica" .....	249
Gráfico 5 "Dinámica de Doble Contingencia Organizacional" .....	250
Gráfico 6 "De la diferenciación funcional" .....	252
Gráfico 7 "De la diferenciación de los sistemas sociales" .....	253
Gráfico 8 "Modelo de Gestión Sistémico: Enfoque desde la comunicación organizacional" .....	254
Gráfico 9 "Dinámicas y relaciones de la comunicación.....	259

## Bibliografía

- Adler, P., Du Gay, P., Morgan, G., & Reed, M. (2014). *Oxford Handbook of Sociology, Social Theory and Organization Studies*. Oxford: Oxford University Press.
- Aguado, J. M. (30 de Septiembre de 2015). *Glossarium-BITri*. Obtenido de <http://glossarium.bitrum.unileon.es/Home/autopoiesis>
- Almaraz, J. (1997). *Niklas Luhmann. Hacia una teoría científica de la sociedad*. Barcelona: Anthropos.
- Aragón, M. (2011). La teoría de sistemas autopoieticos. Una breve introducción a una teoría radical de la sociedad. *Sociología y Tecnociencia*, 2(1), 1-5.
- Arnold, M. (07 de Agosto de 2003). Estudio de la organización de las organizaciones. Obtenido de <https://organizacionesysistemas.wikispaces.com/file/view/texto+1+Arnold.pdf>
- Arnold, M. (2008). Las organizaciones como sistemas sociopoieticos. Introducción a la organización de las organizaciones. (32), 90-108.
- Arnold, M. (2008). Las Organizaciones desde la Teoría de los Sistemas Sociopoieticos. *Cinta de Moebio*(32), 90-108.
- Arnold, M. (2010). *Constructivismo Sociopoietico*. (Septiembre 2010 ed.). Santiago: Revista MAD 23, 1-8.
- Baecker, D. (2002). Management Out of Networks and Systems. *Soziale Systeme* 8, 160-164.
- Baralou, E., Wolf, P., & Meissner, J. (2012). Bright, Excellent, Ignored: The Contribution of Luhmann's System Theory and Its Problem of Non-Connectivity to Academic Management Research. *Historical Social Research / Historische Sozialforschung*, 289-308.
- Beacker, D. (1999). *Organisation als system*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Beriaín, J. (Julio-Octubre de 1997). Niklas Luhmann. Hacia una teoría científica de la sociedad. *Anthropos*(173/174), 3-179.
- Beriaín, J. (1999). Niklas Luhmann, In memorian (1927-1998). (U. P. Navarra, Ed.) *Política y Sociedad*(30), 241-245.
- Bertalanfy Von, L. (1980). *Teoría general de los sistemas*. México: FCE.
- Berthier, A. (2007). *El sistema de la comunicación en Niklas Luhmann*. Obtenido de Conocimiento y Sociedad: [www.conocimientoysoiedad.com/sistema\\_comunicacion.html](http://www.conocimientoysoiedad.com/sistema_comunicacion.html)

- Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The managerial grid: The key to leadership excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.
- Blau, & Scott. (1962). *Formal organizations*. San Francisco, Estados Unidos de América: Chandler Publishing Co.
- Bodenmüller, H. (2014). *Leadership as a Framework for Successful Strategy Implementation*. Hamburgo: Anchor Academic Publishing.
- Bohannan, P., & Glazer, M. (1993). *Antropología. Lecturas*. McGraw-Hill.
- Bohannan, P., & Glazer, M. (1998). *El status de la lingüística como ciencia en "Antropología. Lecturas"*. McGraw-Hill.
- Bormann, E. (1983). *Symbolic convergence: organizational communication and culture*. En L. PUTNAM y M. PACANOWSKY. Beverly Hills: Sage.
- Bravo, S. (1995). *Técnicas de investigación social*. Madrid: Editorial Paraninfo.
- Cabanas, C., & Villanova, N. (Enero de 2006). Marca interna y mandos intermedios. Claves para la comunicación interna como estrategia empresarial. IV Estudio sobre la Comunicación Interna en las Empresas Españolas. (195).
- Cadenas, H., & Arnold, M. (3 de marzo de 2015). The autopoiesis of social systems and its criticisms. *Constructivism Foundations*, 10(2), 169-202.
- Cadenas, H., Mascareño, A., & Urquiza, A. (. (Santiago de Chile). *Niklas Luhmann y el legado universalista de su teoría. Aportes para el análisis de la complejidad social contemporánea*. . 2012: RIL Editores.
- Cansino, C. (2001). *Sistema y Complejidad* (Vol. 5). Puebla: Universidad Autónoma de Puebla.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Santiago de Chile: Colección de Libros de la Empresa.
- Castro, B. (6 de abril de 2012). Aportes de Niklas Luhmann a la teoría de la complejidad. *POLIS*, 12.
- Charlton, B., & Andras, P. (2003). What Is Management and What Do Managers Do? A Systems Theory Account. *Philosophy of Management*, 3(3), 3-16.
- Cheaca, L. (Marzo de 2011). Planificación estratégica y comunicación organizacional. *Apuntes de clase*. Instituto de la Comunicación e Imagen de la Universidad de Chile.
- Chih-Chieh, T. (2013). Toward a really temporalized theory of event: A Luhmannian critique and reconstruction of Sewell's logics of history . *SAGE*, 1-29.
- Ciulla, J. (2004). *Ethics, the Heart of Leadership*. Westport: Praeger Publishers.

- Cohen, W. (2008). *En clase con Drucker. 17 lecciones magistarles*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Córcoles, J. (Diciembre de 2006). *Sociedad de la información*. (CEFALEA, Ed.) Recuperado el 09 de Septiembre de 2015, de [www.sociedaddelainformacion.com](http://www.sociedaddelainformacion.com)
- Corsi, G. (2012). *"Hacer lo mismo de otro modo". problemas de la distinción directriz medio/forma*. RIL Editores.
- Corsi, G., Esposito, E., & Baraldi, C. (1996). *Glosario sobre la Teoría Social de Niklas Luhmann*. (A. E. Universidad Iberoamericana, Ed.) México.
- Cortés, A. (2009). La escuela: una organización sistémica. *Horizonte pedagógico*, 11(1), 105-113.
- Costumeno, I. (2007). *Relaciones en el entorno de trabajo: grado superior*. Madrid, España: Thompson Ediciones.
- Cuche, D. (1999). *la noción de la cultura en las ciencias sociales*. Buenos Aires, Argentina: Nueva Visión.
- D'aprix, R. (1999). *La comunicación para el cambio*. Barcelona, España: Gránica S.A.
- De Rosa, A. S. (2013). *Social Representations in the Social Arena*. Sussex: Routledge.
- Deicher, M. (1999). El vínculo empresa-trabajador. *Tesis para optar al grado de Magíster en Ciencias de la Ingeniería*. Santiago, Chile.
- Díaz, R., & Zavala, G. (2009). Tendencias relevantes en el cambio cultural. *Materia Docente*. Santiago, Chile: Instituto de Comunicación e Imagen, Universidad de Chile.
- Díaz-Montiel, Z. C., & Márquez-Fernández, Á. B. (enero-abril de 2008). La Modernidad en Habermas: Del "sistema" (represor) al "mundo de Vida" (liberador). *Revista de Artes y Humanidades UNICA*, 9(21), 71-97.
- Drucker, P. (Mayo - Junio de 1963). Managing for Business Effectiveness. *Harvard Business Review*.
- Dupuis, H. (2011). *La intervención como escenario de observación de las distinciones de la teoría de la evolución*. Santiago de Chile: Revista MAD.
- Etkin, J. (2007). *Capital social y valores en la organización sustentable*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Gránica S.A.
- Europa, I. (1981). *La sociología política de Niklas Luhmann*. México D.F.: Universidad Iberoamericana.
- Farias, I. (2006). *Cultura: La distinción de "Unidades Societales"*. Santiago: [books.google.com](http://books.google.com).
- Farias, I., & Ossandón, J. (. (2006). *Observando sistemas. Nuevas apropiaciones y usos de la teoría de Niklas Luhmann*. Santiago de Chile: RIL Editores.



- Farías, I., & Ossandón, J. (2009). ¿Luhmann para qué? *ICSO universidad Diego Portales*(1), 29.
- Fernandez Llanos, M. (2003). Capital, sistemas funcionales e interacción: pasos teóricos tentativos para la descripción de las relaciones de acoplamiento estructural entre sistemas de interacción y sistemas funcionales. *Revista MAD*(9), 57-65.
- Fernandez, M. J. (1999). *La innovación como factor de calidad en las organizaciones educativas*. Madrid, Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Fortmann, P. (9 de Septiembre de 2015). Did Early German Romanticism Impact Systems Theory? *Journal of Literary Theory*, 9(2), 271-292.
- Galofre, E. (2001). *La administración en las organizaciones*. Santiago, Chile: Universidad Gabriela Mistral.
- Gámez, R., Soria, R., & López, C. (2006). *Organizaciones y políticas públicas: Una mirada desde el noroste*. Culiacán, México: Publicado por Juan Carlos Martínez Coll.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures*. New York: Basic Books, Inc, Publishers.
- Gibert-Galassi, J., & Correa, B. (2001). La Teoría de la Autopoiesis y su Aplicación en las Ciencias Sociales. El caso de la interacción social. *MOEBIO*(12), 175-193.
- Goñi, J. J. (2001). *Calidad educativa: innovación y cambio en educación*. Buenos Aires.
- Granja, J. (2001). *El pensar sistémico. Lógicas de razonamiento y horizonte de intencionalidad en Niklas Luhmann* (Vol. 5). Puebla, México: Universidad Autónoma de Puebla.
- Grote, F. (2015). Society as Constructed Ontology. *Constructivism Foundations*, 217-.
- Guerra Blanco, E. (mayo-agosto de 2013). La teoría de los sistemas sociales de Niklas Luhmann a prueba: horizontes de aplicación en la investigación social en América Latina. *Estudios Sociológicos*, 31(92), 626-633.
- Huemann, M. (2015). *Human Resources Management in the project-oriented organization*. Surrey: Gower Publishing.
- Ibañez, J. A. (2013). *Para Leer a Luhmann*. México D.F.: Universidad Iberoamericana.
- Iglesias, C. (2000). Las organizaciones como sistemas sociales en un mundo complejo. *Tiempo de Gestión*, 87-102.
- Izuzquiza, I. (1990). *La sociedad sin hombres. Niklas Luhmann o la teoría como escándalo*. Barcelona. : Anthropos.
- Izuzquiza, I. (1990). *La sociedad sin hombres. Niklas Luhmann o la teoría como escándalo*. Barcelona: Del Hombre Anthropos.

- Johansen, O. (2004). *Anatomía de la Empresa: Una teoría general de las organizaciones sociales*. México: Noriega Editores.
- Kapferer, J. (1989). *Rumores*. Buenos Aires, Argentina: Emecé Editores.
- Knapp, R. (1944). A psychology of rumor. *Public Opinion Quarterly*, 22-37.
- Knodt, E. M. (1995). Prefacio al libro Social Systems. *Stanford University Press*, XXXVI.
- Kotter, J. (1998). *What leaders really do*. In *Harvard Business Review on leadership*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotter, J. (2012). *Leading change*. Estados Unidos de América: Harvard Business Review Press.
- Kouzes, J., & Posner, B. (1996). *Credibilidad: Cómo los líderes la obtienen y la pierden; y por qué la gente la demanda*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Gránica S.A.
- Kuhl, S. (2013). *Organizations. A systems approach*. Surrey: Gower Publishing.
- Leydesdorff, L. (27 de February de 1999). Luhmann, Habermas, and the Theory of Communication. *Systems Research and Behavioral Science*, 273-288.
- Luhmann (Rodríguez), N. (1995). *Poder*. Barcelona: Anthropos - UIA.
- Luhmann, N. (1964a). *Funktionen und Folgen formaler Organisationen*.
- Luhmann, N. (1971). *Politische Planung*. Opladen: Springer Fachmedien Wiesbaden. doi: 10.1007/978-3-663-07662-9
- Luhmann, N. (1973). *Ilustración sociológica y otros ensayos*. Buenos Aires: Sur.
- Luhmann, N. (1973). *Ilustración sociológica y otros ensayos*. Buenos Aires: SUR.
- Luhmann, N. (1973). *Zweckbegriff und Systemrationalität - Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1979). *Trust and Power*. Chichester: Wiley.
- Luhmann, N. (1982). "End, Domination, and Society" in : Niklas Luhmann (ed.) *The differentiation of the Society*. New York: Columbia University Press.
- Luhmann, N. (1983). *Fin y Racionalidad en los sistemas*. Madrid: Nacional.
- Luhmann, N. (1990). *Sociedad y sistema: la ambición de la teoría*. Barcelona: Espasa S.L.U.
- Luhmann, N. (1990). *Sociedad y sistema: la ambición de la teoría*. Barcelona: Ediciones Paidós.
- Luhmann, N. (1991). *Sistema Social*. México D.F., México: Alianza.

- Luhmann, N. (1993). *Die Paradoxie des Entscheidens*. Verwaltungsarchiv.
- Luhmann, N. (1995). *Funktionen und Folgen formaler Organisation*.
- Luhmann, N. (1995). Individuo, individualidad, individualismo. *Zona Abierta*(70/71), 53-158.
- Luhmann, N. (1995). La autopoiesis de los sistemas sociales. *Zona Abierta*(70/71), 21-52.
- Luhmann, N. (1995). *Poder*. Barcelona: Anthropos-UIA.
- Luhmann, N. (1995). *Social Systems*. (tr J Bednarz Jr, D Baecker). Stanford, CA, USA: Stanford University Press.
- Luhmann, N. (1996). *Die Sinnform Religion*. *Soziale Systeme* 2, 3-33.
- Luhmann, N. (1996). *Introducción a la Teoría de Sistemas*. Ciudad de México: Universidad Iberoamericana.
- Luhmann, N. (1997). La cultura como concepto histórico. *Historia y Grafía*(8), 11-33.
- Luhmann, N. (1998). *Complejidad y modernidad. De la unidad a la diferencia*. Madrid: Trotta.
- Luhmann, N. (1998). *Sistemas Sociales. Lineamientos para una teoría general*. Barcelona: Anthropos.
- Luhmann, N. (1998). *Sistemas Sociales: Lineamientos para una teoría general*. Barcelona: Anthropos Editorial.
- Luhmann, N. (2000). *Organisation and Entsscheidung*. Opladen: WDV.
- Luhmann, N. (2005). *Confianza*. Barcelona: Universidad Iberoamericana / Anthropos.
- Luhmann, N. (2005). *Organización y decisión. Autopoiesis, acción y entendimeinto comunicativo*. Barcelona: Anthropos Editorial.
- Luhmann, N. (2006). *La sociedad de la sociedad*. México, México D.F.: Herder.
- Luhmann, N. (2007). *La sociedad de la sociedad*. México: Herder S. de R.L. de C.V.
- Luhmann, N. (2010). *Organización y Decisión*. México: Herder.
- Luhmann, N. (2014). *Sociedad y sistema: la ambición de la teoría*. Barcelona, España: Paidós / I.C.E. - U.A.B.
- Lukács, G. (1978). *Historia y conciencia de clases*. México: Grijalbo.
- Marchiori, M. (Julio de 2009). ¿Por qué hoy en día precisamos cultura organizacional? Una perspectiva de comunicación única en el área posmoderna. *Dialogos de la Comunicación.*, 1-20.

- Mascareño, A. (2007). *Sociología de la intervención: Orientación sistémico contextual*. En A. Kaulino (Ed.), *Mediación y complejidad*. Santiago de Chile: Universidad Diego Portales.
- Maturana, H. (1996). II. Fundamentos biológicos del conocimiento. In: *La realidad: ¿Objetiva o construida?* *Anthropos/Universidad Iberoamericana*.
- Maturana, H. (2003). *20 años después. prefacio a la segunda edición*. En: *De maquinas y seres vivos, autopoiesis: la organización de lo vivo*. Humberto maturana y Francisco Varela. Argentina: Luman.
- Maturana, H., & Porsken, B. (2005). *Del ser al hacer: los orígenes de la Biología del Conocer* (Primera ed.). Buenos Aires, Argentina: Gránica.
- Maturana, H., & Varela, F. (1984). *El arbol del conocimiento*. Santiago: OEA/Editorial Universitaria.
- Maturana, H., & Varela, F. (2003). *El árbol del conocimiento. Las bases biológicas del entendimiento*. Argentina: Lumen.
- Matuszek, K. (3 de Marzo de 2015). Ontology, Reality and Construction in Niklas Luhmann's Theory. *Constructivism Foundations*, 10(2), 203-216.
- Maxwell, J. (2011). *Las 21 irrefutables leyes del liderazgo*. Nashville, Tennessee: Grupo Nelson.
- Mingers, J. (2001). Observing Organizations: An Evaluation of Luhmann's Organization Theory. 1-15.
- Mingers, J. (2004). Can Social Systems be Autopoietic? Bhaskar's and Giddens' Social Theories. *Journal for the social behaviour*, 403-427.
- Miranda, P. (2012). *La precomprensión de lo humano en la sociología de Luhmann: raíces antropológicas del*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Alberto Hurtado.
- Montemayor, M., Garcia, M., & Garza, Y. (2002). *Guía para la documentación documental*. México: Trillas.
- Morcillo, P. (2007). *Cultura e innovación empresarial. La conexión perfecta*. Madrid, España: Thompson.
- Muñoz, V. (1995). La teoría de sistemas autopiéticos de Niklas Luhmann. *Zona Abierta(70/71)*, 1-20.
- Northouse, P. (2010). *Leadership: Theory and practice* (5th ed ed.). Thousand Oaks: CA: Sage.
- Ongheña, Y. (2003). Introducción: ¿Por qué la confianza? *Revista CIDOB d Afers Internacionals(61-62)*, 7-16.

- Osorio, F. (2004). *Ensayos sobre sociopoiesis y epistemología constructivista*. Santiago, Chile: Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile.
- Ossandon, G. (2006). *Observando sistemas: nuevas aproximaciones y usos de la teoría de Niklas Luhmann*. Santiago: Ril Editores.
- Passoth, J.-H. (2011). Postmodernity as a self-description of a society that has never been modern. Some remarks on social structure and semantics. En I. Farías, & J. Ossandón, *Comunicaciones y desviaciones de la sociología de Niklas Luhmann* (págs. 189-204). Universidad Iberoamericana.
- Pérez, A., & Gúzman, M. (2015). Los estudios organizacionales como programa de investigación. *Cinta Moebio*(53), 104-123. Obtenido de <http://www.cintademoebio.uchile.cl/index.php/CDM/article/viewFile/36716/38297>
- Pignuoli, S. (2013). El modelo sintético de comunicación de Niklas Luhmann. *MOEBIO*(47), 59-73.
- Pignuoli, S. (abril-junio de 2015). El programa sociológico de Niklas Luhmann y su contexto. *Revista mexicana de sociología*, 77(2).
- Prentice, W., Zalesnik, A., Kotter, J., Goleman, D., & Collins, J. (Enero de 2004). Lo que hacen los grandes líderes. (H. B. Review, Ed.) *Harvard Business Review*, 93.
- Prew, P. (2009). *Sociopoiesis. How People's Relations with Nature under Capitalism Lead to Environmental Degradation*. Mankato: Department of Sociology. Worcester State College.
- Ramírez, G. (julio-septiembre de 2008). Pensando la sociedad desde la perspectiva teórica de Niklas Luhmann. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 13(42), 151-162.
- Reig, E., & Fernandez, J. (2003). *Recursos humanos en las organizaciones*. Paraninfo.
- Reyes, P. (2003). *¿Herederos de Maquiavelo?, Los valores humanos perdidos*. España: Edebé.
- Robbins, S. (1994). *Comportamiento organizacional, conceptos, controversias y aplicaciones*. (Sexta ed.). Prentice Hall.
- Robles, F., & Arnold, M. (2001). El lugar del sujeto en la sociedad. ¿Es posible una sociología reflexiva? *Metapolítica*, 5(20), 68-89.
- Rodriguez, D. (1995). *Gestión organizacional, elementos para su estudio*. Santiago, Chile: Editorial Universidad Católica de Chile.
- Rodríguez, D. (2001). La teoría de la sociedad. Invitación a la sociología de Niklas Luhmann. *Metapolítica*, 5(20), 42-51.
- Rodriguez, D. (2004). *Diagnóstico Organizacional* (Sexta ed.). Santiago, Chile: Editorial Universidad Católica de Chile.

- Rodríguez, d., & Torres N., J. (Janury-June de 2003). Autopoiesis, la unidad de una diferencia: Luhmann y Maturana. *Sociologias*(9), 106-140.
- Rodriguez, M. (1998). *Liderazgo aplicado al pensamiento sistémico*. México: CENAM.
- Rogers, E. (2003). *Difussion of Innovations* (Fifth edition ed.). New York: Free Press.
- Rogers, E., & Shoemaker, F. F. (1971). *Communication of Innovations: A Cross-Cultural Approach*. New York: Free Press.
- Salazar, M. A. (2008). Sistemas autopoieticos de comunicación y la improbabilidad de comunicar: aportes conceptuales de Niklas Luhmann sobre las Organizaciones. *II Congreso Brasileiro científico de comunicación organizacional y relaciones públicas*, (págs. 1-11). Belo Horizonte - MG.
- Schein, E. (1988). *La Cultura Empresarial y el Liderazgo*. . Barcelona: Plaza y Janés. .
- Schein, E. (1997). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona, España: Plaza y Janes Editores.
- Schermerhorn, J., Hunt, J., & Osborn, R. (1995). *Basic organizational behaviour*. New York: John Wiley & Sons.
- Schmirch, L. (1983). Organizations and culture. Concept of culture and organizations analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3).
- Schoeneborn, D. (28 de February de 2011). Organization as Communication: A Luhmannian Perspective. *Management Communication Quarterly*, 663-689.
- Schvarstein, L. (1992). *Psicología social de las organizaciones*. Buenos Aires, Barcelona, México: Paidós.
- Scott, A. (s.f.). Planificación Estratégica. 70. Edinburgh, Reino Unido: Edinburgh Business School - Heriot-Watt University.
- Seidl, D., & Schoeneborn, D. (1 de February de 2010). Niklas Luhmann's Autopoietic Theory of Organisations: Contributions, Limitations, and Future Prospects. 29.
- Sermeño, A. (2001). *La teoría de sistemas hoy. Bibliografía comentada* (Vol. 5). Puebla: Universidad Autonoma de Puebla.
- Serrano, M. (1993). La mediación de los medios de comunicación. En M. d. Moragas, *Sociología de la comuniccaión de masas* (págs. 141-162). México: Gili.
- Sirkin, H., keenan, P., & Jackson, A. (2005). El lado duro de la gestión del cambio. *Harvard Business Review*, 77-87.
- Stafford, B. (1959). *Cybernetics ans Management*. English University Press.

- Stichweh, R. (1950). Teoría de sistemas versus teoría de la acción. *Metapolítica*, 5(20), 52-67.
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilber Jr, D. (1996). *Administración* (Sexta ed.). México: Prentice-Hall.
- Teubner, G. (2001). Economics of Gift - Positivity of Justice: The Mutual Paranoia of Jacques Derrida and Niklas Luhmann. *Theory, Culture and Society*, 29-47.
- Torres Nafarrate, J. (Mayo-Agosto de 1999). Ejercicios de rutina para explicar la Teoría de Luhmann. *Estudios políticos*(21), 16.
- Torres Nafarrate, J. (mayo-agosto de 1999). In Memoriam. El legado sociológico de Niklas Luhmann. *Sociológica, Año 14*(40), 89-107.
- Torres Nafarrate, J. (septiembre-octubre de 2010). La diferenciación de la sociedad. *La Ibero es investigación, Boletín 24*, 3-4.
- Torres Ramirez, I. (. (1998). *Las fuentes de información: Estudios teóricos-prácticos*. Madrid: Síntesis.
- Urteaga, E. (2010). La teoría de sistemas de Niklas Luhmann (Niklas Luhmann's systems theory). *Revista Internacional de Filosofía Contrastes*, XV, 301-317.
- Vallejos, A. (junio de 2005). ¿Es posible una teoría de la sociedad para la observación de América Latina? *Andamios*, 1(2), 243-249.
- Van Riel, C., & Balmer, J. (1997). *Corporate identity: the concept, its measurement and management* (Vol. 31).
- Velasco, J. (2003). *Para leer a habermas*. España: Alianza Editorial.
- Velásquez, A. (septiembre-diciembre de 2007). La organización, el sistema y su dinámica: Una versión desde Niklas Luhmann. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(61), 129-155.
- Vidal, F. (2005). Niklas Luhmann (1927-1998). *Apuntes de Clase para Filosofía y Trabajo Social*. Madrid, España: Departamento de Sociología y Trabajo Social. Universidad Pontificia Comillas de Madrid.
- Vidal, J. (2012). Introducción a la teoría de sistemas autorreferenciales y al sistema de derecho en Niklas Luhmann. *Universidade Federal do Pará* , 15.
- Weber, M. (2006). *Conceptos sociológicos fundamentales*. Madrid: Alianza.
- Weil, P. (1992). *La comunicaión global. Comunicación institucional y de gestión*. Barcelona, España: Paidós.

Yulk, G. (2006). *Leadership in organizations* ((6th ed.) ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson-Prentice Hall.

Zolo, D. (1995). Autopoiesis: Crítica de un paradigma posmoderno. *Zona Abierta*(70/71), 203-262.