IX CONGRESO ESPAÑOL DE SOCIOLOGÏA
Poder, Cultura y Civilización
Barcelona, 13 al 15 de septiembre 2007-04-01

02. Teoría Sociológica

LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS SOCIOPOIÉTICOS.

Autor: Dr. **Marcelo Arnold-Cathalifaud**
Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile

Resumen

La evolución de la sociedad marcha de la mano con la generalización de vínculos sociales instrumentales. Este tipo de relaciones caracteriza estructuras que constituyen el componente central del paisaje social contemporáneo: las organizaciones formales, cuyas formas del cálculo racional han terminado por imponerse por sobre otras variantes de la sociabilidad. Nuestra presentación propone medios para observar *la organización de las organizaciones* bajo la hipótesis que muchos de sus problemas tienen relación con un limitado conocimiento de sus características distintivas. Para tratar las distintas dimensiones de los fenómenos organizacionales relacionamos la epistemología constructivista con la teoría de la Escuela de *Bielefeld*, cuyos conceptos centrales son las nociones de sistema y complejidad. Con esos aportes damos forma a la perspectiva que nos permite tratar a las organizaciones como sistemas *sociopoiéticos*. La exposición se ordena en dos secciones: la primera contiene las bases epistemológicas de nuestro análisis y la segunda su aplicación específica a las organizaciones, en cuyos apartados profundizaremos aspectos críticos de las operaciones organizacionales como los mecanismos de producción de información, la configuración del entorno, el papel de las personas, su estructuración interna, los problemas inherentes a la planificación de cambios y el rol de sus agentes. Finalmente, pensando en quienes evalúan los estudios organizacionales como meros apoyos a intereses ajenos a los grandes problemas sociales, planteamos que comprender y modelar sistemas, de los que tan fuertemente dependemos, es una necesidad estratégica para quienes buscan mejorar nuestros mundos.

I. BASES DEL PROGRAMA SOCIOPOIÉTICO DE OBSERVACIÓN

En la época moderna se genera una catálisis masiva de organizaciones formales. Esta indicación invita a preguntarse por las condiciones para su generalización como indicador de los procesos de diferenciación que acompañan la monetarización de la economía, la legalización de las relaciones sociales y el traspaso de los mecanismos de inclusión social al sistema educativo (Luhmann,1997). Según reportes de entidades internacionales las economías de algunas organizaciones son equiparables o superan, según los casos, a las de muchos países en desarrollo. Esta información no solo revela el peso alcanzado por corporaciones que concentran la producción a nivel mundial, también invita considerar la enorme influencia de millones de organizaciones que se configuran como pequeñas y medianas empresas, cooperativas, asociaciones ciudadanas, servicios del estado y organizaciones no gubernamentales. Sus posibilidades para estructurar y coordinar conjuntos de acciones en torno al cumplimiento de objetivos, ofreciendo soluciones específicas a demandas y problemas difusos, posiciona las organizaciones como eficientes medios para integrar recursos y enfrentar la reproducción de la sociedad. Desde ese ángulo, se identifican con las capacidades para movilizar, integrar recursos y aportes, coordinar diversidad interna y orientar actividades hacia el cumplimiento de fines, cuyos resultados se miden por su agregación de valor.

Las organizaciones penetran en todos los ámbitos, incluso sistemas sociales más novedosos, como los movimientos sociales o las iniciativas ciudadanas *–cuasi-organizaciones* (Arnold,1991)-, suponen explícitamente sistemas organizados que se harán cargo de sus problemas o demandas. Bajo la forma de fábricas, iglesias, juzgados, partidos, escuelas, laboratorios, museos, organismos internacionales, hospitales o ministerios participan en las operaciones más significativas de la contemporaneidad. Constituyendo medios fundamentales para cualquier operación social son indispensables para la viabilidad de las conciencias y organismos humanos. Aunque se las denuncien por irresponsabilidades como degradar la naturaleza, proyectar guerras o mantener inequidades sociales, las expectativas con respecto a la superación o neutralización de estos efectos terminan por extenderse a otras organizaciones. En forma equivalente, en nuestras culturas la identidad de los hombres, y las carreras personales de cada vez más mujeres, están estrechamente asociadas a desempeños al

interior de organizaciones formales. Los empleos no solamente proporcionan aportes económicos, además brindan sujeciones para la identidad personal y, en este sentido, son importantes fuentes para el desarrollo personal y social, por ello, su pérdida o abandono acarrea remodelaciones importantes en la autoestima. No se exagera cuando se afirma que las organizaciones son el principal entorno que rodea la vida humana.

No obstante su importancia, y probablemente debido a su diversidad, la unidad de los procesos y las características de los componentes organizacionales pocas veces son precisados, por lo que muchos problemas, e incógnitas, con respecto a sus funcionamientos guardan directa relación con la falta de comprensión de sus operaciones distintivas. Las pocas claridades y muchas controversias que suscitan, especialmente cuando se procura optimizarlas, tendrían relación con las dificultades y complejidades inherentes a sus procesos y con la insistencia en aplicarles soluciones tradicionales, por ejemplo insistir en intervenirlas cambiando a los individuos y no a las redes que constituyen a su interior o afectando el todo organizacional al intentar optimizar sus componentes en forma aislada. Las ciencias de la administración que ponen su acento en los medios destinados a la consecución de fines, y las disciplinas humanas que destacan la artificialidad de los mecanismos que empalman y someten las acciones de sus membresías a objetivos que, en principio, les son ajenos, han generado cantidades importantes de libros y conferencias, pero sus aportes no contribuyen a su cabal comprensión, de ahí la frecuente queja que sus textos y discursos no son aplicables a formas organizacionales que no sean las empresas comerciales, es decir a una variedad específica de las mismas.

La comprensión de las organizaciones tiene por primer paso identificar lo que las caracteriza como una clase de sistemas sociales. Ello significa precisar los mecanismos que sostienen continuidades operacionales que les generan las condiciones para mantener sus ciclos en medio de entornos dinámicos. Un aporte a su conocimiento consistiría en explorarlas con teorías más abstractas. Consistentemente, nos aplicaremos en dar cuenta de sus condiciones, con indiferencia a sus múltiples expresiones y prestaciones, por ejemplo si persiguen o no el lucro. En consecuencia, no debe esperarse de esta presentación nada más allá que una mirada general, aunque más compleja, de las organizaciones. Para alcanzar nuestros propósitos relacionamos la epistemología constructivista con la teoría de los sistemas sociales inspirada

en la tradición luhmanniana (1984). Desde esa perspectiva destacamos las comunicaciones decisionales como las operaciones constitutivas de las organizaciones pues, a través de estas, se 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. Esta mirada, que denominamos *sociopoiética* (Arnold,2003), conducirá nuestra discusión sobre las dimensiones del fenómeno organizacional.

La comprensión, análisis, diseño, gestión e intervención de las organizaciones siempre se basa en alguna clase de programa de observación, generalmente implícito, que tiene por función describir los mecanismos que las caracterizan. Siendo nuestro programa novedoso, ynte concurre con las teorías más conocidas que se aplican a los fenómenos organizacionales, presentamos a continuación una sucinta reseña de sus fundamentos.

El programa sistémico, que antecede al sociopoiético, proviene de la obra de von Bertalanffy. Este biólogo se enfrentó a la necesidad de resolver las dificultades del método reduccionista para explicar el fenómeno de la vida. En esta tarea constató que sus problemas eran semejantes a los de investigadores de otros campos, ante ello se abocó a la construcción de la teoría general de los sistemas. Desde otra trayectoria, la cibernética especializada en los procesos de control y acoplada con sofisticadas teorías de la información que analizan los problemas de la codificación, decodificación, ruidos, canales, redundancia y muchos otros, dio forma a una teoría matemática de la comunicación. De sus confluencias emergió una renovada forma de entender las organizaciones que destaca sus dependencias a las condiciones del entorno, definiendo sus viabilidades como la mantención de ciclos dinámicos e ininterrumpidos de *inputs y outputs* (Katz y Kahn,1966). El logro de este enfoque, hasta la actualidad hegemónico, fue inaugurar la producción de modelos abstractos que abordan comprensivamente los procesos organizacionales como conjuntos dinámicos de selecciones adaptativas y de control.

Sin embargo, como aclara la epistemología constructivista, nuevos medios de observación destacan otras dimensiones en los fenómenos. La aplicación de distinciones como retroalimentación positiva y morfogénesis, para aludir las dinámicas que dirigen y autorregulan sistemas abiertos, pusieron en relieve las operaciones con las cuales se diferencian y autonomizan de sus entornos. Tales ideas adquirieron máximo despliegue con la

noción de autopoiesis, que se hizo conocida a partir de la publicación del texto de Maturana y Varela (1995).

El concepto de autopoiesis, que identifica entidades que tienen por propiedad autorreproducirse construyendo sus componentes, describe sistemas subordinados a su perduración y que son determinados por sus condiciones estructurales. Concebir los sistemas como dependientes de sus propias determinaciones, incluyendo lo que consideran información del entorno, hizo perder sentido a las explicaciones de sus dinámicas basales en términos de relaciones entre causas y efectos o *inputs* y *outputs*. Autopoiesis no significa autarquía, pues ningún sistema controla por sí mismo todas las bases de su existencia, por ejemplo las organizaciones necesitan de las personas, pero estos requisitos solamente posibilitan la continuidad de sus operaciones. A continuación precisaremos algunas premisas de la autopoiesis, como explicación biológica, y que son compartidas con el programa sociopoiético que aplicamos a las organizaciones.

Una primera declaración señala que toda referencia a un sistema supone un observador lo distingue e incluye en una categoría, por ejemplo como sistema celular, sistema nervioso, sistema psíquico, sistema familiar, sistema cultural, etcétera. Observaciones posteriores, apuntando a la clase del sistema indicado, diferencian entre sus operaciones distintivas y su actual estructura. Las primeras designan sus estados posibles en tanto conserva su unidad, mientras la segunda representa las coordinaciones entre sus componentes en uno de sus momentos. Las implicancias son obvias: las estructuras son variables, no así la organización operativa que define a los sistemas como miembros de una clase. En cualquier caso, se trata de consecuencias de distinciones que identifican distintos grados de complejidad, que observan posibilidades combinatorias y calculan el imperativo de selectividad que conllevan.

Una segunda idea indica que un sistema autopoiético conforma todo lo que le pertenece. Aunque ninguna interacción le es indiferente, sus estados solo pueden ser acordes con posibilidades preexistentes, no responden a interacciones instructivas. Algunas perturbaciones producen modificaciones sin alterar la organización y se identifican con el desarrollo y crecimiento, otras provocan cambios que conducen a su desaparición. Específicamente, el concepto *gatillar* refiere a desencadenar cambios, pero cuyos alcances están internamente determinados.

En tercer lugar, en tanto la viabilidad de los sistemas autopoiéticos implica conservar su organización, éstos existen mientras estén adaptados a sus entornos. Se deduce que si dos, o más, sistemas interactúan en forma recurrente ello se debe a que sostienen coordinaciones favorables a sus respectivas reproducciones, es decir, están acoplados estructuralmente.

Finalmente, y en relación al primer punto, la teoría de la autopoiesis tiene un reglón especial para los procesos cognitivos pues, aunque explica que la viabilidad de los sistemas superiores guarda relación con el conocimiento sobre el mundo donde se desenvuelven, asegura que sus informaciones emergen desde la acción de explicar experiencias en su dominio descriptivo. En consecuencia, estos los sistemas se autoinforman y sus conocimientos -entornos incluidos- son cognitivamente conformados en tanto parte de sí mismos (von Foerster,1985; Maturana,1995).

Las nociones que conforman una teoría que originalmente provienen de las explicaciones maturanianas sobre el metabolismo celular, pueden aplicarse con enormes rendimientos para explicar el operar de sistemas y, como tal, han adquirido creciente importancia en la teoría de las organizaciones (Limone,1989; Morgan,1991; Baecker,1999; Rodríguez,2001). De hecho, conceptos como determinismo estructural y acoplamiento estructural se utilizan ampliamente en la descripción de sistemas sociales complejos, especialmente después de su recepción por el sociólogo Luhmann (1984).

II. LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS SOCIOPOIÉTICOS

La clausura operativa, que refiere el concepto de autopoiesis, se corresponde con una explicación de la sociedad, en tanto se la observe como un sistema que autoproduce sus componentes básicos, esto es: comunicaciones que se generan en sus operaciones de comunicar. Este enfoque permite explicar cómo la evolución-complejización de las comunicaciones posibilita la emergencia de nuevos sistemas (Luhmann,1998). Entre estos 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 los códigos y programas altamente especializados, y que caracterizan a las operaciones científicas, económicas y jurídicas, entre otras. La expresión funcionalmente diferenciada, para referirse a la sociedad

contemporánea, destaca el nivel de autonomía alcanzado por tales sistemas.

En términos más específicos, se aprecia la diferenciación de las organizaciones desde el alero de sistemas como el político, económico, religioso, educacional o jurídico 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. Por ejemplo, la economía se asume en empresas, la política en partidos, la justicia en los tribunales, el arte en museos y galerías, las religiones en las iglesias y la ciencia en laboratorios, manteniéndose la condición que cada uno puede diferenciarse en otros tantos sistemas organizacionales: para el caso de las organizaciones educativas en parvularios, escuelas, liceos, centros de formación técnica y universidades o clínicas, laboratorios, farmacias, consultorios para el caso de la salud. La misma sociedad, al desplazar el tratamiento de problemas a organizaciones, se transformó en su entorno y, por efecto reciproco, las necesita para poner en marcha operaciones que solamente con éstas se pueden ejecutar y mantener. Pero, dada su especificación, ninguna función social puede cubrirse completamente por una organización -¡la salud no sólo se trata en hospitales o la educación sólo en escuelas! Por otra parte, una misma organización puede relacionarse con distintos sistemas, como es el caso de las universidades que se debaten entre la producción de conocimientos a través de la investigación científica, formar las élites dirigentes, capacitar recursos humanos para el trabajo, constituir espacios para la expresión y desarrollo juvenil, autofinanciarse o indirectamente lucrar a sus inversionistas. Por cierto tal complejidad repercute en sus dificultades de gestión.

Así, Luhmann (1978;1997) desarrolla una teoría general de las organizaciones, en el marco de una teoría de la sociedad, que es ajena a sus manifestaciones específicas, precisando de una manera abstracta como estos sistemas se autorregulan y reproducen por medio de operaciones decisionales. En este sentido, quedan en evidencia distinciones que destacan que aunque la viabilidad de las organizaciones sólo puede consumarse en intercambios energéticos y materiales con el entorno, sus modos de proceder solo los pueden tomar desde sí mismas. En las siguientes secciones, especificaremos con más detalle estas ideas integrándolas como reglones específicos al programa sociopoiético aplicado a las organizaciones.

Operaciones organizacionales básicas

Si bien por sus orígenes, tipo de prestaciones, diseños y membresías toda organización es única e irrepetible, 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. Sea bajo la forma de transnacionales, instituciones no lucrativas, organizaciones de la sociedad civil o empresas del estado, en todas las organizaciones subyacen decisiones que conforman su unidad desde un horizonte de alternativas cuya reducción logran por medio de sus operaciones selectivas. Como su diferencia específica con respecto a la de otros sistemas sociales reside en que se componen y mantienen mediante las decisiones que producen, la presencia de este tipo de operaciones es condición para cualquier finalidad o estructura organizacional pues a través de ellas definen sus reglas de inclusión y exclusión.

Las organizaciones emergen como sistemas cuando delimitan sus operaciones, sucesos y tiempos aplicando reflexivamente sus decisiones. Esta autoconectividad las libera de los condicionamientos del *mundo para* definir y sostener sus límites. De esta forma, constituyen espacios que les permiten aplicarse racionalmente al logro de los fines que se autoproponen, sin tener que decidir permanentemente sobre otros. Como se aprecia, los fundamentos de las organizaciones no se encuentran en sus fines, en tanto son consecuencias del decidir, aunque estos definen la identidad específica que asumen y, en este sentido, cumplen su función reguladora proporcionando posiciones para observar y evaluar decisiones específicas en un contexto más amplio.

Las organizaciones subsisten mientras ocurran decisiones que les permitan seguir decidiendo y, como estas son eventos sin capacidades de perduración, el problema consiste en reproducirlas, para lo cual se requieren de otras, por ejemplo las destinadas a evitar que no se cumplan. Reconocer que las decisiones, al producirse a través de otras, no estarían naturalmente disponibles en el entorno las revela como *artefactos* organizacionales contingentemente autoproducidos. Se trata de selecciones que siempre deben actualizarse.

Convirtiendo todo aquello que vinculan en decisiones (Luhmann,1997), las organizaciones aumentan su complejidad obligándose a nuevas selecciones, a través de otras decisiones. En este sentido, el balance es siempre más que menos, una vez constituidas, el incremento de su

complejidad es más evidente que su reducción. No puede ser de otra manera, la evolución implica seguir adelante y no existen barreras naturales que detengan esos procesos. Los lenguajes burocráticos, aunque no exclusivamente estos, recuerdan estos procesos de auto-complejización como ciclos dinámicos que obligan a aclarar procedimientos, definir competencias, dictar resoluciones, resolver quejas y conceder permisos atendiendo a reglamentos para aclarar procedimientos, definir competencias, dictar resoluciones, resolver quejas, conceder permisos y así sucesivamente. El ejemplo aclara que la sociopoiesis organizacional no tiene que ver con decisiones adecuadas o inadecuadas para algo o alguien, sino que remite a cadenas recursivas de operaciones. Es necesario distinguir que la viabilidad organizacional no es equivalente a eficiencia social, las burocracias han resultado muy viables pero son muy cuestionadas por sus usuarios y miembros.

Las decisiones no son equivalentes entre sí, las más relevantes se aplican sobre otras o definen sus interdependencias, es decir, encauzan decisiones sucesivas. Entre éstas destacan programas destinados a regular variados tipos de decisiones como las filosofías y objetivos organizacionales, las formas para regular estructuralmente las comunicaciones organizacionales, los medios para precisar puestos y tareas definiendo las condiciones y competencias de sus membresías, los recursos para la integración del personal y la gestión de sus motivaciones. 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 encuentran 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 permiten decidir sobre cómo reespecificar 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?

Producción de información.

Decidir implica reconocer alternativas, luego calcular consecuencias de las selecciones y, finalmente ingresarlas en las operaciones organizacionales. Estos procesos abren paso al tema de los riesgos, y su reducción por la vía del aseguramiento informacional pues las organizaciones no cuentan pilotos automáticos ni se regulan por manos invisibles, requieren

de recursos para enfrentar las turbulencias que acompañan a gestiones y forman parte de sus operaciones procesos de autorreflexión sobre sus decisiones. Pero están imposibilitadas traspasar sus determinaciones.

Decidir se entiende como un proceso de conversión de los peligros de complejidades abiertas, donde todo es posible, por los riesgos de complejidades organizacionalmente formuladas. Su función implica definir *espacios seguros* donde, al menos, se distinga entre lo de mayor probabilidad y lo altamente improbable, es decir, se reduzca incertidumbre. Ese desafío, generalmente se asume con estudios, por ejemplo, sobre la competencia, tecnológicos o de la opinión pública. Paradojalmente, las decisiones que acompañan la producción de información, refuerzan el hecho que los riesgos son inherentes a las organizaciones, y van mucho más allá de lo que engloba el concepto de *racionalidad limitada* (Simon,1955). Los procesos de selección de informaciones se proyectan en mecanismos organizacionales para reducir sus requerimientos, o en aquellos con los que se incrementan las capacidades para procesarlas. Por ejemplo, muchos ejecutivos sufren ansiedad por las sobrecargas de informaciones potenciadas por la digitabilidad de la comunicación, y su paso por la red Internet, lo que hace cada vez más difícil informarse sin contar con reglas decisorias para seleccionarlas.

Gran parte de la gestión directiva ocurre sobre contingencias, aceleradas por escasez de tiempo que obligan a seguir decidiendo sobre efectos que no alcanzan a evaluarse o, incluso, a ejecutarse. Sin poder detener sus procesos decisorios las organizaciones incrementan ininterrumpidamente complejidad. No solamente quien decide esta en riesgo, quien no lo hace experimenta todo tipo de peligros. Por ejemplo, postergar una decisión puede considerarse como omisión, falta o acierto y será tratada como una decisión sobre la cual habrá que decidir. Se trata de la auto-complejización de sus operaciones internas las que, a su vez, desencadenarán nuevas necesidades de su reducción. Como advierte la ley del requisito de la variedad de Ashby: también en estos campos la complejidad debe tratarse con más complejidad.

Las organizaciones no pueden operar sin las certidumbres que ellas mismas se proporcionan y cuya producción, inicialmente, se constituye especificando sus fines y proyectándolos en las vinculaciones instrumentales que las caracterizan. Pero, las detalladas reglas, formularios,

definiciones de cargos, manuales y organigramas que encontramos en algunas organizaciones, impiden observar más allá del margen que ellas trazan o notar algo fuera de lo previsible pues fijan las referencias para observar sus condiciones. Los mismos fines organizacionales anticipan comunicaciones que deben ser tomadas en cuenta, es decir presuponen a una organización funcionando. En ese sentido, las certezas auto-construidas son verdaderos peligros, y dentro de estas las referidas al entorno son las más críticas.

Producción de los entornos

El entorno no contiene, naturalmente, informaciones, estas se producen por selecciones de un observador, en este caso por un sistema organizado que las requiere para sus operaciones pero que sólo pueden auto-informarse, tanto con respecto a sus propias operaciones como de las características de sus entornos.

Sólo desde un sistema se identifica el entorno. Como destaca Baecker (1999), los sistemas son redes de diferencias, cuyos límites se corresponden con comunicaciones, con las cuáles no solamente construyen su complejidad también definen la que tratan. Esto quiere decir que a lo largo de la secuencia de sus decisiones las organizaciones definen su mundo reemplazando su incertidumbre por un modelo interno del mismo. La práctica administrativa sostiene que las organizaciones responden a necesidades en el entorno, como que los bomberos se deben a los incendios, los hospitales a los enfermos, los museos a curiosidades que deben ser respetadas y preservadas y así sucesivamente, pero afirmar que las organizaciones se hacen cargo de problemas preexistentes traspasa ideas muy limitadas. En estricto sentido, más cercano a la experiencia es que las organizaciones producen los problemas que las constituyen provocando nuevas necesidades o, como se acostumbra a decir: creando mercados y seduciendo auditorios.

No obstante su clausura, las organizaciones no carecen de entornos, tampoco pueden existir sin ellos, pero solo pueden operar con sus propias reglas. Aunque un observador puede indicar que los entornos son independientes o previos a una organización, no puede rebatir que se definen como relevantes desde la misma. La misma absorción de nuevas tecnologías, capitales o conocimientos dependen de sus condiciones presentes.

Las organizaciones son construcciones y ello incluye sus propios entornos. Muchos

problemas aparecen con ellas, por ejemplo completar encuestas para gozar de garantías de compras, certificar documentos que certifican o acreditar instituciones que acreditan. Para estos casos, y muchos otros, es esperanzador que montañas de trámites "imprescindibles" desaparecen junto a las organizaciones que les pertenecen. En este último sentido da que pensar la correspondencia entre las crisis gubernamentales que asolan los países de la Región y la abultada influencia que ejercen las organizaciones internacionales con las marañas de asesorías de las cuáles ellas dependen.

Las organizaciones producen el entorno a través de selecciones informativas que tienen por función controlar incertidumbres excluyendo posibilidades e incluyendo otras. Productos de operaciones auto-referenciales los entornos se constituyen simultáneamente con el sistema organizacional que lo indica ¡nunca antes o después! Esta excéntrica idea puede experimentarse caracterizando una organización en términos de sistema abierto, para luego eliminar sus corrientes de entradas y salidas. Este ejercicio permite comprender como se deben solidariamente a sus entornos. Es evidente que demandantes de un servicio no surgen independientes del mismo. No hay consumidores de *coca-colas* antes que esa industria las pusiera a disposición. De hecho, sólo un entorno configurado organizacionalmente puede apreciarse en términos de oportunidades y amenazas. Tales procesos quedan en evidencia, por ejemplo, en las comunicaciones de las Juntas Directivas -¿cual ha sido la tendencia del entorno?- o en los procesos de planificación estratégica -¿a quienes nos dirigiremos? Se entiende, en los casos mencionados, que nunca tratan al entorno en el sentido tradicional del término, en tanto su visualización se construye a través de sus procesos internos.

Cotidianamente constatamos cómo los responsables de organizaciones confirman sus méritos contabilizando las operaciones que aplican para resolver los problemas que ellas mismas se configuran. A juicio de los consultores y expertos, estas tendencias a sobreproducir procedimientos y trámites sirven para invisibilizar las contraindicaciones en sus decisiones. Cómo destaca Douglas (1996), las organizaciones *oscurecen* sus recursos específicos de responsabilización e inculpación. Incluso, cuando hacen suyas observaciones que aluden a sus debilidades, en sus siguientes pasos, y por sus propias determinaciones, aplicarán sus procesos favoritos: crear más organización, por ejemplo un buen lobby, establecer relaciones públicas, producir documentaciones más llamativas o contratar asesores. Sólo observadores

de segundo orden, desde el dominio de la búsqueda de explicaciones guiadas por esquemas de distinción *extra-esa-organización*, pueden dirigirles observaciones tan torturantes. Recordemos el magistral análisis que hizo Michels al funcionamiento de los partidos políticos democráticos.

Por cierto, que las organizaciones construyan sus entornos no garantiza su perduración, sus intentos no eliminan las posibilidades que excluyen, por el contrario, adormecen sus capacidades de respuesta. Lo no observable no puede ser incluido en sus cadenas de decisiones, aunque esa omisión sea distinguida y evaluada, desde otro ángulo, como amenazante o catastrófica, pues no hay validez organizacional para eventos, por más importantes que puedan ser, salvo que resuenen con sus procesos de decisión. Por ejemplo, cuando proteger el entorno o ser socialmente responsable mejore los negocios, servir al cliente garantice su fidelidad, los estados de ánimo del personal afecten la productividad o una determinada especificidad asegure el financiamiento de sus proyectos.

Producción de las personas miembros

La diferencia entre los individuos y los sistemas organizacionales requiere explicaciones adicionales, sólo la idea de considerarlos como parte del entorno de los sistemas sociales llama a escándalo. Pareciera insensato contradecir la experiencia que sin seres humanos no existen organizaciones sociales de ningún tipo, sin embargo, incluso en los textos más clásicos, aún cuando apelen a personas se concluye que las organizaciones, una vez establecidas, asumen una identidad independiente de las mismas.

Las organizaciones fijan fronteras con los individuos, en cuanto diferencias de complejidad y por medio de sus procesos de selección las prefiguran. Como se sabe, para pertenecer y permanecer en ellas es necesario cumplir con determinados requisitos, quien ha sido contratado, hospitalizado o apresado sabe bien de ello. Esta condición se aplica aunque se trate de sus fundadores, socios mayoritarios o mandantes. De hecho, no pueden absorber la complejidad humana, específicamente su diversidad de intereses, sin amenazar su propia viabilidad. Para desmarcarse de sus miembros definen criterios de pertenencia en términos de requisitos, competencias y aportes.

Las organizaciones se constituyen por relaciones instrumentales coordinadas para alcanzar

fines, por lo tanto las personas, en su totalidad bio-psíquica son requeridas para llevarlas a cabo, pero no son sus componentes. Esta declaración no implica desvalorarlas, significa reconocer autorreferencias e identidades anteriores a lo social pues, al igual que otros sistemas sociales, las organizaciones no producen individuos, solamente los incorporan parcialmente de acuerdo a reglas de selección que remiten a sus propias decisiones. Este orden de inclusión social afecta radicalmente la representación que existe sobre las personas que pasan a entenderse como construcciones consustanciales a situaciones sociales, donde los individuos hacen dependientes sus conductas ante los otros limitando su repertorio de expectativas (Luhmann,1991).

La admisibilidad a una organización se establece mediante decisiones, que pueden ser puestas bajo decisión más adelante, y cuyos efectos específicos consisten en precisar acciones para puestos específicos como los de contador, director, secretario, supervisor, administrativa, operario, auxiliar, diseñadora, alumno y otros equivalentes. Lo anterior tiene por consecuencias que las organizaciones -empresas, universidades, sindicatos, hospitales o ministerios- pueden comprenderse como redes de posiciones diferenciadas y coordinadas a través de decisiones. Los requerimientos organizacionales implican una drástica reducción de las posibilidades disponibles individualmente para alinearlas con el cumplimiento de los fines organizacionales. Los miembros de una organización deben aceptar desempeñarse de un modo prescrito y no de otro y por eso serán retribuidos. El trabajo de ensamblaje, típico de las cintas de montaje, representa su caricatura. Se trata de acoplamientos que no suponen la aceptación del otro, sino que el control de sus acciones a través de la distribución de satisfactores específicos. Pero como las condiciones de pertenencia son variables, muchas organizaciones flexibilizan sus restricciones con el personal cuando constatan sus efectos positivos.

Las diferencias entre las personas y organizaciones pueden aclararse observando a alguien que quiere (y merece) obtener un ascenso o un contrato de plazo indefinido: ¿*debe comunicar que está teniendo dolencias anímicas o corporales*? Lo probable (¡aunque no deseable!) es que sus superiores, representando los intereses organizacionales, lo excluyan de ascensos o de políticas especiales de incentivos. Salvo en los hospitales o en los centros dedicados al desarrollo personal, las organizaciones no prestan mucha atención a los problemas biológicos

o psíquicos, a no ser que se reflejen en ausentismo, accidentes laborales o bajas de productividad. Estas experiencias no son incomprensibles, se trata que no tienen los mismos intereses de las personas, ni siquiera los de otros sistemas sociales.

Desde el punto de vista de las membresías, sus encuentros con las organizaciones ocurren como acoplamientos que se manifiestan en los desempeños de sus puestos. Estos empalmes, en el campo laboral, pueden involucrar grandes o pequeñas estructuras, por ejemplo las actuales disponibilidades cognitivas y tecnológicas posibilitan que tareas como operar una central hidroeléctrica o evaluar la personalidad de un postulante, requieran apenas fracciones de las habilidades disponibles entre quienes ocupan los *puestos* a cargo de tales trabajos. Lo anterior no quiere decir que las características personales sean innecesarias para este tipo de organizaciones, aunque debemos prestar atención que muchas operan con cada vez menos de ellos. Con sus mecanismos de inclusión, y luego de evaluación, las organizaciones pueden estructurar la espontaneidad y reglamentar tanto la apariencia como la expresión de los estados de ánimo y gestualidad de su personal. En otra dirección, para los desempeños de figuras públicas como artistas, políticos y deportistas se requieren de muchos atributos psicobiológicos.

Estas restricciones se logran estableciendo rutinas que se clarifican con líneas de poder o consolidando culturas organizacionales fuertes. Lo que para la organización significa hacer predecibles los comportamientos de sus miembros para colocarlos en vinculación con los objetivos organizacionales, se experimenta por las personas como restricciones, ¡y exigen sus compensaciones! Las organizaciones no son aceptadas desinteresadamente por eso el tema de las retribuciones es fuente de connaturales tensiones, contradicciones y conflictos, cuyo inadecuado manejo se expresa en estrés o en claras indicaciones de insatisfacción. Efectivamente, no salirse de los márgenes obliga a definir reparaciones, por ejemplo, dinero, poder, prestigio, buen ambiente, posibilidades de autorrealización o algún otro satisfactor equivalente, aunque debe recordarse que la motivación responde también a escapar del hambre, del aislamiento social o a la formulación de metas que exigen disciplinamientos organizacionales. Con esos medios se construyen posibilidades para que, con un mínimo de coacción, se mantengan los aportes, estables y predecibles, que posibilitan sustentar las operaciones organizacionales.

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 decisorias espontáneas sustituyéndolas por procesos organizativos.

Los puentes entre una decisión y otra constituyen, a su momento, las estructuras, estas posibilitan que las decisiones fluyan conectiva y coherentemente en la realización de una organización pero, no representan decisiones irreversibles, siempre están abiertas a modificarse con otras decisiones. En términos específicos los diseños organizacionales no solamente precisan relaciones definidas de dominación, además condicionan las decisiones sucesivas de una organización. Las organizaciones se identifican por diseños que combinan coordinaciones funcionales, departamentalizadas o matriciales y sus tipos oscilan entre las rígidas burocracias y las poco frecuentes *adhocracias* pero, las más preparadas para enfrentar sus riesgos no lo hacen blindando estructuras, sino desarrollando flexibilidad para decidir sobre otras.

La complejidad organizacional implica que no todos sus miembros absorben su reproducción con el mismo vigor. Por medio de la diferenciación, jerarquización y coordinación estructural de sus componentes las decisiones se distribuyen en la organización, ello explica porqué no reaccionan (deciden) como unidad ante sus problemas, como podría ocurrir en un grupo. Las relaciones jerárquicas reducen la complejidad de la comunicación de decisiones en su dimensión vertical y con ello abordan los conflictos. Por ejemplo, las mayores responsabilidades se asumen en puestos directivos cuyas decisiones, o no decisiones, se orientan al futuro, a los efectos de más largo alcance, como en los criterios para seleccionar la membresía, los procedimientos para enfrentar los conflictos internos y los medios para procesar los contactos de mayor significación organizacional. Solamente en organizaciones hiper-participativas (cooperativas) o semi-democráticas (universidades públicas) las decisiones importantes se aprueban por las mayorías. Al respecto, cuando se proponen escenarios participativos, asambleas por ejemplo, estas tienen efectos colaterales pues compartir las responsabilidades de una decisión puede hacerlas aún más arriesgadas. Ningún

esquema participativo puede eliminar los riesgos, lo que hace es solidarizar las consecuencias de los errores.

Los diseños con los cuales se distribuye y coordina el poder en las organizaciones tienen por función probabilizar las expectativas, pero no aseguran nada en forma precisa. Aunque se refuercen estableciendo reglas explícitas que impelen aceptar y someterse a un determinado orden como requisito para la pertenencia, se requeriría mucho control para que los comportamientos respondieran punto por punto a las regulaciones organizacionales. Ninguna organización puede evitar que grupos y comportamientos escapen a sus decisiones. En los espacios, denominados *informales*, predominan relaciones no controlables por los medios convenidos, su presencia gatilla la necesidad de mayores y más eficientes mecanismos que aseguren las condiciones requeridas para la continuidad de las operaciones organizacionales. Pero, estos *entornos internos* no siempre son perturbadores, su presencia puede ser evaluada como un capital para el mejoramiento de sus climas organizacionales incluso, algunas organizaciones, los promueven deliberadamente efectivizándolos como caminos rápidos para la solución de problemas poco frecuentes. Así, las estructuras informales pueden ser tanto funcionales como disfuncionales al cumplimiento de los propósitos organizacionales, lo que importa destacar es que obedecen a una sociogénesis distinta.

Producción de cambios

Las organizaciones solo pueden conservar su viabilidad evolucionando, el dinamismo y no el equilibrio es el estado óptimo de un sistema. En este sentido importa considerar que las organizaciones siempre se están auto-interviniendo, en tanto están en permanente cambio. De hecho cuando sus líderes, conductores y profesionales, suponen conocer todo lo que requieren, significa que la organización perdió su dinamismo y empezó su decadencia. Las organizaciones no pueden desarrollarse sin cambiar y pocas veces esto se trata de sólo agregar más de lo mismo. Lo adecuado en un momento no lo es en otro y 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 aunque, al incorporar la noción de

clausura operativa, difiere radicalmente de las consultorías tradicionales que guían las. Lo anterior significa que sólo se puede *perturba*r a las organizaciones, pero sólo a su interior, y con sus exclusivas e insustituibles operaciones decisionales, se puede discriminar, distinguir e implementar con éxito una nueva propuesta. Sus intervenciones se dirigen a fortalecer capacidades internas para decidir aprender a decidir y sus principios atienden al hecho que los cambios organizacionales se relacionan directamente con las capacidades de auto-observación y las habilidades de agentes de cambios para desplegarlas irritando y en grados relevantes, dinámicas organizacionales autorreferenciales. Tema secundario es referirse al nivel y profundidad del cambio organizacional desencadenado, si se trata de proyectar las distinciones que se apoyan en sus premisas tradicionales en nuevos espacios o de nuevas premisas para aplicar a los mismos espacios.

Intervenir consiste en movilizar las posibilidades disponibles. En este sentido, el rol para un consultor es de facilitador que promueve la circulación de comunicación autorreflexiva: ¿por qué decidimos así?; ¿por qué hemos tomado esas decisiones? Es evidente que un *sistema de consultoría*, de este tipo, dinamiza las organizaciones devolviendo sus observaciones, pero no cuenta con medios para producir cambios específicos, pues las operaciones organizacionales están limitadas por su operar autoclausurado. Por eso, las propuestas organizacionales a veces resultan y otras no, independientemente qué tan bien funcionaron o funcionan para otros en otras partes. Como destacó von Foerster (1993), sistemas "*no triviales*" no son predecibles a partir del conocimiento de los estímulos que se les dirigen. 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 sobre entornos proyectados, cuyos posibles cambios de estado están predeterminados, que reaccionan sólo sí sus condiciones -¡que decisionalmente han ido elaborando!- se lo permiten, y que cuando lo hacen reespecifican los efectos de acuerdo a sus posibilidades del momento. Aunque las organizaciones se encuentren en acoplamiento estructural con sus entornos, 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 alterando sus procesos comunicativos internos. Estos procesos ocurren naturalmente, el tema es como actuar planificadamente sobre ellos.

Las acciones de intervención pueden observarse como secuencias de comunicaciones intencionadas y acopladas entre un sistema interventor y otro intervenido. Esta relación depende de operaciones selectivas de sistemas autónomos, y demanda compatibilidades de comprensión que presuponen sentidos convergentes, es decir selecciones que empalmen en una suerte de consenso. Muchas dificultades, que se refuerzan recíprocamente, las improbabilizan. Por ejemplo, se debe captar la atención; comprender lo que se quiere decir; traspasar tiempos y espacios sin caer en la entropía además, cuando se pretenden resultados es difícil que se acepten incorporar las propuestas.

La capacidad estratégica de un «*agente de cambio*» se extrae de su condición de observador en un plano de segundo orden. Sus acciones consisten en incrementar la variedad en una organización *gatillando* sucesos que la impulsan a elaborar posibilidades no consideradas o anteriormente negadas. Con tal objeto *irritan* los esquemas de distinciones que subyacen a las comunicaciones organizacionales exponiéndolos y colocándolos en cuestión. Por «irritación» debemos entender que la organización percibe en su propia *pantalla* perturbaciones, ambigüedades, decepciones, desviaciones e inconsistencias que pueden gatillar modificaciones estructurales en direcciones previstas. Ello implica estimular sus niveles de complejidad, autoorganización y aprovechar mejor sus condiciones de autorreferencialidad. Los cambios desde dentro del sentido organizacional, es decir sobre el conocimiento de su fondo cultural, pueden presuponer con mayores posibilidades de culminar con éxito. Ello significa que para los cambios organizacionales sólo se consideran como alternativas aquellas que le son posibles de visibilizar Un observador externo, los consultores por ejemplo, solo facilitan la re-introducción en la comunicación organizacional, de alternativas invisibles para el sistema organizacional para, con ello, aumentar su variedad y alternativas de selección, pero no seleccionan por ella. En definitiva, su función consiste en movilizar capacidades de observación y en multiplicar planos a ser tomados en cuenta.

Movilizar nuevas capacidades de observación y multiplicar distintos planos a ser tomados en

cuenta desarrolla las competencias para la auto-observación y autorreflexión. Una organización es capaz de enfrentar el cambio cuando puede aprender, sobre su autorreconocimiento, a ser distinta de lo que es. En este plano se aprecian recursos ejemplares, por ejemplo la afectación de las decisiones organizacionales a través de la planificación estratégica; intervenciones comunicacionales como las propuestas por Flores (1994) así como la activación de nuevos escenarios que se estimulan con los ejercicios de visualización de la programación neurolingüística. Favorecer la complejización incrementando la variedad organizacional asegura viabilidad ante un mundo siempre ignoto. Esta condición puede activarse con diseños matriciales que permiten asumir muchos estados a sus componentes y a las relaciones entre estos, lo que, a su vez, permite a las organizaciones operar con mayores grados de indeterminación y desarrollar mecanismos para el autoaprendizaje reforzando los principios de autoorganización y los dispositivos de retroalimentación sobre sus propias producciones.

En tanto las decisiones organizacionales quedan sujetas a las determinaciones propias de todo proceso comunicativo, la actual industria de la consultoría se ha orientado a promover comunicaciones reflexivas (Senge,1995). Muchos consultores dedicados al *couching, que* integran sus experiencias provenientes de la ingeniería, la administración, la psicología, las ciencias sociales y la filosofía del lenguaje (Flores y Winograd,1989) interpretan las intervenciones organizacionales como cambios cognoscitivos profundos que tienen por objetivos ampliar los horizontes comunicativos al interior de las organizaciones devolviendo contingencia a decisiones y a las premisas que las sustentan.

Los cambios organizacionales se generan desde sus propios sustentos, no es posible intervenir si internamente no están dadas estas posibilidades pues sólo pueden distinguir e implementar las modificaciones esperadas cuando estas se incluyen en sus cadenas de decisiones. La regla es que sólo perturbaciones que sintonizan con las operaciones organizacionales presuponen posibilidades de éxito. Por eso, los sucesos desencadenados por técnicas de visualización y posicionamiento que, por ejemplo, acompañan a las planificaciones estratégicas, llevan a una secuencia de reacciones previstas sólo cuando existen condiciones favorables. El consultor debe, por lo tanto, desenvolverse desde las posibilidades preexistente, en este sentido la solicitud de consultoría es una decisión y su remisión a mejoramientos también lo es. Por eso,

las intervenciones organizacionales pueden adelantarse con adecuados diagnósticos sobre los criterios de discriminación que se aplican en el sistema intervenido. Afortunadamente, en tanto se expresan bajo formas lingüísticas, son observables por medio de técnicas tales como la entrevista etnográfica y grupos de discusión que apoyan el reconocimiento de las categorías y distinciones significativas en uso en las comunicaciones organizacionales.

Observar los mecanismos de autoobservación de las mismas organizaciones a través de procedimientos cualitativos puede dar buenas pistas con respecto a los potenciales que dispone una organización. En esa dirección empalman formas modernas de consultoría con la corriente clínica de cultura organizacional, que ya tiene una larga tradición en el desarrollo de procedimientos para indagar sobre las capacidades, competencias, fortalezas y potencialidades organizacionales. Bajo esta mirada, las culturas operarían en como medios por donde circulan las operaciones del decidir, y como sustrato estabilizador bajo la forma de premisas desicionales que operan como incuestionables o transparentes y que se constituye en las formas *naturales y obvias* de observar el mundo de y desde la organización (Rodríguez,2001). En cualquier caso, estas construcciones afectan directamente todas sus operaciones y están mucho más allá de las disposiciones subjetivas del personal.

La cultura constituye un telón de fondo, la base que apoya o rechaza, canaliza y reinterpreta, potencia o mitiga, las propuestas contenidas en un cambio organizacional planificado (Arnold,1991). Los estudios culturales al adentrarse en las operaciones cotidianas con que se identifican las organizaciones, anticipan los efectos de la implantación de estrategias para sus desarrollos y fortalecimientos y permiten evaluar la flexibilidad ante procesos de cambios. Por estas, entre otras razones, son solicitados diagnósticos previamente a la implementación de cambios organizacionales, en tanto se advierte que estos tienen una alta probabilidad de fracasar cuando se basan, exclusivamente, en órdenes, eslóganes, intuiciones o en nociones puramente técnicas.

Aunque los diagnósticos permiten identificar premisas, su conocimiento no lleva a la inmediata transformación de las organizaciones. Alterar premisas de decisión, y los esquemas de distinciones que las sustentan, no es lo mismo que cambiar proveedores. A las organizaciones no les es fácil salir del camino trazado, incluso ante la conciencia de la convencionalidad de sus prácticas, con un par de instrucciones no se abandonan premisas

bajo las cuales se han condicionado, por años, las rutinas de trabajo. Decidir modificarlas es también difícil, pues quienes deben hacerlo son productos de aquellas. Por ello, la mayor parte de los cambios organizacionales importantes se relacionan con fusiones de empresas, alianzas, renovaciones en las altas direcciones y, en general, con fuertes crisis que perturban drásticamente las derivas organizacionales conduciéndolas a reflexionar sobre sí mismas o a pedir consejos externos.

En todos los casos las consultorías de intervención son procesos que se desenvuelven entre móviles mutuamente afectados y donde nada permanece igual. Toda observación es una llamada de alerta, genera un examen frente a lo indicado, desde otro lado cada respuesta, o contrapregunta, marca nuevas interrogantes. Las experiencias son dinámicas y cambiantes, más que operar por corroboración se van definiendo procesualmente, como si se fueran abriendo caminos. No solamente se debe estar sensible a los cambios que acompañan las experiencias, estas también cambian ante sus vivencias reflexivas. En este sentido, la intervención organizacional se obliga a aprender sobre sus propios aciertos y errores. De este reconocimiento surgen las necesidades de desarrollar habilidades que incrementen la flexibilidad y capacidades de alerta de los consultores, quienes deben apoyar sus actividades premunidos de sus experiencias y con arsenales, más o menos explícitos, de teorías, hipótesis y conceptos técnicos que, al poco andar deben estar dispuestos a alterar.

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.

Proyecciones del Programa Sociopoético

Sin duda, la perspectiva sociopoiética al cuestionar fórmulas que se adscriben a otros paradigmas abre paso a nuevas reflexiones acerca de las organizaciones y sus propiedades específicas. En este sentido, estrechar relaciones entre el conocimiento, que surge de la investigación científica, con las necesidades "prácticas" de la administración, gestión y consultoría organizacional no es un tema menor, especialmente en contextos que mueven a la búsqueda de recetas rápidas. Por eso, enfrentarse a teorías abstractas genera resistencias e inevitablemente conducen a interrogarse acerca de la utilidad del esfuerzo. Pero desarrollar

nuevos puntos de vista para abordar la comprensión de las organizaciones conlleva exigencias. Valgan estas últimas observaciones como justificativo para nuestras propias disquisiciones.

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. Los cambios organizacionales se interpretan como el desarrollo de la capacidad de experimentar los efectos de la auto-observación en las sucesivas operaciones para iniciar, desde allí, las modificaciones deseadas. Con frecuencia este tipo de apoyo es muy poco valorado, pues no se entiende como aporte hacer que las organizaciones hagan lo que pueden hacer, pero como indica Schein (1988), ni los médicos pueden sanar a sus enfermos, en realidad sólo les ayudan a mejorarse, uno no puede esperar otra cosa en las organizaciones.

REFERENCIAS

Arnold, M. (2003) "Fundamentos del Constructivismo Sociopoiético" en Cinta de Moebio, N° 18, disponible en http://rehue.csociales.uchile.cl/publicaciones/moebio/18/arnold01.htm.

Arnold, Marcelo (1991) "Antropología social aplicada en organizaciones económicas y participacionales" en Revista Chilena de Antropología No 10, pp. 81 – 97.

Baecker, D. (1999) Organisation als System, Frankfurt am Main, Suhrkamp Verlag.

Douglas, M. (1996) La aceptabilidad del riesgo según las ciencias sociales, Barcelona, Editorial Paidós.

Flores, F. (1989) Inventando la empresa del siglo XXI, Hachette.

Flores, F. y T. Winograd (1989) Hacia la comprensión de la Información y la Cognición. Barcelona, Colección ESADE.

Foerster von H. (1993) Wissen und Gewissen: Versuch einer Brücke, Frankfurt am Main. Suhrkamp Verlag.

Foerster, von H. (1985) Sicht und Einsicht. Versuche zu einer operativer Erkenntnistheorie. Braunschweig – Wiesbaden, Vieweg.

Katz, D. y J.K. Kahn (1966) The social psychology of organizations, New York, John Wiley and Sons, inc.

Limone,A. y D. Cademartori (1989) La empresa, una red de transformaciones, Santiago de Chile, Editorial Jurídica Cono Sur Ltda.

Luhmann, N. (1998) Die Gesellschaft der Gesellschaft, Frankfurt am Main, Suhrkamp taschenbuch wissenschaft 1360, Suhrkamp Taschenbuch Verlag,

Luhmann, N. (1997) Organización y Decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo, México Universidad Iberoamericana y Anthropos.

Luhmann, N. (1992) Sociología del Riesgo. México, Universidad Iberoamericana.

Luhmann, N. (1991) “Die Form Person” en Soziale Welt 42, pp. 166-175.

Luhmann, N. (1984) Soziale Systeme: Grundrisse einer allgemeinen Theorie, Frankfurt am Main, Suhrkamp Verlag.

Luhmann, N. (1978) Organisation und Entscheidung, Westdeutscher Verlag, Opladen.

Maturana, H. y F. Varela (1995) De maquinas y seres vivos. Autopoiesis: la organización de lo vivo. Santiago de Chile. Editorial Universitaria, Colección El Mundo de las Ciencias.

Rodríguez, D. (2001) Gestión Organizacional: Elementos para su estudio. Ediciones Universidad Católica de Chile.

Schein, E. (1988) La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica, Barcelona, Plaza & Janes Editores.

Senge, P. (1995) La Quinta Disciplina en la Práctica. Barcelona, España, Ediciones Granica S.A.

Simon, H.A. (1955) “A Behavorial Model of Rational Choice” en Quarterly Journal of Economics, 69, pp. 99-118.