

CAMBIO E INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL DESDE LA PERSPECTIVA SOCIOPOIÉTICA.

ORGANIZATIONAL CHANGE AND INTERVENTION FROM THE SOCIO-POIETIC PERSPECTIVE.

Marcelo Arnold Cathalifaud *

RESUMEN

En este artículo relacionamos la epistemología constructivista con la teoría de los sistemas sociales inspirada en la tradición luhmanniana. Desde esas perspectivas destacamos a las comunicaciones de decisiones como las operaciones constitutivas de las organizaciones, en tanto que a través de éstas se definen sus fines, los criterios de pertenencia de sus miembros, la configuración de sus entornos, los medios con que procesan riesgos e incertidumbres, sus estructuraciones y posibilidades de cambios, tanto espontáneos como planificados. Este enfoque, que denominamos *sociopoiético*, conducirá nuestra discusión sobre las distintas dimensiones del fenómeno organizacional, incluyendo sus posibilidades de intervención en función de su fortalecimiento o desarrollo.

Palabras clave: Organizaciones, sistemas sociales, constructivismo, sociopoesis, intervención.

ABSTRACT

In this paper, we establish a relationship between the constructivist epistemology and the social systems theory as developed from Luhmann's ideas. From these perspectives, we highlight that decisional communications are constitutive organizational operations, since by these communications the members of the organization define their goals and belonging criteria; configure the organizational environment; and the means by which they address risks, uncertainties, structuring processes, and their chances of changing. This approach, which we call *sociopoietic*, leads our discussion about the various dimensions of the organizational phenomenon, including the possibilities of intervention aimed at organizational strengthening or development.

Keywords: Organizations, social systems, constructivism, sociopoesis, intervention.

* Antropólogo Social, Doctor en Ciencias Sociales. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile. Nacionalidad: chilena. Correo electrónico: marnold@uchile.cl - Cap. Ignacio C. Pinto 1045, Ñuñoa, Santiago.

INTRODUCCIÓN

Independientemente de sus fronteras nacionales, la complejización de la sociedad se acompaña con la generalización de sus vínculos instrumentales. Este tipo de relaciones caracteriza y define la identidad de las estructuras sociales que constituyen el componente central del paisaje social del siglo veintiuno: las organizaciones formales, cuyas formas se imponen sobre las otras variantes de la sociabilidad.

El protagonismo contemporáneo alcanzado por las organizaciones es innegable. Probabilizadas en la evolución sociocultural, las organizaciones han terminado por posicionarse como uno de los más eficientes mecanismos para integrar recursos y enfrentar, en aspectos específicos, la reproducción de la sociedad. Dicho de un modo más general: su emergencia marca un hito en el proceso global de la diferenciación de las sociedades. Mientras tanto, las economías de algunas empresas transnacionales, como EXXON, General Motors, Ford, Toyota, General Electric o Siemens, son equiparables o superan, según los casos, a las de muchos países en desarrollo. Esta información no sólo refleja la importancia alcanzada por las grandes empresas, sino que también lleva a considerar la enorme influencia de las millones de organizaciones que se configuran como pequeñas y medianas empresas, cooperativas, asociaciones ciudadanas, servicios del estado y organizaciones no gubernamentales.

En nuestra vida cotidiana pocas actividades escapan a la presencia de organizaciones. Bajo la forma de empresas, iglesias, juzgados, partidos, escuelas, laboratorios, museos, organismos no gubernamentales, hospitales o ministerios, las organizaciones participan en las operaciones más significativas de la contemporaneidad. Constituyen un medio fundamental para cualquier operación social y requisito indispensable para la viabilidad de las conciencias y organismos humanos. Aunque se las denuncie por irresponsabilidades como degradar la naturaleza, proyectar guerras o mantener inequidades sociales, las expectativas con respecto a la superación o neutralización de estos efectos sólo pueden

extenderse a otras organizaciones. En forma equivalente, en nuestras culturas la identidad personal de los hombres, y las carreras personales de cada vez más mujeres, están íntimamente asociadas a desempeños laborales al interior de organizaciones formales. Incluso sistemas sociales más novedosos, como los movimientos sociales o las iniciativas locales, suponen explícitamente sistemas organizados que se harán cargo de sus problemas o demandas.

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. 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 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 de que sus textos y discursos no son aplicables a formas que no sean las empresas comerciales, es decir, a una variedad específica de las mismas.

Sostenemos la hipótesis de que la cronicidad de muchos problemas, e incógnitas, con respecto al funcionamiento de las organizaciones guarda directa relación con la falta de comprensión de sus operaciones distintivas. Específicamente, las pocas claridades y muchas controversias que suscitan, especialmente cuando se procura optimizarlas, tendrían relación con las dificultades y complejidades inherentes a sus procesos internos y con la insistencia en aplicarles soluciones tradicionales, por ejemplo, insistir en intervenirlas cambiando a las personas y no las redes de relaciones que éstas constituyen en su interior.

Un aporte al conocimiento de las organizaciones consistiría, a nuestro parecer, en producir medios que permitan observar sus dinámicas operativas con teorías más abstractas basadas en las epistemologías sistémico-constructivistas

(e. o. Bateson, 1976; Luhmann, 1984; Schmidt, 1987) y que dan forma a la perspectiva *sociopoiética* (Arnold, 2003). Consistentemente, nos aplicaremos en dar cuenta de las condiciones y operaciones de las organizaciones, sin tomar en consideración sus múltiples expresiones, como por ejemplo, si persiguen o no el lucro. En consecuencia, no debe esperarse de este documento nada más que una mirada, aunque más compleja, de las organizaciones.

LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS SOCIOPOIÉTICOS

Si bien por sus orígenes, tipo de prestaciones, diseños y membresías, toda organización es única e irrepetible y su unidad e identidad se encuentran en las operaciones que las caracterizan como un tipo de sistema social. El aporte de nuestra perspectiva consiste en describir estas operaciones como comunicaciones de decisiones precisando cómo, por intermedio de ellas, las organizaciones generan los medios con los cuales marcan su diferencia, constituyéndose así en una clase propia de sistemas.

Sea bajo la forma de corporaciones transnacionales, instituciones no lucrativas, iniciativas ciudadanas o servicios del estado, en todas las organizaciones subyacen decisiones que se conforman desde un horizonte de alternativas posibles de seleccionar. La reducción de las posibilidades, es decir, las operaciones selectivas, sostienen la unidad organizacional, cuya diferencia específica con respecto a 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 se definen internamente sus reglas de inclusión y exclusión.

Las organizaciones emergen como sistemas cuando delimitan sus operaciones, sucesos y tiempos aplicando reflexivamente sus decisiones (Luhmann, 1997) Esta autoconectividad las libera de los condicionamientos del

mundo, ya que a través de ella definen y sostienen internamente sus límites. De esta forma, las organizaciones constituyen espacios de autonomía que les permiten aplicarse racionalmente al logro de los fines que se proponen, sin tener que decidir permanentemente sobre otros.

Como se aprecia, y en contra del sentido común, para la perspectiva sociopoiética los fundamentos de las organizaciones no se encuentran en sus fines, en tanto son consecuencias del decidir, aunque estos definan la identidad específica que asumen.

Reconocer que las decisiones, al producirse a través de otras, no estarían naturalmente disponibles en el entorno, advierte que deben ser consideradas como *artefactos* organizacionales. Esto quiere decir que las operaciones organizacionales, que sólo pueden descomponerse en decisiones, son contingentemente autoproducidas. En consecuencia, las organizaciones subsisten mientras ocurran decisiones que les permitan seguir decidiendo y, como éstas son eventos sin capacidades de perduración, el problema consiste en reproducirlas, para lo cual se requieren nuevas decisiones, por ejemplo las destinadas a evitar que no se cumplan.

Convirtiendo todo aquello que vinculan en decisiones, las organizaciones aumentan permanentemente su complejidad obligándose a nuevas selecciones a través de otras decisiones. El decidir trata de selecciones internas que siempre deben actualizarse. En este sentido, el balance es siempre más que menos. Una vez constituidas, el incremento de la complejidad organizacional es más evidente que su reducción. No puede ser de otra manera; su evolución implica seguir adelante y no existen barreras naturales que detengan esos procesos. Los lenguajes burocráticos, aunque no exclusivamente estos, recuerdan los procesos de auto-complejización como ciclos dinámicos que las obligan a aclarar procedimientos, definir competencias, dictar resoluciones, resolver quejas y conceder permisos atendiendo a los reglamentos que disponen para aclarar procedimientos, definir competencias, dictar resoluciones, resolver quejas,

conceder permisos y así sucesivamente. El ejemplo permite aclarar 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.

Al alcanzar determinados grados de complejidad las organizaciones se diferencian internamente, lo cual aumenta sus requisitos de coordinación. La presión de estos procesos se aprecia en las jerarquizaciones de decisiones, así como en su descomposición y fijaciones como precedentes, simultáneas o consecuentes. La aplicación de estos recursos permiten, a su vez, decidir sobre las maneras de reespecificar metas y objetivos en nuevas metas y objetivos o, en reversa, englobar fines y metas en otras.

Entre las decisiones destacan los programas como tipos de premisas destinados a regular variados tipos de decisiones, como las filosofías, misiones 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 y los recursos para la integración del personal que tienen relación con la gestión de la motivación laboral. Las decisiones más relevantes son las que se aplican sobre otras o definen sus interdependencias, es decir, las que encauzan decisiones sucesivas. Premisas como, por ejemplo, las misiones organizacionales, resultan de decisiones explícitas de planificar y, por tanto, de regular la complejidad que pueden alcanzar las decisiones potencialmente seleccionables. Entre estas últimas se encuentra su propia diferenciación.

ENTORNOS ORGANIZACIONALES

No obstante su clausura, las organizaciones no carecen de entornos, ni tampoco pueden existir sin ellos, pero sólo pueden operar con sus reglas internas. 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. Como destaca Baecker (1999), los sistemas son redes de diferencias, cuyos límites se corresponden con sus comunicaciones. Con éstas no solamente construyen su complejidad, sino que también definen cómo la 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.

Las organizaciones producen el entorno a través de selecciones informativas que tienen por función controlar incertidumbres excluyendo posibilidades e incluyendo otras. Estas distinciones son internas, puesto que sólo desde un sistema es posible identificar un entorno. De hecho, sólo un entorno configurado organizacionalmente puede ser apreciado en términos de oportunidades y amenazas. Tales procesos quedan en evidencia, por ejemplo, en las comunicaciones de las Juntas Directivas (¿cuál ha sido la tendencia del entorno?) o en los procesos de planificación estratégica (¿a quiénes nos dirigiremos?). Se entiende que nunca tratan, en los casos mencionados, al entorno en el sentido tradicional del término, en tanto su visualización sólo se construye mediante sus procesos internos.

Lo que no puede ser observado por una organización no puede ser incluido en sus cadenas de decisiones, aunque esa omisión sea distinguida y evaluada, desde otro ángulo de observación, como amenazante o catastrófica.

En tanto productos de operaciones autorreferenciales, los entornos se constituyen simultáneamente con el sistema organizacional que los indica como tales, ¡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 cómo se deben solidariamente a sus entornos, sean estos destinatarios o proveedores.

A diferencia de las opiniones más generalizadas en el campo de la teoría administrativa, que sostienen 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, afirmar desde la perspectiva sociopoiética que las organizaciones se hacen cargo de problemas preexistentes implica una idea muy limitada. En estricto sentido, más cercano a la experiencia es observar que las organizaciones producen los problemas que las constituyen (“*vea usted lo útil que es frente a...*”, nos dice un anuncio). Lo anterior incluye lo que se denomina provocar nuevas necesidades o, como se acostumbra decir en mercadotecnia: crear mercados y seducir auditorios. Muchos problemas aparecen con ellas: completar encuestas para gozar de garantías por nuestras compras, certificar documentos que certifican o acreditar instituciones, por ejemplo. Para estos casos, y muchos otros, es esperanzador que montañas de trámites “imprescindibles” desaparecerían junto con las organizaciones a las que pertenecen. En este último sentido, da para pensar la correspondencia entre las crisis gubernamentales en los países de la Región y la abultada influencia de las organizaciones internacionales con sus marañas de asesorías, de las cuales ellas mismas dependen.

Para apreciar los fenómenos que acompañan la construcción decisional de las organizaciones (¡y simultáneamente de sus entornos!) desarrollamos el caso de una organización, cuyo fin declarado consiste en superar la pobreza, ¡típico problema preexistente!

El ruido originario desde el cual emerge una organización que tiene por finalidad superar la pobreza proviene de comunicaciones que están revestidas de ideologías que definen problemáticamente algún tipo de carencia material, aunque podría ser otro: ¿pobreza espiritual? Sistemas sociales sensibles a tales comunicaciones, como el político, las hacen suyas, pero en tal caso, una

imprecisión surge de inmediato: la referencia no es obvia. ¿Quiénes son pobres? Especificarlos, definir quiénes, dónde o cuántos, implica realizar distinciones. Por eso, el tipo y magnitud de pobres varían de acuerdo con sus descriptores, como también los que se excluyen de tal condición. Sólo constituyendo su objeto / problema, la organización objetiva sus procesos, lo cual le permite, simultáneamente, auto-diseñarse.

En nuestro caso, los caminos para la superación de la pobreza empiezan su recorrido organizacional cuando una red recursiva de decisiones inicia su marcha. Su operar puede ser descrito como sigue: atiende pobres reconocidos internamente como tales (focalización), su accesibilidad se va decidiendo con operaciones que definen quiénes son los acreditados incluyéndolos en sus fichas. Si los seleccionados no pueden atenderse, se priorizan ordenándolos por rangos (nótese la aplicación de criterios sobre criterios). En el intertanto, la organización puede potenciar sus programas racionalizadores reduciendo su complejidad y factorizando y programando decisiones que tienen por efecto desplazar, expandir o contraer sus entornos (coberturas). En ese camino los pobres se comunican (organizadamente) con la organización acreditando que cumplen las condiciones para obtener una determinada prestación. Paralelamente a la construcción de sus entornos, como los rendimientos organizacionales dependen de marcadores internos, el problema organizacional pasará a ser el cumplimiento de indicaciones propias, por ejemplo: número de pobres registrados, número de proyectos presentados, proyectos ejecutados, proyectos terminados y otras cosas por el estilo. Las producciones organizacionales, es decir, lo que efectivamente hacen, tendrán relación con metas y presupuestos por rendir. En este camino, la viabilidad organizacional deja de sostenerse en el cumplimiento de su propósito originario (el cual pasa a llamarse impacto) concentrándose, más bien, en la correcta administración y sujeción a las reglas que ella misma traza y acepta para sí misma. Por eso, no debe extrañar que las organizaciones orienten sus rendimientos a las metas que han autodefinido, especialmente si se expresan cuantitativamente, por ejemplo en metros cuadrados o cantidad de subsidios. Se

abocan a lo que pueden medir olvidándose del resto, por ejemplo de cómo están superando la pobreza. En este sentido, *hacen sólo lo que hacen* (¡lo cual no significa que lo hagan bien o mal!). Para asegurarse de su eficiencia y eficacia existirán otras organizaciones, las que ganan su viabilidad en procesos equivalentes y así sucesivamente. ¡Las organizaciones son un mundo en sí mismas!

Por cierto, el hecho de que las organizaciones construyan sus entornos no garantiza su perduración; sus intentos por mantenerse no eliminan las posibilidades que excluyen, por el contrario, pueden adormecer sus capacidades de respuesta. Sin embargo, no hay validación organizacional para los sucesos del entorno, por más importantes que puedan ser, salvo que sean resonantes y enganchen con sus procesos de decisión. Por ejemplo, sólo 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 los proyectos, las organizaciones “integrarán” tales consideraciones en su operar decisional.

Cotidianamente constatamos cómo los responsables de organizaciones confirman sus méritos contabilizando las operaciones internas que aplican para resolver los problemas que ellas mismas se han configurado. No pueden sino estar en el espacio donde transcurre su sociopoiesis. Incluso, cuando una organización hace suyas observaciones que aluden a sus debilidades, en sus siguientes pasos, y por sus propias determinaciones, ésta aplicará 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* (Arnold, 2006), como postula la metodología sociopoiética, desde el dominio de la búsqueda de explicaciones guiadas por esquemas de distinción *extra-esa-organización*, pueden dirigirles observaciones tan torturadoras como las aquí expuestas.

En síntesis, las organizaciones, aunque puedan ser perturbadas, proceden con arreglo a sus indicaciones internas. Lo anterior refuerza la idea que no es la adaptación al entorno, sino su mantención, el principio que guía su viabilidad. La metáfora del *gatopardismo* tiene un buen ejemplo en las organizaciones: pueden cambiarlo todo para permanecer operativamente indemnes.

PERSONAS Y ORGANIZACIONES

Al igual que el tan controvertido tema de la clausura operacional, la diferencia entre las personas y los sistemas sociales organizacionales requiere de explicaciones adicionales.

Para la sociopoiesis las organizaciones se constituyen de relaciones instrumentales coordinadas para alcanzar fines, por lo tanto las personas, en su totalidad biopsíquica, que son requeridas para llevarlas a cabo, no son sus componentes. Esta declaración no implica desvalorarlas, por el contrario, significa reconocer autorreferencias e identidades anteriores a lo social. Al igual que otros sistemas sociales, las organizaciones no producen personas, solamente las incorporan de acuerdo con sus reglas de selección, las que, para el caso, remiten a sus propias decisiones. Quien ha sido contratado, hospitalizado o apresado sabe bien de ello.

Los miembros de una organización deben aceptar desempeñarse de un modo prescrito y no de otro y por eso será retribuido. Las condiciones de pertenencia son variables y muchas organizaciones flexibilizan sus relaciones con el personal cuando constatan sus efectos positivos. Los requerimientos organizacionales implican una drástica reducción de las posibilidades disponibles individualmente para alinearlas con el cumplimiento de los fines organizacionales.

El trabajo de ensamblaje, típico de las cintas de montaje, representa una caricatura de lo referido. Se trata de acoplamientos que no suponen la aceptación del otro, sino el control de sus acciones.

Las organizaciones fijan fronteras con las personas, en cuanto diferencias de complejidad. 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. Como se sabe, para pertenecer y permanecer en ellas es necesario cumplir con determinados requisitos. Esta condición se aplica aunque se trate de sus fundadores, socios mayoritarios o mandantes.

En forma específica, la admisibilidad a una organización se establece mediante decisiones que pueden ser sometidas a nuevas decisiones más adelante, y cuyos efectos específicos consisten en precisar acciones en puestos determinados como los de contador, director, secretario, supervisor, administrativa, operario, auxiliar, diseñadora, alumno y otros equivalentes. Lo anterior tiene por consecuencia que las organizaciones -empresas, universidades, sindicatos, hospitales o ministerios- pueden comprenderse mejor como redes de posiciones diferenciadas y coordinadas mediante decisiones.

Las diferencias entre las personas y las 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, puesto que las organizaciones no tienen los mismos intereses

que las personas, y ni siquiera los mismos intereses que otros sistemas sociales. Por ejemplo, una de las fuentes de la discriminación laboral hacia las mujeres tiene que ver con valores culturalespreciados y estimulados por la sociedad, como es el caso de la maternidad. En ese mismo sentido, se advierte que empresas autopromocionadas como “*grandes familias*” quizás encubren una estrategia que persigue más exigencias a cambio de menos retribuciones. Por otra parte, no hay nada de objetable en el hecho de que el ejercicio de la responsabilidad social en organizaciones con fines de lucro encuentre su justificación en sus consecuencias favorables para la organización, que pueden ser obtener beneficios o evitar perjuicios.

Desde el punto de vista de las membresías organizacionales, los encuentros entre las personas y las organizaciones ocurren como *acoplamientos* que se producen en el desempeño de sus puestos. Estos empalmes pueden abarcar grandes o pequeñas estructuras. Por ejemplo, las actuales disponibilidades cognitivas y tecnológicas posibilitan que tareas como operar una central hidroeléctrica o evaluar la personalidad, requieran de 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 las organizaciones, aunque debemos prestar atención a que muchas operan con cada vez menos personal.

Por medio de sus procesos de selección las organizaciones prefiguran su membresía. Con sus mecanismos de inclusión, y luego de evaluación, pueden estructurar la espontaneidad y *reglamentar* tanto la apariencia como la expresión de los estados de ánimo y gestualidad de su *personal*. Estas restricciones se logran estableciendo rutinas que se clarifican con líneas de poder, interviniendo climas o consolidando culturas organizacionales fuertes.

En reverso, las organizaciones tampoco son aceptadas desinteresadamente por las personas, sino que lo son a cambio de beneficios que

éstas esperan recibir. Así el tema de las retribuciones es una de las fuentes de connaturales tensiones, contradicciones y conflictos, y su manejo inadecuado se expresa en estrés o en indicaciones claras de insatisfacción laboral.

Lo que para la organización significa dar predictibilidad a los comportamientos para vincularlos con los objetivos organizacionales, puede ser experimentado por las personas como restricciones, ¡y exigen sus compensaciones! Efectivamente, no salirse de los márgenes obliga a definir reparaciones, como 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 o del aislamiento social. Con esos medios se crean posibilidades para que, con un mínimo de coacción, se mantengan los aportes, estables y predecibles, que permiten cumplir las metas organizacionales.

INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL

En tanto el programa sociopoiético asume la clausura operativa de las organizaciones, su perspectiva difiere radicalmente de las concepciones tradicionales que guían las actividades de la consultoría.

Las organizaciones reaccionan sólo si sus condiciones -¡que han ido elaborando decisionalmente!- se lo permiten, y cuando lo hacen reespecifican los efectos de acuerdo con sus posibilidades del momento. Aunque no pueden ser indiferentes a lo que ocurre a su alrededor (de hecho, ignorar indicaciones externas puede perturbarlas seriamente), tomarlo en cuenta depende exclusivamente de sus propias determinaciones estructurales.

La clausura operativa quiere decir que si bien pueden provocarse irritaciones que *gatillen* cambios organizacionales, éstas no determinan anticipadamente las reacciones que pueden originar. Los sistemas “*no triviales*”

(Foerster, 1993) -como las organizaciones-, aunque están determinados estructuralmente, no son predecibles a partir del conocimiento de los estímulos que se les dirigen. Se entiende, entonces, por qué las recetas organizacionales a veces resultan y otras no, independientemente de cuán bien funcionaron o funcionan para otros en otras partes. También se hace más fácil comprender que el fracaso de los modelos organizacionales no se debe a “*resistencias al cambio*”, falta de pericia directiva, incomprensiones del personal que “*no se pone la camiseta*” u otro tipo de “*incompetencias*”, sino a la opacidad de las estructuras que condicionan tales respuestas.

Como los sistemas operativamente cerrados sólo aprenden de sí mismos, el principio básico de la consultoría de orientación sociopoiética parte de atender al hecho de que los cambios organizacionales se relacionan directamente con las capacidades de auto-observación disponibles. Estos procesos siempre están ocurriendo; el problema es cómo intervenirlos planificadamente ampliando los campos de distinciones organizacionales, hasta el punto de generar cambios en las formas de observar con efectos en sus cadenas de comunicación de decisiones.

En términos específicos, las intervenciones organizacionales pueden observarse como comunicaciones intencionadas entre un sistema –el interventor- y otro –el intervenido. Esta comunicación está sujeta a grandes dificultades. De partida, su eficacia depende de operaciones selectivas de sistemas autónomos, y estos procesos demandan compatibilidades de comprensión altamente improbables. Por ejemplo, presuponen comunicaciones con sentidos convergentes, es decir, selecciones que se empalmen en una suerte de consenso. Algo así como que el deseo de cambiar coincida con la necesidad del cambio. Para ese caso no hay necesidad alguna de intervención.

En tanto se reconoce que las decisiones organizacionales están sujetas a las determinaciones propias de todo proceso comunicativo, la moderna industria

de la consultoría se ha orientado a activar comunicaciones reflexivas (Senge, 1995). En este plano destacan, entre otros, los planteamientos desarrollados por muchos de quienes se dedican al *coaching* en organizaciones, los que integran sus experiencias provenientes de la ingeniería, la administración, la psicología, las ciencias sociales y la filosofía del lenguaje (e. o. Echeverría, 1996; Flores, 1989).

Desde sus perspectivas, ellos interpretan los replanteamientos de las organizaciones como cambios cognoscitivos profundos y la mayor parte de sus propuestas van en esa dirección. Sus metodologías se estrechan fuertemente con la perspectiva sociopoiética, pues tienen por efecto ampliar los horizontes comunicativos al interior de las organizaciones, lo cual devuelve contingencia a sus decisiones y a las premisas que las sustentan.

Mención especial merece el entronque entre la perspectiva sociopoiética y la corriente de cultura organizacional. Esta última tiene una larga tradición en el desarrollo de procedimientos para indagar sobre las capacidades, competencias, fortalezas y potencialidades organizacionales. El mismo concepto de cultura fue recibido con gran entusiasmo en la administración por su vinculación con la productividad organizacional. Es en este último sentido que la cultura llegó a considerarse como una variable estratégica y a ser incluida como parte de la gestión organizacional, poniéndola al servicio de sus objetivos y metas (Hax & Majluf, 1993). Por eso, la irrupción de los enfoques culturalistas en las teorías organizacionales tiene mayor relación con sus aportes a los procesos de intervención organizacional que con los intereses académicos de las disciplinas antropológicas.

En términos específicos, las culturas operan en dos sentidos: como medios por donde circulan las operaciones del decidir, y como sustrato estabilizador, bajo la forma de premisas de decisiones. Al respecto, Rodríguez (2001) ha destacado que estas premisas culturales, operando como incuestionables o transparentes, son las formas *naturales y obvias* de observar el mundo de y desde la

organización. En ambos casos cumplen la función de modular las comunicaciones que ocurren en el trasfondo organizacional y, en este sentido, funcionan como recursos para explicar los mecanismos con los cuales se construyen las identidades que diferencian a las organizaciones entre sí.

Para la sociopoiesis, la capacidad estratégica de un «*agente de cambio*» se extrae de su condición de observador de relaciones en un plano de segundo orden, cuyas acciones, ya sea como facilitador o consultor, sólo pueden consistir en incrementar la variedad de una organización *gatillando* sucesos que la impulsan a generar posibilidades no consideradas o anteriormente negadas. Con tal objeto *irritan* las comunicaciones organizacionales. Importa destacar que tales perturbaciones no son más que exponer o colocar en cuestión esquemas de distinciones, y su éxito consiste en que estos procesos encuentren sentido en la comunicación organizacional.

La regla es que sólo las perturbaciones que sintonizan con las operaciones organizacionales presuponen posibilidades de éxito. Observar los mecanismos de auto-observación de las mismas organizaciones, a través de procedimientos como los destacados en los estudios culturales, pueden dar las mejores pistas sobre el potencial de cambio que posee una organización en un momento de su historia. Otras fórmulas para apoyar las intervenciones organizacionales pueden adelantarse con adecuados diagnósticos sobre los criterios de discriminación que se aplican en el sistema intervenido. Afortunadamente estos criterios son observables en tanto pueden expresarse en formas lingüísticas. Técnicas tales como la entrevista etnográfica y los grupos de discusión apuntan al reconocimiento de las categorías y distinciones significativas en uso en las comunicaciones organizacionales.

No obstante, aunque los diagnósticos permiten identificar premisas, su conocimiento no lleva a la inmediata transformación de las culturas organizacionales. 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, éstas no son susceptibles de ser cambiadas a voluntad. Nadie razonablemente espera que con un par de instrucciones se cambien premisas que han operado por años, y según las cuales se han condicionado las rutinas de trabajo. Decidir modificarlas es también difícil, pues quienes deben hacerlo son producto de aquellas. Por eso, 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.

Al movilizar nuevas capacidades de observación y multiplicar los distintos planos que se tomarán en cuenta (es decir, al desarrollar competencias para la auto-observación y autorreflexión), se incrementan las complejidades organizacionales. Sin embargo, las organizaciones sólo pueden distinguir e implementar las modificaciones esperadas cuando éstas se incluyen en sus cadenas de decisiones. Por eso, se advierte que sucesos desencadenados por las técnicas de visualización y posicionamiento que, por ejemplo, acompañan las planificaciones estratégicas, sólo llevan a una secuencia de reacciones previstas cuando existen condiciones favorables. Los cambios organizacionales siempre se generan desde sus propios sustentos; no es posible intervenir si internamente no están dadas estas posibilidades. En este sentido, la intervención organizacional se obliga a aprender sobre sus propios aciertos y errores.

La pregunta *¿Se puede cambiar una organización?* se responde, entonces, desde la perspectiva sociopoiética, afirmativamente, siempre y cuando se respeten sus propias dinámicas y se asuma la necesaria coherencia entre éstas y los modelos de funcionamiento propuestos. 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 para aplicar en los mismos espacios.

NUEVOS REQUERIMIENTOS PARA DIRECTIVOS E INVESTIGADORES

Quienes se acercan a los temas organizacionales, mayoritariamente, señalan necesitar herramientas para resolver problemas. Muchos profesionales declaran: “necesito un conjunto de herramientas que me permita hacer progresar mi empresa”, y así definen sus expectativas frente a las asignaturas organizacionales. Sus jefes piensan algo equivalente. Nadie puede negar que disponer de formulas abreviadas para la gestión y encontrar soluciones concretas que conduzcan al éxito constituyen motivaciones muy intensas. Sin embargo, ¿pueden concretarse tales aspiraciones? Definitivamente no. Si existieran recetas que nos permitieran saltarnos el estudio de teorías científicas, significaría que la administración consiste en una serie de operaciones rutinarias y que cualquiera que las conociera podría aplicarlas con éxito. Las grandes empresas tendrían instaladas tales herramientas en los *chips* de sus computadoras con la indicación de la oportunidad de sus aplicaciones y, de paso, despedirían a sus especialistas.

Bastarían *liceanos* para operar los equipos que resolverían sus problemas organizacionales, ¡cuánto tiempo y dinero ahorrarían! Lamentablemente –más bien afortunadamente-, nada de eso es posible. Los verdaderos problemas organizacionales, junto con ser altamente complejos, son dinámicos, y las recetas prontamente son desbordadas.

Las recetas y recomendaciones de los gurúes prontamente son olvidadas, pues el futuro es pura incertidumbre y las aplicaciones basadas en el ayer son siempre condicionales. Por ello, confiar en fórmulas milagrosas es demasiado peligroso. Quien cree en ellas siempre dependerá de los magos de turno, y sus creencias lo llevarán a evitar reflexionar, crítica y constructivamente, sobre los problemas que preocupan en sus organizaciones.

Las recetas no son sustitutas del pensamiento y, en el mejor de los casos, pueden adquirirse en cursos de capacitación. Por el contrario, los estudios de posgrado no están destinados a apagar incendios, sino a formar directivos e investigadores de alto nivel. Por ello, su misión consiste en ejercitar tipos de

pensamiento que permitan enfrentar el futuro, donde el desafío real es aprender a trabajar críticamente con la complejidad de sus materias.

Estrechar relaciones entre el conocimiento teórico, que surge de la investigación científica, y las necesidades *prácticas* de la administración, gestión y consultoría organizacional no es un tema menor, especialmente en contextos que mueven a la búsqueda de soluciones rápidas. Por eso, enfrentarse a teorías abstractas genera resistencias e inevitablemente conduce a interrogarse acerca de la utilidad del esfuerzo, pero gatillar aperturas a nuevos puntos de vista y estimular la creatividad para abordar con éxito la comprensión y mejoramientos organizacionales conlleva exigencias. Valgan estas observaciones como justificativo para nuestras propias disquisiciones y como preámbulo para el nuevo Programa que hoy se inaugura.

REFERENCIAS

- Arnold, M. (2003). Fundamentos del Constructivismo Sociopoiético. *Cinta de Moebio* [Revista electrónica], 18. Disponible en: <http://www.moebio.uchile.cl/18/index.htm>
- Arnold, M. (2006). *Fundamentos de la observación de segundo orden*. En M. Canales (Eds), Metodologías de investigación social. Introducción a los oficios (pp. 321-348). Santiago de Chile: LOM Editorial.
- Baecker, D. (1999). *Organisation als System. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.*
- Bateson, G. (1976). *Pasos hacia una ecología de la mente*. Buenos Aires: Ediciones Carlos Loé.
- Foerster von H. (1993). *Wissen und Gewissen: Versuch einer Brücke*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Hax, A. & Majluf, N. (1993). *Gestión de empresa con una visión estratégica*. Santiago de Chile: Ediciones Dolmen y Ediciones Pedagógicas Chilenas S.A.

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

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

Schmidt, S. (1987). *Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft.

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