

*Las organizaciones:  
observaciones teóricas y  
sus proyecciones en la investigación  
sociocultural*

*Marcelo Arnold y Darío Rodríguez*

INTRODUCCIÓN

Gran parte de la vida de un ciudadano, medianamente integrado socialmente, transcurre en un entrar y salir de organizaciones: nace en maternidades —siempre que esté anunciado y financiado el ingreso de su progenitora— y, bueno... es despedido al ingresar a un cementerio —una vez que sus deudos han completado todas las fórmulas exigidas—. La totalización organizacional de la vida cotidiana demanda fuertemente la atención de los antropólogos, sociólogos, psicólogos sociales y educadores. Éstos cada vez con más intensidad orientan sus trabajos, teóricos y aplicados, en dirección a comprender y dar respuestas a los problemas y desafíos que acompañan a los sistemas organizacionales, para con la sociedad y las personas (Rodríguez, 1991).

Este artículo tiene por objetivo introducir sintéticamente algunas precisiones conceptuales, derivadas de la teoría de sistemas, contribuyentes a ampliar nuestra mirada sobre tales sistemas, posicionando esa perspectiva para abordar los temas culturales que hoy día se aplican a las organizaciones<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Una exposición amplia sobre este tema ha sido presentado por los autores en *Sociedad y Teoría de Sistemas*. Santiago. Ed. Universitaria. 1991.

## EVOLUCIÓN Y SISTEMAS ORGANIZACIONALES

Que gran parte de nuestras actividades se desenvuelvan en ambientes organizacionales tiende a oscurecer el hecho que se trata de sistemas decididamente artificiales, resultantes de procesos evolutivos más bien recientes.

En efecto, la evolución sociocultural, descrita en términos de una creciente diferenciación interna de las sociedades (Luhmann, 1991), proyecta en su expresión contemporánea, la copresencia de tres modalidades para la construcción de sistemas: las sociedades y sus sistemas parciales, las organizaciones y las interacciones<sup>2</sup>.

Tal variedad está estrechamente relacionada con incrementos de complejidad societal, que han exigido la especialización funcional y autonomización de regiones importantes del quehacer social en el mundo contemporáneo.

Mientras los sistemas sociales limitan externamente con sus equivalentes o, en la *sociedad mundial*, con el “mundo” de lo desconocido, los sistemas interaccionales elementales tienen por frontera a los individuos y sus *psiques*. Sociedades e interacciones son sistemas “fronterizos”, pero en diferentes direcciones. Entre ambos se perfilan las organizaciones.

Para aquéllos aun no familiarizados con el lenguaje de sistemas algunas distinciones pueden ser necesarias: toda interacción u organización se inscribe en el marco comunicativo que le proporciona una sociedad pero, puede ser que un determinado sistema de interacción se desenvuelva en forma absolutamente independiente de una organización. También es posible, que un sistema societal parcial, por ejemplo, el político, intente normar modalidades de interacción, como ha sido la anhelada pretensión de los totalitarismos. Por otro lado, relaciones interaccionales como las amorosas, no están corrientemente regidas bajo marcos organizacionales.

Por cierto, una distinción precisa y tajante entre los tipos de construcción de sistemas no es fácil, para observadores ni partícipes. Muchas acciones sociales pertenecen a varios sistemas, en forma simultánea o sucesiva, orientándose, por lo tanto, a más de una referencia *sistema/entorno*. Fronteras invisibles, sentidos variables, decodificadores de comunicaciones, constituyen señales de la presencia de sistemas distintos. Son conocidas las dificultades, cuando se tiene conciencia de ello.

La simultaneidad, también, es materia de confusión. Por ejemplo, un Consejo Académico se conforma en sus reuniones como sistema interaccional —“cara a cara”—. Sus sesiones se realizan bajo principios selectivos temáticos —“el presupuesto universitario”— diferenciándose con respecto

<sup>2</sup> Por cierto, el advenimiento de la sociedad mundial va implicando un paulatino cambio en esta disposición, especialmente en lo referido a la viabilidad de la perduración de una pluralidad de sociedades.

a sus entornos. Sin embargo, sus miembros se enmarcan en la organización universitaria, participan en tanto su inclusión es reconocida en el cuerpo académico y para ello deben someterse a sus reglas. A su vez, la universidad tiene directa relación con sistemas parciales de la sociedad; el educacional, científico, económico, etc., los que a su vez le transfieren parte de sus problemas, debiendo responder a importantes funciones sociales tales como la distribución de posiciones en base a méritos, la generación acumulativa de conocimientos verdaderos, la formación de recursos calificados y la interna asignación eficiente de recursos escasos (Arnold, 1987).

La perfecta delimitación o interconexión entre niveles es inalcanzable, para disgusto de algún analista de sistemas formado tradicionalmente o aquél que *reifica* sus propios gráficos y diagramas de flujos. Tampoco es adecuado apoyarse en dependencias jerárquicas. La sociedad no puede reducirse a organizaciones ni a interacciones, como tampoco éstas agotan la totalidad de lo societal. Los sistemas son, y aquí está el más importante aporte de la teoría moderna de los sistemas, entidades especializadas, autónomas entre sí: obedecen a distintos principios y pueden alcanzar estados autopoéticos para su reproducción.

En lo que respecta a la relación entre la sociedad y los sistemas organizacionales, cabe destacar que si bien todos participamos a lo largo de nuestra vida en la sociedad y sus sistemas parciales —económico, religioso, político, educativo, etc.—, sólo algunos de nosotros somos miembros de tal o cual organización (empresa, iglesia, partido, escuela, etc.). Por otra parte, mientras las organizaciones pueden entrar en competencia entre sí, sus sistemas parciales se desarrollan en forma autónoma e interdependientes —la economía no compite con el derecho, por ejemplo, en cambio las empresas no solamente lo hacen: están compelidas a ello—.

En efecto, la sociedad es compatible con los otros sistemas sociales en la medida que es para ellos su entorno y su horizonte y no por la imposición de un orden jerarquizado. Cada sistema, una vez constituido, genera una dinámica propia, pudiendo si sus condiciones lo permiten, alcanzar niveles muy altos para su propia autorreferencialidad interna. Nada de lo expuesto escapa a la observación cotidiana, resulta evidente a la luz de los conflictos que pueden mantener los sistemas entre sí o con el ambiente societal más amplio (sin perder su existencia), como es el caso, por ejemplo, de organizaciones subversivas, empresas inescrupulosas, policías políticas, narcotraficantes, industrias contaminantes, etc.

Como se advierte los sistemas sociales operan de distintas maneras en relación al tipo y condiciones de comunicación que seleccionan, definiéndose para cada uno de ellos un horizonte específico y distintivo de posibilidades y restricciones. En las líneas que siguen expondremos algunas de las principales características de los sistemas organizacionales.

### SISTEMAS ORGANIZACIONALES

Desde el punto de vista de la sociedad, lo que caracteriza a las organizaciones —en relación a otros sistemas sociales— es el hecho de que sus actividades se especifican para el cumplimiento y satisfacción de metas específicas. Éste es un problema crucial para una sociedad extremadamente compleja que requiere de tal principio de diferenciación. Aunque las organizaciones no eran desconocidas en las sociedades tradicionales estaban difusamente especializadas, la complejidad societal alcanzada en las sociedades, a partir de los tiempos modernos, desencadena su explosión. La evolución socio-cultural va insistentemente presionando por la construcción de organizaciones formales sin las cuales los sistemas societales difícilmente podrían reproducirse.

Pero, al poner el acento en el hecho de que las organizaciones se hacen cargo de funciones y tareas específicas, las teorías clásicas han colocado en primer plano su carácter de instrumento racional, con metas y tareas fijas y predeterminadas: son vistas como dependiendo de las condiciones que se presentan en sus ambientes sociales y no como sistemas que gozan de una alta autonomía<sup>3</sup>.

Bajo la perspectiva que nos inspira no se descuidan estos fenómenos. El interés se dirige hacia los problemas de la construcción de la diferencia de las organizaciones en cuanto sistemas sociales. De allí el alto grado de abstracción y exigencia que requiere la aproximación al tema.

Nuestras proposiciones se anclan en dos conceptos provenientes de la teoría de los sistemas: la doble contingencia y la autopoiesis, ambos desarrollados por Niklas Luhmann y que tienen por fundamentos los desarrollos postreros de la sociología parsonniana y las ideas maturanianas acerca de los sistemas vivos. Con tales bases no se pasa por alto la emergencia sistémica de las organizaciones, destacadas en tanto formas racionales y altamente improbables en que se agrupan los hombres, concertados a través de mecanismos artificiales que derivan de decisiones con las cuales se delimitan de sus entornos.

### LA CONTINGENCIA ORGANIZACIONAL

Como se ha señalado, en las sociedades modernas ocupa un lugar cada vez más significativo el nivel organizacional para la construcción de sistemas sociales. Éste, a diferencia de las interacciones, no se constituye sobre la base de la presencia simultánea de sus miembros, sino sobre reglas explícitas de pertenencia de sus miembros y al conocimiento y aceptación de un determinado orden de expectativas de comportamientos. Esto significa que

<sup>3</sup> En este punto la crítica luhmanniana es contundente (Luhmann, 1980).

la copresencia —requisito para las interacciones— es reemplazada por la membresía como base para la fijación de sus límites.

Efectivamente, la función básica de la modalidad formal de construcción de sistemas organizacionales es la estructuración y especificación de la espontaneidad y fluctuación que caracteriza las interacciones para, de esta manera, orientarlas, concertándolas hacia el cumplimiento de algo específico. La especificación de un servicio —meta/fin/objetivo— puede ser la base de la estructuración de una organización, sin embargo, más que una meta/objetivo específica es la determinación de una forma estructurada de relaciones internas y externas lo que caracteriza a una organización en cuanto sistema social, específicamente: su red de decisiones (Rodríguez, 1990).

La pertenencia a una organización formal se alcanza a través de decisiones que involucran tanto a la propia organización —selección del personal— como a sus postulantes —certificación de sus “carreras” personales—. Quien accede a integrarse a estos sistemas debe aceptar la restricción de sus comportamientos y ajustarse a los deseados en la organización. A cambio de ello obtiene la retribución previamente pactada —salario, seguridad, prestigio, etcétera—.

Al condicionar la pertenencia de sus miembros, las organizaciones disminuyen la contingencia de las acciones y comunicaciones posibles de desarrollar a su interior, de esta manera fijan fronteras, en términos de diferencias de complejidad con sus entornos. Éstas, a su vez, en tanto modalidades de construcción de sistemas, pueden seguir reproduciéndose a su interior.

La organicidad implica, en consecuencia, una limitación de las oportunidades de acción a través de una regulación, más o menos estricta, de las posibilidades comunicativas disponibles para los actores sociales que ingresan y permanecen en ellas. Como contrapartida a esas limitaciones, surge el mundo de la organización informal, es decir, espacios internos a la organización, en donde priman las relaciones interaccionales que no resultan controlables por los medios formales. Este entorno —“ruido”— interno puede, incluso, ganar espacios constituyéndose en una “organización” dentro de la organización.

Desde el punto de vista de sus miembros, los sistemas organizacionales implican el reconocimiento de tratamientos explícitos para afrontar conflictos y para la toma de decisiones, como contrapartida se recibe algún tipo de recompensa. Así, la aceptación y acatamiento de una normativa a cambio de algún valor escaso, crea la posibilidad que, con un mínimo de coacción y restricciones, individuos muy diferentes puedan mantener estable, posibilitando su reproducción, un sistema de relaciones humanas decididamente artificial. Ello puede observarse a través del rol de miembro de la organización; en este rol se encuentran convenientemente institucionalizadas las

expectativas de comportamiento, asegurándose normativa y objetivamente la determinación de los “desempeños esperados”.

Es así como a las organizaciones, en cuanto sistemas sociales, *no* pertenecen los individuos como tales, sino que determinados comportamientos que éstos deben/pueden actualizar, de acuerdo a sus posiciones en la organización. Es por ello, que más que personas, una organización —empresa, universidad, sindicato, ministerio, etc.—, es una estructuración de programas, tareas, puestos, posiciones jerárquicas y redes rígidas o flexibles de comunicación de decisiones; por estos medios parte importante del operar en las organizaciones formales es indiferente a los cambios y movilidad de su personal.

Los programas —diseños, redes, etc.— organizacionales conectan las decisiones, a la vez son parámetros para la evaluación y corrección, permitiendo ejercer controles hacia sus procesos internos, los *outputs* y los *inputs*.

Las organizaciones que dependen estrechamente del ambiente se ven obligadas a desarrollar programas condicionales, como es el caso de los servicios sociales, debiendo estar en estrecha dependencia con las demandas del medio. No ocurre lo mismo con la mayor parte de las empresas productivas, que se autorregulan fijándose metas de producción y de ventas.

Se aprecia como la complejidad societal, expresada en sobreproducción de contingencia, se constituye en desencadenante de la emergencia de las organizaciones en las sociedades contemporáneas. En todos los casos estos sistemas forman estructuras que actúan como limitante de posibilidades, pues ninguna organización se encuentra en un estado entrópico tal como para no determinar parte de sus próximas acciones. Estas estructuras pueden ser tan densas como un Manual de Procedimientos o tan *soft* como su memoria en la cultura organizacional.

#### AUTOPOIESIS

Al incluir en su operatoria decisiones acerca de cómo decidir, surgen como tipos de sistemas cerrados autorreferenciales los sistemas organizacionales, compuestos por decisiones que elaboran las decisiones de las cuales se componen, a través de sus propios componentes decisionales (Luhmann, 1985). Este abstracto enunciado explicita el nivel que alcanza la autorreferencialidad y autopoiesis de estos sistemas sociales, esto es: cadenas recursivas de comunicaciones de decisiones.

Por cierto, las organizaciones autopoieticas no carecen de entorno ni pueden operar sin él. Que sean cerradas no significa que estén aisladas. Las relaciones organización-entorno no sólo se refieren al reclutamiento de sus miembros, sus requerimientos energéticos e informaciones o sus efectos

funcionales: la constitución misma del sistema organizacional supone la existencia de un entorno y el acoplamiento de la organización a éste.

Pero esta relación no se contrapone con la autopoiesis organizacional, pues toda información es diferencia en relación a algo (Bateson), en este sentido, la información acerca del entorno es siempre producto del propio sistema, en tanto información del sistema (Maturana). Estrictamente, desde el punto de vista de una organización, no hay hechos ambientales que existan independientemente de su observación e interpretación. En concreto, el entorno no es algo dado, sino algo definido, en tanto observado e interpretado como relevante para una organización o subsistema especializado dentro de ella. Así como la superficie de un océano queda reducida en el submarino a la capacidad y orientación de un periscopio o a la sensibilidad de sus radares. Esto último tiene consecuencias de importancia para quienes promueven en forma muy optimista estrategias “breves” para la intervención en sistemas organizaciones e incluso para el cambio de sus “culturas”<sup>4</sup>.

Por último, cabe señalar que el concepto de organización autopoietica no se ve afectado por el hecho de que las decisiones estén o no orientadas hacia su entorno u otros sistemas sociales, como tampoco por el tipo de metas que pueden puntualizar las decisiones, pues la racionalización siempre tiene por origen una decisión. En tal sentido toda organización está regida por los mismos principios.

### CULTURA ORGANIZACIONAL

La reciente irrupción de perspectivas culturalistas aplicadas en las organizaciones, paradójicamente, guarda estrecha relación con los enfoques sistémicos que hemos bosquejado. La conexión es evidente: la cultura es el ambiente por donde fluyen las comunicaciones y la autopoiesis organizacional.

La autopoiesis organizacional se constituye, como ya sabemos, en la interconexión recursiva de comunicaciones de decisiones. La cultura de la organización, originada ya sea por el trasfondo cultural de sus miembros o por las rutinas internas ya sedimentadas en la organización, actúa como un procesador, dándole significados “adecuados” a las decisiones. Así, sobre la base de idénticos principios, se distingue una organización de otra.

En tanto contingencia reducida y ambiente, el medio cultural en las organizaciones, siempre variable, es el freno o catalizador de los cambios que se proyectan desde las políticas modernizadoras, los escritorios de ejecutivos y las mentes de pensadores e innovadores organizacionales. Sobre el adecuado reconocimiento de sus procesos constituyentes se ciernen

<sup>4</sup> Con respecto de las dificultades de este tipo de tecnologías, ver Willke, H., 1987a. y 1987b.

los actuales desafíos para la investigación social aplicada a las organizaciones contemporáneas.

### RECONOCIMIENTOS

Los autores dejan testimonio de su reconocimiento a FONDECYT, que al auspiciar sus proyectos proporciona el espacio para la reflexión académica que se traduce en esta presentación.

### BIBLIOGRAFÍA

- Arnold, M.** *Die Entstehung und Expansion der Universitäten in Lateinamerika*. Dissertation, Universidad de Bielefeld, 1987.
- Luhmann, N.** *Fin y racionalidad en los sistemas*. Madrid, Editora Nacional, 1980.
- Luhmann, N.** *Organisation* (mimeo), Bielefeld, 1985.
- Luhmann, N.** *Sistemas sociales. Lineamientos para una teoría general*. Madrid, Alianza Editorial, 1991.
- Rodríguez, D.** "Toma de decisiones y autopoiesis". *Revista de Ingeniería de Sistemas*. Universidad de Chile, vol. VII, N° 1, 1990, pp. 41-49.
- Rodríguez, D.** *Gestión organizacional. Elementos para su estudio*. Serie Capacitación y Desarrollo. Santiago. Pontificia Universidad Católica de Chile, Centro de Extensión, 1991.
- Rodríguez, D. y M. Arnold.** *Sociedad y Teoría de Sistemas*. Santiago, Editorial Universitaria, 1991.
- Willke, H.** "Observaciones, Diagnosis, Guidance. A Systems Theoretical View on Intervention", en *Social Intervention: Potencial and Constraints*, Edited by Klaus Hurrelman, Franz-Xaver Kaufman, Friedrich Lösel. Berlin-New York, Walter de Gruyter, 1987a, pp. 21-35.
- Willke, H.** "Strategien der Intervention in autonome Systeme". En Dirk Baecker *et al.* (Hrsg.). *Theorie als Passion. Niklas Luhmann zum 60. Geburtstag*, Frankfurt a M. Suhrkamp, 1987b, pp. 333-361.