La Estetización de los procesos de cambio en las organizaciones, una propuesta desde la complejidad.

Maria del Socorro Candamil Calle

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA, SEDE MANIZALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

Manizales, marzo de 2007

La Estetización de los procesos de cambio en las organizaciones, una propuesta desde la complejidad.

Maria del Socorro Candamil Calle

Tesis de grado como requisito para obtener el título de Maestría en Administración

Presidente
Patricia Noguera. Ph D

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA, SEDE MANIZALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

Manizales, marzo de 2007

TABLA DE CONTENIDO

PRESENTACIÓN 5

1. Capítulo Primero: Incidencia de los Procesos de Cambio Organizacional Implantados y Dirigidos desde el Paradigma Lineal-Mecanicista. 10

1.1. El cambio organizacional desde la perspectiva convencional-lineal 11

1.1.1. La Perspectiva convencional-lineal 16

2. Capítulo Segundo: La Perspectiva Emergente-Recurrente 27

2.1. La lógica del cambio: de su instrumentalización racional a su comprensión 30

2.1.1. El cambio desde el paradigma de la complejidad. 30

2.1.2. Fundamentos desde la biología: los sistemas vivos autopoiésicos o sistemas autoproductores 34

2.1.3. Fundamentos desde la sociología: La autopoiesis social. Aporte de Niklas Luhmann 41

2.1.4. La organización como un ecosistema 44

2.1.5. Visión desde la cibernética 46

2.2. Una perspectiva complementaria: las organizaciones como construcción social. 52

3. Capítulo Tercero: La organización como tejido comunicacional simbólico. Alternativa ético-estética para una lógica compleja del cambio. 57

3.1. Etho-estheto-episteme del cambio organizacional 59

3.1.1. La estética del cambio –lo estheto- 61

3.1.2. La Ética del cambio –La Ethos- 72

3.1.3. La Epistemología del cambio –La Epistheme- 80

CONCLUSIONES 86

BIBLIOGRAFÍA 91

Resumen

La visión reduccionista y fragmentada propia del racionalismo cartesiano dejó como herencia, entre otros: Una relación intrínseca de privilegio, poder o dominación que, trasladada al campo de la administración, tomó como "recurso" el elemento humano de las organizaciones y condujo a deshumanizar la relación laboral o de trabajo; limitó la vi sión y capacidad para entender y comprender las organizaciones mas allá de simples máquinas, así como la lógica de sus cambios, los que se asumen como una fuerza externa planificada que trasforma el interior de las organizaciones y se intervienen mediante acciones, la mayoría de las veces, impositivas. Ello ha conllevado a que los procesos de cambio sean instrumentales, inducidos o impuestos, lo que comúnmente genera resistencias.

La propuesta que se plantea es ver y entender la organización como sistemas *vivos,* en donde se constituyen redes; es decir, que por encima de organizaciones jerarquizadas hay redes de sentido que se configuran a partir de procesos comunicacionales. Cada comunicación crea pensamientos y significados, lo cual da pie a nuevas comunicaciones; de este modo, la red se genera a sí misma, lo que constituye su forma particular de reproducción autopoiésica. El carácter recurrente de estas comunicaciones, en múltiples bucles de retroalimentación, hace que se cree un sistema de creencias, explicaciones y valores compartidos - un contexto común de significado- que es continuamente sostenido por nuevas comunicaciones.

Lo anterior impone a la organización elegir el tipo de estrategia que le permita fluir dichas interacciones; al parecer, una estrategia más corporativa permitirá fortalecer y clarificar la identidad de sus miembros, pero ello requiere que se comprenda que esta identidad se forma y se transforma a través de procesos comunicacionales recíprocamente determinantes y determinados. La organización que cambia es una organización que aprende, y una organización que aprende es una organización que modifica estructuras mentales a partir del cambio de significados, pensamientos y creencias sobre si misma.

Así, la propuesta de estetizar los procesos de cambio en las organizaciones tiene que ver con: (1) entender la organización como un sistema vivo en donde se presenta una serie de fenómenos que deben comprenderse y asimilarse para que los cambios, antes de imponerlos, sean provocados mediante las perturbaciones que puedan hacérsele a la red que configura la organización, (2) el reconocimiento del valor que significan las comunidades de práctica en una organización como potencial para la creatividad y el aprendizaje, soporte de todo cambio organizacional, (3) la identificación de redes informales que utilizan la comunicación como su forma de reproducción autopoiésica y (4) la generación de

nuevas formas de relación e interacción. Esta perspectiva de cambio requiere un apuntalamiento ético, una ética de la alteridad que permita la humanización de las organizaciones, en donde las personas que la conforman sean reconocidas como elementos constitutivos, *como hilos que tejen su trama* y no como simples recursos manipulables y controlables; de igual forma, se requiere un cambio de visión más holística, abarcativa y reticular, la que podría ser aportada por el pensamiento sistémico.

Abstract

The reductionist and fragmented vision own of the Cartesian rationalism left a legacy, among others: An intrinsic relationship of privilege, power or domination that, transferred to the field of administration, led to dehumanize the labor relationship; limited the vision and capacity to understand and comprehend the organizations beyond simple machines, as well as the logic of theirs changes. This has led to that the processes of change be instrumental, i nduced or imposed, which commonly generates resistances.

The proposal of estheticing the processes of change in the organizations has to do with: (1) to understand the organization as an alive system where takes place a series of phenomena that must be comprehend and assimilated, in order to the changes, before being imposed, be induced by the perturbations that may be made to the network that configures the organization; (2) the recognition of the value that communities of practice have in an organization as a potential for creativity and learning, support of any organizational change; (3) the identification of informal networks that use the communication as theirs form of 'autopoiésica' reproduction, and (4) the generation of new forms of relationship and interaction. This prospect of change requires an ethical underpinnings, an ethics of otherness that allows the humanization of the organizations, where people who make up them are recognized as constituent elements, as the threads that weave your story and not as simple manipulatable and controllable resoruces.

PRESENTACIÓN

Cambiar para no morir, parece que es así como se hace e progreso.
Filomena Ferreto- Personaje de "La próxima Víctima"

El presente trabajo pretende ser una contribución a los estudios sobre el cambio en las organizaciones, sin que con ello se agote una discusión en torno al tema. De hecho, la perspectiva desde donde se ha orientado esta reflexión, la complejidad, es un campo que apenas comienza a tener aplicación en la vida social como son las organizaciones humanas; por tanto, el camino aún es expedito para quienes se acercan a una exploración en ella.

Si bien los desarrollos teóricos construidos se orientan básicamente a las empresas como un tipo de organización humana, estos cubren un espectro que connota el término organización, en el sentido de que las organizaciones comparten características similares, diferenciándose sólo por las finalidades y objetivos que persiguen.

De este modo, las aplicaciones que se plantean pueden llevarse a cabo en empresas, familias o comunidades, como tipos de organización social, en donde tejen redes a partir de interacciones y retroacciones mutuas y actúan en contextos cuyos significados les son comunes. Sin embargo, el ámbito de aplicación específico para el cual se ha orientado este trabajo, son las organizaciones productivas.

La idea de hacer una indagación sobre los procesos de cambio en las organizaciones, surgió de la inquietud que me generó el acercamiento a las teorías de la complejidad, que me hicieron pensar que probablemente algunas prácticas gerenciales que buscan un mejor desempeño de las organizaciones, responden al modelo como estas son percibidas. La premisa básica es que somos producto de una sociedad que desde el siglo XIX implantó un tipo de pensamiento lineal y determinístico, que nos ha impedido ver la integralidad de los fenómenos que suceden en una realidad social y el efecto recurrente que estos producen cuando causas y efectos se convierten cíclicamente en sus propios efectos y en sus propias causas.

Con base en lo anterior, se plantea el supuesto de que las empresas se orientan bajo una perspectiva mecanicista y, en coherencia, utilizan herramientas propias correspondientes como son el control y la predicción. Estos ha propiciado que los procesos de cambios encuentren resistencias, que hacen que la intención inicial tome rumbos no previstos y, en la mayoría de los casos, no deseados. Esto se evidencia en la literatura cuando encontramos diversos autores que conceptualizan sobre la resistencia al cambio y hasta proponen modelos bastante

conocidos en el campo de la administración, entre los cuales se encuentran Kurt Lewin, Peter Sengel, Edgar Schein y otros seguidores del Desarrollo Organizacional (DO).

Esta reflexión llevó a plantear la pregunta inicial de la investigación. *¿Cuál es la incidencia de los procesos de cambio organizacional que han sido implantados y dirigidos desde el paradigma lineal-mecanicista?*, En tal sentido, se inicio una búsqueda teórica que permitiera dar respuesta a dicha pregunta y, de paso, verificar el supuesto planteado.

El hecho de poseer un supuesto relacionado con los inconvenientes que se presentan en las organizaciones cuando son dirigidas bajo esquemas reduccionistas y fragmentados, motivó el planteamiento de una segunda pregunta como a la forma en que tradicionalmente los cambios se gestionan: *¿Qué alternativa podría implementarse para que los cambios en las organizaciones no sean especificados, ni dirigidos, sino que emerjan como un proceso inherente a los organismos vivos autopoiésicos?* Es decir, en sistemas que tienen capacidad de autocrearse, autoproducirse y autopreservarse gracias a su comportamiento en red ¿qué hace que ante perturbaciones del entorno, se sucedan reacciones internas que se extienden en toda la red (organización), en donde cada componente que la constituye transforma o modifica a los otros, autoproduciendo permanentemente la organización? Para Maturana y Varela, en los sistemas biológicos ello se da por reacciones metabólicas; para Luhmann, en los sistemas sociales se da por el sistema comunicacional de la red.

Esta pregunta se formuló en razón a que se vislumbró una posibilidad de adoptar nuevos enfoques de cambio en las organizaciones, pues si en la realidad cada vez vemos más evidencias de que los enfoques tradicionales no obtienen los resultados esperados, entonces es necesario modificarlos así como sus prácticas; sobre todo en ésta época, cuando los cambios son impulsados por los desarrollos científicos y tecnológicos y por el carácter mismo de la globalización.

Bajo estos argumentos y suposiciones, se planteó el objetivo general del proyecto que, por definición, se constituye en el resultado esperado de la presente tesis: *Conocer de qué forma pueden promoverse procesos de cambio permanente en las organizaciones, para que éstas mantengan relaciones de equilibrio dinámico con sus medios interno y externo;* o dicho en otros términos, buscar alternativas que desde la complejidad, permitan superar el concepto de equilibrio como algo estático, hacia una idea de equilibrio dinámico, de fuerzas en tensión, en el que la separación “interior” / “exterior” se disuelve. Dados los constantes flujos e interacciones entre los diversos subsistemas que configuran una organización social. Objetivo que se encuentra plasmado en la propuesta final.

En el propósito de operativizar el objetivo general, se plantearon unos objetivos específicos que guardan coherencia con las preguntas de investigación y que han sido la base para la estructuración del presente documento en tres capítulos, en donde se encuentran las respuestas a las preguntas formuladas y se hacen explícitos los logros de los objetivos específicos.

El primer capítulo desarrolla conceptualmente el modelo convencional heredado de la ciencia moderna denominado "racional", "lineal", "instrumental", "fragmentado" y analiza la forma como las organizaciones han orientado sus prácticas gerenciales bajo esta cosmovisión, que ha llevado, entre otros, a que los cambios se conciban como algo que hay que planear para luego ser implantado y controlado desde la alta dirección. En este capítulo, y en respuesta a la primera pregunta, se muestran evidencias teóricas sobre la incidencia de los cambios cuando parten de esta visión; razón por la cual algunos intentos por lograr organizaciones flexibles y creativas han fracasado, pues la lógica con que se administran es contraria a la lógica con que ellas autónomamente funcionan. De igual forma, en este capítulo se desarrolla el primer objetivo específico del proyecto: *Identificar los resultados que las organizaciones obtienen cuando son concebidas como máquinas*, pues se partió del argumento sustentado por autores como Morgan y Capra, entre otros, de que la concepción de la organización como máquina fue derivada del paradigma moderno racional, cuya metáfora fue el reloj, para significar lo previsible, lo determinado, lo controlable; no obstante, se avizoran algunas posibles alternativas que podrían modificar tal visión.

En el segundo capítulo se desarrolla el segundo objetivo específico del proyecto: *Conocer los beneficios que las organizaciones obtienen cuando son asumidas como organismos vivos, autopiésicos*. Una contribución importante al logro de este objetivo fue la propuesta de Luhmann, quien considera que la autopoiesis en las organizaciones se da a partir de la interacción de sus actores, en donde median procesos comunicativos. Lo anterior fue complementado con la perspectiva de la construcción social, lo cual establece que las realidades se construyen a partir de los mismos sujetos que la constituyen; por tanto, las organizaciones poseen las características que sus propios miembros le han creado y, dialécticamente, estas características influyen en el comportamiento de la colectividad.

Para fortalecer la propuesta final, en este capítulo se consideraron tres grandes perspectivas dentro del paradigma de la complejidad: (1) Los sistemas vivos autopoiésicos, desde los aportes de Maturana, Capra, Varela y Luhmann. (2) Los procesos de cognición, desde los aportes de la cibernética. (3) La construcción social de las organizaciones, desde los aportes de Searle, Castioriadis, Shotter y, Berger y Luckmann.

De la reflexión elaborada en este capítulo, se estructuró implícitamente la siguiente hipótesis: Las organizaciones, lejos de ser sistemas inermes, son sistemas vivos autopoiésicos con dinámicas de cambio inherentes a esta condición; por tanto, no hay que inducirles, ni imponerles cambios, sólo perturbarlas para que estos emerjan como parte de su propia naturaleza.

En el tercer capítulo se da respuesta a la segunda pregunta de investigación y al tercer objetivo específico: *Proponer una visión alternativa acerca del modo como deben los cambios ser asumidos en las organizaciones.* En este sentido, se estructura la propuesta de la estetización de los procesos de cambio en las organizaciones, a partir de la consideración de que estos emergen de una red autopoiésica donde los procesos son eminentemente comunicacionales y, están dotados de significados, expresiones, ideas y valores denominados imaginarios y cuya inteligibilidad, por parte de los miembros de la colectividad, es la que una realidad social en donde se comparten reglas, normas y acuerdos, que llevan al diseño de estructuras que obran como marcos de funcionalidad para la comunidad que los comparte.

La propuesta final, y como logro del objetivo general, es que a partir de la estetización de los procesos de cambio organizacionales, se modifique la forma como estos se han administrado: con acciones de dominación y sumisión, para llevarlos al campo de la creación humana, en donde los cambios emergen espontáneamente y se configuran como nuevos órdenes estructurados en torno a nuevos significados; es decir, como resultado de la creatividad colectiva de la organización. De acuerdo con lo anterior, el papel del administrador será el de un líder cuya preocupación fundamental será mantener viva la red a partir de procesos comunicacionales, que deberán estar mediados por una ética de la alteridad que lleve a la realización plena de valores como la igualdad, el reconocimiento, respeto al otro y la libertad. Esto sólo es posible si se da un cambio de perspectiva por parte de quienes administran las organizaciones, que permita una comprensión sistémica de las interrelaciones que existen entre todos los miembros de una organización y de las pautas que los conectan recursivamente. De este modo, los cambios en las organizaciones deben darse a partir de la creación de nuevas formas de relación social.

La tarea consiste en comprender que el cambio en las organizaciones no depende tanto de normas, presupuestos u otro tipo de regulaciones, sino y sobre todo, que es un proceso inherente a sus dinámicas, en donde las personas que las constituyen son sus protagonistas principales. Las lecciones de la cibernética, la autopoiésis y la construcción social, proporcionaron un marco conceptual que permitió otras percepciones y visiones para identificar efectos y causas circulares

y bucléicas de las interacciones humanas, en donde la comunicación, por medio del lenguaje, es su vehículo natural.

Metodológicamente, el trabajo se desarrolló guardando coherencia con la perspectiva teórica utilizada, pues si el campo de aplicación es la organización como sistema vivo, entonces la perspectiva de análisis, como metodología, debía ser aquella que permitiera la flexibilidad para captar los límites y variaciones propios de una organización. De este modo, la estrategia que más se adaptó el tema de estudio fue investigación cualitativa, pues si la lógica de los sistemas vivientes es una lógica de conjunto y de síntesis, la investigación cualitativa logra de manera adecuada dar cuenta de ello (Deslauriers, 2004, 15).

En tal sentido, la hermenéutica se asumió como método de abordaje de lo social, pero en el sentido que lo asume Morin (2000, 34). "*Método significa un camino, una obra que se hace caminando*". Así, desde la lectura de los textos de autores representativos de las temáticas tratadas, se configuró una escritura acorde con la comprensión del problema tratado y su sentido. Lo anterior implicó un ejercicio dialéctico de escribir y leer y leer lo escrito, tal como lo describe Paul Ricoeur (citado por Vásquez, 2002, 98): "*La lectura de un texto supone un movimiento peculiar de interacción dialéctica entre la explicación morfológica (análisis estructural de las relaciones internas del texto) y la interpretación semántica (exposición de los sentidos y de los significados del discurso que caracteriza el texto en su relación con el circuito intencional de la comunicación histórica)*".

En este caminar, se fueron encontrando nuevas teorías desde donde era posible entender como emergencias los procesos de cambio en las organizaciones; no como un concepto sino como un acto reflexivo conducente a nuevas formas, a nuevos órdenes. En esta línea, la técnica utilizada fue la revisión de literatura, utilizando para ello fuentes primarias o directas (textos base de los autores o citas realizadas por teóricos de reconocida idoneidad en el tema), dada la familiaridad con el campo de estudio, adquirido en el proceso formativo en la línea de epistemología. Sin embargo, la revisión no se supeditó a lo ya conocido, pues en el transcurrir de la investigación se encontraron otros referentes teóricos, no previstos, que ayudaron a la construcción de la propuesta final, tal como fueron las perspectivas de la Construcción Social y de la Cibernética.

En general, las teorías abordadas en el estudio cumplieron una función explicativa a las preguntas formuladas y una función comprensiva para estructurar la propuesta alternativa.
Como resultado final, se presenta una propuesta que sirve de referente a los líderes empresariales para adaptar sus estilos de gestión a la naturaleza propia de las organizaciones, pues estas encarnan la complejidad misma de la organización

biológica, que hace emerger en ellas cualidades especiales que no se centran en las partes que la constituyen. Porque la totalidad de la organización no puede reducirse a sus elementos aislados. Asumir tal postura nos llevará a entender que los modos de comportamiento que las organizaciones asumen son sus propias emergencias, ya que estas están constituidas por personas, de cuya interacción surge una cultura con contextos de significado y de práctica comunes. Esta misma cultura define el comportamiento de los individuos, le asigna ciertas características a la organización, como una personalidad, una identidad que le es propia; por tanto, si se pretende cambiar las características de una organización, deberá modificarse su cultura y si esta sólo es modificada por los individuos que la constituyen a partir de sus interacciones, es entonces a partir de nuevas interacciones, nuevas conversaciones en donde deberá encontrarse el cambio en las organizaciones: su autopoiesis. Este el fundamento principal de la estetización de los proceso de cambio en las organizaciones: las personas, sus significados, sus interacciones, la red de sentido que se teje y que le da forma, vida, color y estructura a la organización.

A manera de reflexión final, diría que entender las organizaciones y sus procesos de cambio, desde la metáfora de un ser vivo, requiere de un tipo de pensamiento que permita comprender que las organizaciones cambian internamente no por la fuerza externa que las obliga a hacerlo, sino porque el entorno es parte de la misma organización. Esta característica esencial de todo ser vivo, sólo puede ser explicada desde la perspectiva de la complejidad, que considera la organización como un sistema en desequilibrio; es decir, como un sistema inmerso en entornos turbulentos, “ruidosos”, que se presentan como exigencias y estímulos a una inestabilidad incesante, idea que contradice lo que plantea la administración clásica mecanicista, pues desde esta otra perspectiva, la inestabilidad es una condición necesaria que le permite a la organización cambiar y la puede llevar tanto a su desarrollo como a su muerte. Sin embargo, interiorizar esta perspectiva requiere la modificación de nuestras estructuras mentales reduccionistas y fragmentarias, hacia un tipo de pensamiento que permita ver la complejidad de los fenómenos a partir de visiones holísticas, integrales, abarcativas, en donde el pensamiento ambiental podría ofrecer un buen marco conceptual.

1. Capítulo Primero: Incidencia de los Procesos de Cambio Organizacional Implantados y Dirigidos desde el Paradigma Lineal-Mecanicista.

Este capítulo se estructura en torno a la pregunta que dio origen a la presente investigación, pues es innegable que para las organizaciones el cambio es un imperativo dado el contexto de incertidumbre e inestabilidad en donde estas operan, siendo el cambio, lo más estable. A primera vista, parecería que las organizaciones buscan incesantemente la mejor estrategia, la formula mágica que permita implantar cambios para responder proactivamente a los retos que permanentemente enfrentan y obtener los resultados esperados; sin embargo, ello no siempre es así, pues las acciones, desde la perspectiva de la complejidad, presuponen incertidumbre ya que al entrar en el campo de las derivas y bifurcaciones toman rumbos inimaginados que no son perceptibles puesto que tenemos un predisposición natural a obrar bajo una racionalidad instrumental que sólo permite ver los fenómenos bajo una rutina mecánica lineal, en donde A necesariamente conduce a B.

El propósito es hacer evidente el resultado que obtienen las organizaciones cuando sus procesos de cambio se orientan bajo el paradigma lineal mecanicista, lo cual permitirá formarse un concepto acerca de las ventajas y desventajas de este enfoque y reflexionar sobre posibles alternativas que puedan aprovechar sus bondades y superar las posibles deficiencias.

Sin que se haya hecho explícito en el proyecto de investigación, implícitamente se planteó la hipótesis de que los procesos de cambio organizacional implantados y dirigidos desde el paradigma lineal mecanicista, generan muchas resistencias dado que no surgen de la lógica de la complejidad que demandan las funciones y compromisos que dichas organizaciones poseen.

La pregunta se resolverá a partir de una disertación realizada con apoyo de los teóricos que, desde la perspectiva de la autora del presente trabajo, aportan una visión muy importante al tema que se trata.

1.1. El cambio organizacional desde la perspectiva convencional-lineal

Por muchos años diversos autores han planteado teorías, enfoques y modelos acerca de las organizaciones en aras de entender el modo en que éstas funcionan y cómo afrontan los procesos de cambio que allí se desarrollan. Para ver sólo la magnitud, Stogdill, 1974, (citado por Pfeffer, 1982, 1,2,3), revisó más de 3.000 estudios sobre liderazgo; Morgan (1990, 3) utiliza una serie de metáforas para explicar la organización: como *máquinas* controladas que deben ser eficientes, sus directivos tienden a gestionarlas y diseñarlas con elementos de relojería, donde cada parte tiene definido claramente un rol; como *organismos* en desarrollo y adaptación y muestra que los diferentes tipos de organización, como diferentes

especies, se adaptan para resolver las exigencias de los diferentes entornos; como *cerebros* con posibilidades de aprendizaje y donde aporta importantes conceptos sobre la autoorganización; como *culturas* en donde se poseen valores, creencias, ideologías que sostienen las organizaciones como realidades sociales; como *sistemas de gobierno* en donde la metáfora es la política para señalar los conflicto de intereses y de poder que se gestan en su interior; como *prisiones psíquicas* en la que se presentan aspectos psicológicos para analizar si en la vida organizacional estamos atrapados por procesos concientes e inconcientes de nuestra propia creación; como *instrumentos de dominación*, en donde se utilizan los empleados para lograr los fines de la organización; cada una de estas formas que asume la organización trae consigo un tipo de pensamiento a partir del cual ésta se diseña y gestiona. Vale decir también, que no todas las teorías pueden ser catalogadas como tales, pues son simplemente *encabezamientos temáticos*[1].

Goodman y Kurke (1980, 441, 442, 444) elaboraron un estudio sobre el cambio en las organizaciones, a partir del cual elaboraron un informe sobre el estado de la literatura en este aspecto. Concluyeron que pocos autores escriben sobre el concepto de cambio, la mayoría lo concibe como una acción, como algo planificado: *el cambio, imaginan, se produce cuando un agente introduce técnicas de forma intencionada para modificar o alterar las organizaciones, sus miembros, o ambos*. Citan a Friedlander y Brown (1974, 314), quienes plantean el DO[2] como un método para facilitar el cambio y desarrollo en las personas, en la tecnología y en los procesos y estructuras de las organizaciones.

La mayoría de autores que han trabajado sobre el DO, destacan la importancia de crear disponibilidad hacia el cambio en las organizaciones, entre ellos Schein (1982, 10) quien propone un modelo basado en procesos de aprendizaje a partir del desarrollo de grupos y técnicas de entrenamiento grupal. Otro teórico destacado es Kurt Lewin (citado por Stonner, 1992, 442) quien propone un proceso de cambio a partir de la identificación de un campo de fuerzas de cambio: unas de impulso y otras de restricción. Éste último propone como proceso de cambio (1) descongelar o hacer que el cambio se vuelva una necesidad, (2) introducir el cambio deseado y (3) recongelar o implantar el cambio de manera que se constituya en algo permanente.

Como puede observarse, muchos de los esfuerzos teóricos que abordan el tema del cambio se centran en el proceso más que en su comprensión y significado. La

[1] Pfeffer comenta que se emplean rótulos como “actitudes hacia el empleo”, “motivación”, “liderazgo”. Hoy día toma mucha fuerza el tema de las competencias como elemento de gestión organizacional importante.

[2] Desarrollo Organizacional

tendencia es a asumir los cambios como algo previamente planeado y a desarrollar las estrategias que permitan su implantación en las organizaciones.

Para Ragno (2002, 3), *la causa principal de casi todas las crisis empresarias no es que las cosas se hagan mal; ni siquiera que se hagan las cosas equivocadas. De hecho, en la mayoría de los casos se están haciendo las cosas acertadas, pero sin que den fruto*. ¿Cómo se explica esta aparente paradoja? Una posible respuesta es que los supuestos sobre los que se ha construido y se gobierna la organización ya no encajan en la realidad.

No puede desconocerse tampoco que en este contexto emergen recetas de gestión que acuden en salvación de las organizaciones, frente a los problemas constantes y cada vez mayores que provocan la globalización, la incertidumbre y la complejidad creciente. Sin embargo, la mayoría de estos modelos de gestión tienen en la base la misma visión metafísica, el mismo mapa para enfrentar nuevas realidades que por sus características los tornan insuficientes tanto estructural como funcionalmente. Y es por esa razón que cuando acertamos en el "qué hacer" nos falla el "cómo hacerlo", y cuando la práctica intuitiva cotidiana (cómo hacer) se traduce en éxitos sorpresivos, no alcanzamos a integrarla en un plan estratégico (qué hacer) que facilite un crecimiento sostenido. (Cfr. Ragno 2002). Casi sin advertirlo, permanentemente encasillamos el pensamiento creativo e innovador empresario, limitándonos a pensar en situaciones ya existentes y resolverlas con soluciones conocidas, a la vez que bloqueamos nuestra capacidad de observar al mundo como una totalidad, en lugar de superar la resistencia inconsciente a los cambios y buscar soluciones no convencionales a partir de darle libertad a la creatividad y a la imaginación.

Quizás quien ha hecho una elaboración conceptual sobre los procesos de cambio y su aplicación en las organizaciones, desde una perspectiva sistémica, es Peter Senge (1992 y 93, 24), en el texto *La Quinta Disciplina,* en donde se refirió a la organización inteligente y la definió como u*na organización que aprende y continuamente expande su capacidad para crear futuro;* según el autor, comprender los procesos de aprendizaje en las organizaciones requiere de un cambio de enfoque, de un pensamiento sistémico que permita ver totalidades en vez de partes. *En vez de ver a las personas como seres que se limitan a reaccionar con impotencia, las vemos como partícipes activos en la modelación de la realidad. En vez de reaccionar ante el presente, se crea el futuro*. Más adelante, en los años 1995, 97 y 98, Senge publica el libro *La Quinta Disciplina en la Práctica*, en donde presenta diferentes estrategias y herramientas para aplicar las disciplinas que permitan construir una organización con capacidad de aprendizaje, cuya piedra angular es el pensamiento sistémico complejo. Desde la propuesta de Senge, una organización inteligente es aquella que hace del

aprendizaje una práctica cotidiana, lo que la dotará de capacidad de discernimiento para enfrentarse a los retos que implican cambios.

Frente a esta multiplicidad de conceptos asociados con la organización, Morin (2003, 51) plantea que *la organización, noción decisiva, apenas entrevista, no es aún, si se me permite decirlo, un concepto organizado*. Al parecer, el enfoque de sistemas podría aportar elementos fundamentales para elaborar una concepto que se asimile a su naturaleza, o como lo plantea Morgan (1991, 223, 224,225), lo importante es que se asuma que una organización es un organismo complejo que no puede reducirse a leyes generales, al determinismo lineal del mecanicismo, y que ésta debe ser comprendida con la lógica de la vida misma.

Peter Drucker (1990), sostiene que el reto al que se enfrentan las democracias, principalmente las desarrolladas de libre mercado, es hacer que el pluralismo de las organizaciones autónomas, basadas en la gestión del conocimiento, conduzca tanto a resultados económicos como a la cohesión social y política. En este mismo sentido, Cheng *et al* (2006), aportan al debate en la teoría organizacional acerca de la ética corporativa, frente a lo cual plantean que los procesos de cambio organizacional deben considerar la relaciones entre el mercado, las instituciones y la estructura social.

Al respecto, podríamos decir que se trata de cambios que con carácter irreversible ya se han producido; cambios respecto de los cuales los ejecutivos deben tomar medidas, de lo que pueden y deben hacer para construir el futuro.

Lo anterior se corrobora en los mismos modelos tradicionales de administración adoptados por las empresas que presentan grandes deficiencias para adaptarse a entornos que evolucionan permanentemente. Se necesita evolucionar hacia modelos más dinámicos y flexibles capaces de asimilar las nuevas metáforas organizacionales y hacer más competitivas y exitosas a las empresas, pues las características que presentan los paradigmas de gestión han dado como resultado diversos modelos organizacionales, que más allá de constituir diferentes perspectivas de una misma realidad, han sido generadores de modelos mentales que es necesario trascender. No obstante, hay que tener presente que esta nueva mentalidad no surgirá de golpe, ni se originará en una autoridad central, será una consecuencia natural de comprender la lógica de la vida, idea que será reiterativa en este trabajo y sobre la que se construye la propuesta del cambio organizacional desde una perspectiva compleja.

Para ratificar lo anterior, el escritor Daniel Quinn (citado por Ragno, 2002, 14), comenta que la primera revolución industrial fue *producto de un millón de pequeños comienzos; no provino de ningún diseño teórico ni fue un*

emprendimiento utópico. *La próxima revolución industrial, si ocurre, tampoco tendrá un plan maestro ni estará a cargo de alguien en especial.* Avanzará, como dice Quinn, sobre la base de una efusión de creatividad humana, de modificaciones no sólo tecnológicas, sino además del paisaje humano.

Sin pretender establecer alcances y limitaciones de cada enfoque o teoría, se quiere hacer una análisis de los paradigmas desde donde se han planteado, de tal modo que se puedan poner bajo la mira algunas argumentaciones teóricas decisivas y se aporten nuevos elementos que conduzcan construir una noción de cambio que permita comprenderlos desde una lógica diferente, pues los modelos tradicionales no han logrado los resultados esperados, en el sentido de permitir que las organizaciones respondan proactivamente a entornos inciertos, turbulentos y cambiantes, en cuyo propósito han aportado bastante los desarrollos teóricos y prácticos de Senge (92, 93, 97, 98), los cuales se han alejado de la perspectiva mecanicista dominante en la teoría y práctica organizacional.

Pfeffer (1982, 4), identifica tres perspectivas en el estudio de las organizaciones las cuales se plantean a partir de lo que ellas adoptan con respecto de la acción: una que considera la acción como intencional o acotadamente racional, prospectiva o encaminada hacia una meta; otra que considera la acción restringida o determinada exteriormente por la situación o por el entorno; una tercera que ve la organización como algo aleatorio provocado por un proceso emergente en que se desenvuelve y asume las organizaciones como contextos en los cuales confluyen personas, problemas y soluciones, en las que las preferencias no orientan la acción sino que surgen de ella. Lo más importante de este planteamiento es que las realidades organizacionales son por naturaleza construidas socialmente; es decir, son producto de las interacciones que dan lugar a imaginarios colectivos de una comunidad que comparte una práctica común.

En términos generales, pueden vislumbrarse dos grandes paradigmas desde donde se han estudiado las organizaciones. El primero, surgido desde la fundación de la modernidad que da origen a la racionalidad del pensamiento, a la supremacía de la razón por encima de cualquier otro argumento, y a la concepción del mundo como sumatoria de partes, lo que se ha llamado *mecanicismo*, donde el todo es la suma de las partes. El segundo, surgido de la denominada crisis de la modernidad, como crisis de la razón centrada en el sujeto como *ego-cogito*, razón que durante casi 200 años de modernidad se redujo a un instrumento de dominación, por medio del método analítico, esencial al mecanicismo, que separa el mundo en compartimentos estanco, lo que implica “matar” las relaciones que le dan sentido a dicho mundo, o sea la vida. (Cfr. Noguera, 2004). De esta crisis emergen propuestas llamadas *postmodernas* que abandonan la racionalidad analítica-mecanicista y proponen una interpretación del mundo a partir de

relaciones autopoiésicas, magmáticas, aleatorias, rizomáticas y no de objetos. Se inicia con dichas propuestas emanadas tanto de las ciencias naturales (Física, Biología, Ecología), como de las ciencias sociales (Antropología, Sociología, Psicología), el tránsito del paradigma newtoniano del mecanicismo, al paradigma de la complejidad, y al pensamiento complejo, que con autores como Morin, Castoriadis, Deleuze y Guattari, relacionan de manera inseparable e integral a la razón con los sentidos (cuerpo, incorporación, corporeidad, colectividad), la imaginación, la fantasía y la intuición, aspectos que en sentido amplio, llamamos *estetización.*

Bajo estas perspectivas se han desarrollado diferentes teorías que intentan explicar los fenómenos relacionados con los procesos de cambio. Desde la perspectiva mecanicista los cambios son planeados e intencionalmente dirigidos; desde la perspectiva de la complejidad éstos emergen de la dinámica evolutiva de los sistemas que reúnen las cualidades de un ser vivo. A continuación, se hará una sustentación teórica de esta afirmación.

1.1.1. La Perspectiva convencional-lineal

Esta cosmovisión se impone a partir de Galileo, Descartes y Newton y se fundamenta en el intercambio y no en el descubrimiento que hace la razón, es una ciencia racional y universal, viene del racionalismo cartesiano, el cual contribuyó con la utilización del método matemático y la visión mecanicista del universo, a partir de la experimentación y desconfiando de los sentidos. Esta perspectiva distingue la ciencia moderna de la antigua y su pretensión fue conectar la teoría y la práctica mediante la acción del conocimiento, se habló así de ciencias de la experimentación.

La aplicación de esta perspectiva a los procesos de cambios en las organizaciones consiste en sugerir que éstas, como sistemas racionales, deben actuar tan eficientemente como les sea posible, por tanto los cambios deben ser planeados y llevados a cabo mediante asignación de responsabilidades lo que abroga el derecho a dar órdenes y exigir exacta obediencia.

Esta orientación mecanicista que ha predominado entre quienes tienen la posibilidad de dirigir empresas, ha llevado a la concepción de que los cambios organizacionales se pueden predecir y controlar en tanto se conozcan perfectamente cada una de sus partes y cómo encaja cada uno de sus componentes; sin embargo, en la mayoría de las ocasiones el comportamiento organizacional es contrario a las expectativas. En el *argot* de la administración se le denomina *“resistencia al cambio”*.

Esta resistencia podría estar relacionada con el hecho de que las necesidades del ser humano son calificadas como de carácter importante sólo para alcances de la eficiencia de la organización. Todo lo que disperse la atención del hombre fuera de su trabajo es considerado factor relevante que debe ser abolido, donde las limitantes deben ser claras para oponer el comportamiento que genere la productividad necesaria, formando un carácter no natural del hombre en donde éste se dirige a la contradicción de la normalidad de la conducta.

1.1.1.1. El mecanicismo o la ciencia moderna

El mecanicismo fue el resultado de la unidad entre la filosofía cartesiana (basada en el racionalismo y el método científico) y las matemáticas. Esta cosmovisión naciente se fundamentó en la teoría física, a partir de los descubrimientos aportados por Newton en la mecánica clásica, lo cual le dio carácter universal, pues se consideraba que todos los fenómenos eran reducibles a la nueva teoría física (con los nuevos conceptos de espacio, tiempo, materia y fuerza). La mecánica clásica reemplazó en el siglo XVII la visión de las cosas y del mundo, a lo que se le denominó: la revolución científica de la modernidad, lo que determinó el cambio entre la edad media y el renacimiento.

El mecanicismo fundamenta gran parte de su visión en la deducción y en la matemática. En la deducción, porque va de una verdad a otra por el simple proceder de la mente, con lo cual la deducción alcanzada de esta forma es cierta (por que viene de la razón) y no cabe posibilidad de duda; y de la matemática, porque procede del entendimiento y conlleva a verdades irrefutables, contrario a la experiencia que es engañosa, que puede dar diferentes resultados en el tiempo, es decir, que para encontrar una verdad que no admita duda debe venir de una fuente diferente a la de la experiencia, dependiendo del entendimiento. Esta cosmovisión se extendió a todos los campos de las ciencias incluidas las sociales y humanas, convirtiendo todo en dato, en un *quantum*.

Según Torrado (2004, 4), el nacimiento de esta modernidad, produjo tres efectos principales:

1. Una nueva concepción del universo: el heliocentrismo frente al egocentrismo. La idea de que era la tierra que giraba alrededor del sol.
2. Una nueva concepción de hombre: el antropocentrismo frente al teocentrismo. El hombre se reconoce como ser autónomo y transformador del mundo y no solamente como una criatura contemplativa.

3. Una nueva relación del hombre con la naturaleza: el naturalismo. El hombre quiere ir directamente a la naturaleza, para utilizarla, conocerla y dominarla y quiere sentirse parte de ella.

Esta supremacía científico-técnica que permitió grandes avances, en especial en lo relacionado con las tecnologías de la información y la comunicación y el progreso económico de muchas sociedades, pero se olvidó del mundo de la vida, el mundo de los sujetos, según lo afirma Husserl, citado por Hoyos Vásquez (1994, 15*, la crisis de occidente consiste en un olvido del mundo de la vida. Este olvido conlleva necesariamente al autoolvido del sujeto, dado que este se constituye auténticamente en su praxis mundovital.* El gran error de la modernidad consistió en ubicar la razón como la única verdad y al hombre poseedor de esa razón y de esa verdad, lo que dio origen a la concepción antropocentrista cuya máxima figura fue la racionalidad científico-técnica. Así la organización, como el mismo universo, se redujo a un objeto analizable desde el punto de vista lógico y expresable en términos matemáticos, en donde el sujeto se constituye en otro objeto igualmente dominado y manipulado.

Desde este paradigma las relaciones sociales se tornaron individualistas donde los sujetos preformados con una vida ordenada de tipo cartesiano sólo hablan consigo mismos, narcisos que sólo reconocen en el otro un objeto de satisfacción y que no es otra cosa que la manifestación de la escisión que hizo la modernidad entre cultura y naturaleza; es decir, entre la razón y la vida, creando sujetos monoculturales que se oponen a la diversidad y que se vuelven intolerantes frente a otras posiciones y pensamientos diferentes al suyo, pues ven al otro como un enemigo, como una amenaza por el hecho de ser diferente.

Bajo esta perspectiva nacen las primeras teorías de la organización, planteadas, entre otros, por Frederick Taylor (1930, 1973) y su famoso estudio científico de la organización, en el que acoge todo el postulado de la ciencia moderna bajo lo cual todo es previsible, medible y cuantificable. Para el mecanicismo, la administración solo se traduce a la acción de quien dirige, es así como Taylor propone funciones de dirección como: estudio científico del trabajo, selección científica del trabajador, división del trabajo entre patronos y empleados y su cooperación; de este modo aparece el estudio del trabajo, con sus tiempos y movimientos, tratando de hacer rendir al máximo a los trabajadores. Al poner sobre la mesa planes de incentivos por producción, combinado con los estudios anteriores, se vuelve a la visión del hombre como una máquina que le produce dinero a la organización. Para Henry Fayol (1930, 1973), quien acuño el concepto de administración asimilado al de gerencia cuyas funciones son: la previsión, el mando, la organización, la coordinación y el control. Por su parte, Max Weber (1925, 1973), planteó la funcionalidad de las organizaciones mediante su teoría de la burocracia y Elton

Mayo (1933, en Stoner, 1994) quien a pesar de introducir la mirada hacia el sistema vivo de la organización –las personas-, sus planteamientos no se apartaron del paradigma mecanicista.

Vale destacar el aporte de Elton Mayo (citado por Stoner, 1994), dado que a partir de sus estudios en Hawthorne, realizados entre 1924 y 1933 en la Western Electric, sobre la conducta humana en situaciones de trabajo, dio lugar a una teoría, denominada de las Relaciones Humanas, que rompió la mirada tecnicista sobre las organizaciones y propició un gran movimiento orientado a considerar que en las organizaciones, además de factores técnicos y estructurales, existen factores sociales y psicológicos que afectan su dinámica. Teoría que sirviera de punta de lanza para los posteriores estudios sobre el comportamiento humano en el trabajo realizados por los llamados neoclásicos, entre los que figuran Douglas Mcgregor (1960), Chris Argyris (1957) y Rensis Likert (1961) (en Stoner, 1994). Aunque no puede desconocerse la contribución que al estudio de las organizaciones hicieron los denominados *behavioristas*, la acotación que hicieron de lo humano y lo social no se alejo de la perspectiva mecanicista, pues estos dos elementos no fueron tratados como lo que son en sí mismos, sino que fueron considerados objetos manipulables para incrementar la productividad en la organización. De esta forma, las diferentes teorías organizacionales y de administración, se han enfocado a estudiar la forma cómo el elemento humano, considerado un recurso más en la cadena productiva, puede ser influenciado para que “rinda más”.

Para los mecanicistas, la organización era concebida como una *máquina* que poseía un sistema cerrado, en la que sus resultados se daban a partir de la sumatoria de las acciones de sus componentes. La organización, y quienes la constituían eran agentes maximizadores; el único objetivo era la maximización de los beneficios y eran descritas como conjunto de partes o departamentos, unidos por líneas de autoridad y control. Esta concepción, propia de la racionalidad instrumental que trajo consigo la modernidad, recoge las mismas características propias del paradigma desde donde se analiza, entre las que se encuentran:

El objetivismo o realismo, que asume una realidad por fuera del observador la cual es posible describirla. Taylor impulsó el estudio científico de la realidad a partir del estudio de tiempos y movimientos.

El reduccionismo, a partir del cual se acude a un solo marco conceptual para analizar todo los fenómenos; desde el punto de vista del mecanicismo imperó el concepto de que para entender algo es necesario separarlo conceptual o físicamente en sus partes. Para Ackoff (2002, 9) la doctrina que afirma esta creencia se le llama reduccionismo: *toda realidad de nuestra experiencia del*

mundo puede reducirse a elementos indivisibles fundamentales; así las teorías organizacionales se aplicaron bajo este enfoque y para cualquier tipo de organización.

El determinismo, entendido como la posibilidad de conocer el estado final de una situación a partir de sus causas o estado presente. Para los mecanicistas sólo bastaba conocer las causas para inferir el resultado; el medio era irrelevante, pues este no era considerado como la naturaleza sino el laboratorio que, según Ackoff (2002, 11), es un lugar construido de tal forma que facilita la exclusión del medio. *es un sitio en el que puede estudiarse el efecto de una variable sobre otra sin la intervención del medio*. Carvajal (s.f.) plantea que los clásicos deseaban que la organización operara de manera exacta y en este propósito parten del supuesto que si se contrata a alguien con las características adecuadas al trabajo, se le instruye en las realización de las tareas que le corresponden, se le remunera y controla de manera adecuada, los resultados de su comportamiento en la organización, son previsibles.

El carácter no-antrópico, a partir del cual el sistema se reduce a interacciones de materia, el elemento humano es considerado un recurso más dentro de la gran máquina que es la empresa.

La relación mecánica todo-parte, visión que asume que el sistema se explica a partir del conocimiento de sus partes, las cuales, funcionando armónicamente, logran resultados para la organización. En esta visión el todo puede ser explicado en independencia de sus partes, así como sus partes pueden ser concebidas sin efectos sobre el todo, lo cual de por sí hace que el sistema como tal pierda sus propiedades.

Los teóricos clásicos, en el desarrollo de las técnicas mecanicistas, muestran al hombre como una pieza más de la organización, casi como un objeto que puede ser manipulable desde todo punto de vista, pues toman el comportamiento como el seguimiento y cumplimiento de las reglamentaciones y parámetros dispuestos por la organización.

Esta cosmovisión tradicional, lineal, mecanicista, ha llevado a que muchos directivos empresariales interesados en aplicar técnicas y métodos eficaces de cambio, estudien la realidad organizacional con un sentido positivista, en una relación sujeto/objeto, en donde el sujeto (observador-directivo) se ubica por fuera del objeto (realidad organizacional o comportamiento humano). Metafóricamente, utilizan un telescopio que los aparta y les muestra un mundo que está por fuera de ellos al que le atribuyen ciertas cualidades, según sea la percepción que obtuvieron de este.

Lo anterior ha sido el resultado del programa científico de la modernidad, iniciado por Galileo, Descartes, Bacon y Newton como sus máximos exponentes, que produjo un mundo dominado por la razón, del que se excluyeron los sentidos, la intuición, y con ello toda expresión humana; es decir, la estética del mundo sucumbió a lo objetivo, racional y engendró la inhumanidad bajo un discurso que abogaba por la humanidad. Al respecto, Cruz Kronfly (2000, 4) sostiene que *no obstante la humanidad ecuménica fue reconocida previamente por el cristianismo desde la edad media los argumentos racionales a favor de la igualdad humana, en medio del reconocimiento de la diversidad y las invocaciones por el respeto a la diferencia, son propios del ideario de la modernidad construidos alrededor de la libertad e igualdad de todos los hombres*. Sin embargo, tras la segunda guerra mundial, en un mundo horrorizado por la barbarie nazi, la idea de inhumanidad comienza a visibilizarse entre quienes critican el humanismo como proyecto cultural de la modernidad.

Para Alain Finkielkraut,[3] (citado por Rojas 2003,163), el siglo XX es la época en donde se produce el acto inhumano más grande que ninguna lógica pueda explicar, atenuar o borrar: el antisemitismo; en este siglo, menciona este autor, se ideologizaba para cometer los crímenes que ya no pertenecen a la escala de lo humano, no es el atentado más sistemático jamás perpetrado contra el género humano, sino la negación más radical que pueda concebirse de la virtud de humanidad. Finkielkraut sostiene que el nuevo reconocimiento sensible del hombre por el hombre fue posible porque la religión y la filosofía moderna fundaron una cosmología igualitaria, que se sobrepuso al mundo jerarquizado que imperaba al seno de las cosmogonías antigua y medieval en donde se privilegiaban dos mundos: los de arriba y los de abajo y que fundó la desigualdad social que el mundo acepta y practica.

La filosofía también advierte sobre la verticalidad del mundo, es decir, que se deduce naturalmente la jerarquía de los hombres y la diferencia entre el "nosotros" (los de arriba) y el "ellos" (los de abajo), como germen de lo inhumano. Esta escisión se deriva de la visión cartesiana de naturaleza en la que presentan dos ámbitos separados e independientes: el de la mente o sustancia pensante *(res cogitans)* y el de la materia o sustancia *(res extensa)*, visión que aplicada a la gestión ubica a "los de arriba" *jefes* como la clase pensante, "sujetos pensantes", los que determinen el rumbo y la forma de llevar a cabo las acciones y "los de abajo", *subordinados,* como los "objetos" que cumplen con las disposiciones y realizan el trabajo sin que medie ninguna elaboración mental en ello. Desde esta perspectiva, el elemento humano es un "*recurso"* que se utiliza o desecha.

[3] Otro de los teóricos importantes dentro de esta corriente, es considerado como un gran pensador de la inhumanidad.

El profesor Fernando Cruz Kronfly[4] plantea que la inspiración humanista que ha acompañado muchas de las teorías administrativas, implícitamente reivindican y legitiman en las empresas la diferencia que el mundo moderno plasmó: los de arriba –el jefe- y los de abajo –los subordinados-. En esta relación el subordinado es el "otro", al que se le mira con desconfianza por representar una amenaza, al que se le niega su humanidad, o se le reconoce desde la mismidad, según lo representa Yánez (s.f.), y cuyas estrategias se orientan al autocontrol a través de premios o castigos a sus acciones. De esta forma, las innumerables formas que asume la gestión de lo "humano" en la empresa sólo es una retórica en la que se encierra un deseo narciso de ver al otro a partir de las propias necesidades; es decir, sólo importa la humanidad del empleado en la medida que este sea productivo y aporte al logro de los objetivos de la organización, tal como lo afirma Cruz (s.f.), *en el fondo de toda relación de autoridad, de poder y de subordinación, incluida la relación propia del trabajo, existe siempre la tentación de lo inhumano, es decir, la tentación de negar o recortar simplemente la condición de humanidad en el otro que es representado como diferente, por el solo hecho de ser subordinado y representar el otro lado real del interés.*

Lo anterior hace suponer que los cambios, así se quieran mostrar como emergentes del comportamiento humano, en la mayoría de los casos, son intencionados y previamente concebidos. Cruz (2000, 1), aporta como argumento a esta suposición que:

> *Más allá de la sensatez racional, de la sensibilidad a favor de lo humano y de las buenas intenciones, los más pragmáticos han afirmado que el humanismo organizacional que aboga por el buen trato, resulta rentable, pues los subordinados que se sienten tratados como seres humanos incrementan su motivación para el trabajo, su sentido de pertenencia y su autoestima, todo lo cual redunda positivamente en su rendimiento y en su compromiso con la tarea en la organización.*

Esta inspiración humanista *implícitamente reivindica y legitima la diferencia entre subordinado y jefe –los de arriba y los de abajo- en el seno de la organización; al subordinado se le reconoce como una especie de otro que siendo también humano no se le trata como tal.* (Cruz, 2000, 2)

> *Pareciera que existe una resistencia inconsciente a admitir en el otro diferente, que es el subordinado, su plena condición de humanidad, distancia al parecer imprescindible y propia de la esencia misma de toda*

[4] Profesor Universidad del Valle

> *organización que se pretende jerarquizada y subordinada alrededor de unos intereses puestos en juego, espacio donde también está siempre en escena la tensa lógica del "nosotros" y el "ellos", donde el nosotros es el propietario y su equipo directivo y el ellos son los empleados y la base social de la pirámide organizacional, por más aplanada y horizontal que ésta sea. En la organización empresarial existe siempre un nosotros aglutinado alrededor de los intereses con su correspondiente misión y objetivos, y un ellos, subordinado a esos intereses, misión y objetivos.* (Cruz, 2000,11)

De lo anterior puede colegirse que algunas formas utilizadas para promover los procesos de cambio y que son presentadas bajo el propósito del desarrollo humano en la organización, no son otra cosa que formas inhumanas disfrazadas de humanidad para ejercer control y dominación, pues éstas sólo tienen como propósito incrementar la productividad y la eficiencia a partir de incrementar la motivación y mejorar el clima organizacional.

Ragno (2002, 5), hace unas reflexiones en el sentido de:

> *"¿Por qué no pensar en nuevas formas de organizar el trabajo, las personas, las relaciones interpersonales, la comunicación? ¿Por qué no desarrollar nuevos tipos de aprendizaje, nuevos procesos creativos, diferentes estilos de conducción y liderazgo? ¿Por qué no convertir a la información en la fuerza creativa, y advertir cómo el espacio organizacional es estructurado por fuerzas invisibles que relacionan la complejidad? ¿Por qué, en suma, no generar una visión y una cultura, que en su conjunto y en su correcto accionar, transformen la organización otorgando a cada "parte-todo", como un Holon[5], crecientes márgenes de autonomía, para que en medio del aparente caos se mantenga el orden*?"

La transformación del Holón debe provenir desde el interior de cada organización, de quienes la integran, de su comunidad de práctica, para que con su aceptación de la nueva comprensión y su compromiso personal, puedan establecer las condiciones de posibilidad de, primero, un cambio de visión, y luego un proceso de transformación cultural de interrelación y dinamismo con los elementos creadores de la energía organizacional (personas, tiempo, recursos, aprendizaje, información, estrategias, etc.). En la medida que estas comunidades de práctica estén interconectadas y cuanto mayor sea del número de personas implicadas en ellas, más capacidad tendrá la organización para aprender, para responder

[5] Holon: Concepto introducido por Koestler que significa totalidades que al mismo tiempo forman parte de otras totalidades (Cfr. Ragno, 2002).

creativamente a circunstancias inesperadas e intempestivas; es decir, para cambiar y para evolucionar.

Lo anterior nos lleva a pensar que estamos en una situación que no podemos equivocarnos, debemos empezar a ver en las organizaciones más que objetos manipulables, redes vivas que se transforman cíclicamente, recurrentemente. Esta nueva visión permitirá que surjan nuevas metáforas organizacionales, diferentes a las tradicionales metáforas como la mecanicista que asimila el comportamiento de la organización a un reloj; o la planteada por los estructuralistas que asimilan el comportamiento organizacional a una caja negra que posee una entrada y una salida, entre muchas otras metáforas, todas ellas correspondientes a un modelo de pensamiento cartesiano, reduccionista y fragmentario. Lo anterior ha impedido que el cambio en las organizaciones se vean más que simples procesos; es decir, comprender su lógica, pues a menudo el cambio se asume como una fuerza externa que trasforma el interior de las organizaciones, con lo cual se asume como un problema que debe ser intervenido mediante acciones, la mayoría de las veces, impositivas.

Las tendencias organizacionales contemporáneas que muestran las ciencias sicológicas y sociológicas que tienen gran influencia en la ciencia administrativa actualmente, marcan la importancia del tener en cuenta las características sociales de cada uno de los entes que conforman las organizaciones y dan importancia a las cualidades individuales, en donde las reacciones de iniciativas, motivación y agrupaciones, generan crecimiento del conocimiento y el rendimiento de la organización y son lo elementos más determinantes en los procesos de cambio, pues son los individuos los que experimentan las necesidades de cambio y los que permiten que estos emerjan como nuevas condiciones o nuevas realidades para garantizar la supervivencia y el desarrollo de la organización. De igual forma, promueven la idea de concebir los cambios como el producto de las tensiones entre los opuestos, que sólo es posible identificar mediante un análisis dialéctico, que permita identificar cuáles son las resistencias y las posibilidades para el cambio, pero no en una relación lineal de causa efecto, sino en una relación recursiva en donde las resistencias surgen de las posibilidades y éstas se presentan, en una causalidad recíproca, como resultantes de las primeras.

Desde la perspectiva de la autora del presente trabajo, la metáfora alternativa es la de la organización como una red comunicacional que se encarna en las personas que están implicadas en una práctica común (Capra, 2003, 149). Esta red se mantiene viva en tanto la comunicación sea fluida y fluctuante y se incluyan formas verbales y no verbales y actúe mediante bucles de retroalimentación. Lo anterior permitirá reconocer que en las organizaciones además de estructuras,

procesos, normas y procedimientos de gestión, hay una comunidad práctica (Capra, 2002,145), que teje una realidad organizacional de sentidos y significaciones compartidas; los cambios suceden en la interacción y retroacción de sus actores. Ello implica un punto de vista en donde la importancia del cambio no radique en encontrar la mejor forma de promoverlo e implantarlo, sino en comprender su naturaleza, su lógica.

En este sentido, Ragno (2002) argumenta que las Nuevas Metáforas Organizacionales conforman las características de un nuevo paradigma (mapa) organizacional que coloca al ser humano, en cuanto ser integral y no en cuanto a los roles que ocupa, en el centro de la vida organizacional, a la vez que lo vuelve artífice de una acción transformadora que se inicia en él pero que en su "no-acción", dinamiza y transforma la organización tornándola no sólo más humana, eficiente y productiva sino integrándola en su desarrollo personal y social. Las metáforas organizacionales muestran en su conjunto un nuevo enfoque de la realidad organizacional, realidad que no terminamos de integrarla en "la realidad", de modo que nuestra interpretación de la organización ve o refleja sólo una parte del todo organizacional. El problema no es tomarla como una parte, sino ver la relación de la parte con el todo y fundamentalmente advertir cuánto cada parte "holográficamente" refleja el todo.

Al parecer, esta situación se debe a la falta de un pensamiento sistémico habitual, que a cada momento nos permita darnos cuenta qué tanto los seres humanos, como las organizaciones que ellos conforman, actúan permanentemente como "partes" con relación a las estructuras y sistemas de los que participan, pero también constituyen "todos" en referencia a los subsistemas que incluyen o dominan. La nueva metáfora es la red, que interconecta, que posee unos hilos (las personas) que le dan color, forma, significado a la organización y en donde crean estructuras que obran como marcos de actuación.

Para Morgan (1991), las metáforas organizacionales son un nuevo método de *imaginización de la organización* a través del cual representamos el carácter de la organización, lo que proporciona marcos de trabajo para la acción. Su uso crea perspectivas que a menudo nos permiten actuar de forma que no habíamos pensado antes; de igual forma, permiten percibir la estructura, la cultura y la estrategia empresarial desde una perspectiva diferente a la actual, facilitan el aprendizaje de nuevos modos de comportamiento organizacional y por ende de nuevas vías para el logro de los objetivos y la satisfacción de las expectativas.

Por tanto, la gestión organizacional orientada a comprender y generar cambios demanda en la actualidad ampliar los contextos, ejercitar la intuición, las paradojas, promover la creatividad, la inteligencia emocional, la espiritualidad en

los negocios, la dinámica autoorganizativa; superar los estrechos modelos cartesianos y ver la realidad con ojos más abarcativos, reticulares, sistémicos. Incorporar en nuestras organizaciones mapas y modelos mentales que procesen el cambio organizacional desde perspectivas más integrales.

Las anteriores ideas toman fuerza cuando vemos que el contexto del nuevo mundo le plantea nuevos retos y preocupaciones a las organizaciones productivas y ponen a prueba su flexibilidad y capacidad para adaptarse a esta dinámica mundial, caracterizada por nuevas y diversas tecnologías, nuevas estructuras sociales, nuevas economías y nuevas culturas, por la apertura de las fronteras de los países para favorecer el libre comercio y crear una aldea global; fenómeno que ha sido bautizado con el nombre de *Globalización*.

Al respecto, Castells, citado por Capra (2003, 172), escribió en 1996 *The Rise of the Network Society*, en donde hace un brillante análisis de los procesos fundamentales que subyacen tras la globalización económica. Este autor opina que antes de tratar de remodelar la globalización, debemos comprender las profundas raíces sistémicas del mundo que emerge; al respecto propone como hipótesis que las principales tendencias del cambio que están conformando el nuevo y confuso mundo, se hallan relacionadas y puede encontrársele sentido a su interrelación. Plantea que nuevas teorías pueden ayudar a construir un mundo distinto y mejor. Obviamente, estas teoría deben ser compatibles con esta condición; es decir, deben considerar el funcionamiento de estos sistemas como una red.

Como se ha sustentado a lo largo del texto, para lograr lo anterior se requiere aceptar la existencia de una metarred global que se comporta como cualquier red viva, química o social, que sus complejas interacciones tecnológicas y humanas generan múltiples bucles de retroalimentación que operan lejos del equilibrio y producen gran cantidad de fenómenos emergentes, que no son calculados ni predecibles y que se configuran como cambios. Sin embargo, por la celeridad, frecuencia y cantidad con que se genera información en esta red, en ocasiones el sistema no logra la estabilidad que busca incesantemente el sistema vivo, lo que hace que entre en shock y se colapse su funcionamiento.

Como partes constitutivas de esa red, las organizaciones sufren las mismas implicaciones que llevan a que se vuelvan inestables y terminen desapareciendo por selección natural, como en una especie de Darwinismo social y empresarial, lo que lleva a suponer que sólo escaparan y sobrevivirán las organizaciones que tengan incorporados dispositivos estabilizadores, que se obtienen cuando su red interna funciona adecuadamente; es decir, cuando se comprenda que las personas, y todo lo que a través de ellas se suscita, son las principales fuerzas de

desorden y estabilización del sistema, que actúan dialógicamente como lo hacen los sistemas complejos.

2. Capítulo Segundo: La Perspectiva Emergente-Recurrente

En este Capítulo se responde el segundo objetivo específico de la investigación y se soporta teóricamente la propuesta alternativa que permita que las organizaciones asimilen los cambios como inherentes a su dinámica y evolución; de este modo éstos no serán impuestos, no tendrán resistencias, porque emergerán como una necesidad del sistema vivo y se hará efectivo mediante la red, afectando el sistema en general. Pero ello requiere derribar esquemas mentales y acercarnos a la posibilidad de ver la complejidad y no la trivialidad de las realidades y fenómenos sociales, para lo cual requerimos de un tipo de pensamiento: *El Pensamiento Complejo*

El precursor de la teoría de sistemas, Ludwing von Bertalanfy, en los años 50 mostraba la necesidad de comprender las organizaciones como sistemas abiertos, lo que implicaba aceptar la complejidad en la realidad organizacional, aspecto que los mecanicistas habían ignorado. Todas las propiedades características de los sistemas vivos, que los hace autónomos y dependientes, no pueden ser entendidas a la luz del pensamiento racional-lineal, pues si bien este paradigma trajo consigo importantes avances en la ciencia y la tecnología, se quedó corto en los avances en la vida misma, en el mundo vital, pues la supremacía de la razón supeditó a los organismos vivos, como la vida, a leyes experimentales y predictivas, que son contrarias a su modo de funcionar: caótico, rizomático, lleno de paradojas e incertidumbres, que requiere del cambio para mantener su estabilidad.

Battram (2001, 12) plantea que cuando a la visión sistémica se le introduce el componente complejidad, toma otras dimensiones en las cuales hay que incorporar ideas como caos[6], fractales[7], rizomas, para señalar la idea de que el

[6] El caos, desde la complejidad, se refiere a un punto en el que el comportamiento ordenado de un sistema, abre paso al comportamiento turbulento, en donde se dan procesos de aprendizaje y creatividad. Este concepto ayuda a la comprensión de los sistemas dinámicos, no-lineales, pues *son sistemas suficientemente estables como para almacenar información, y a la vez suficientemente fugases como para trasmitirla. Son sistemas que pueden organizarse para reaccionar a los estímulos del exterior, para ser espontáneos, adaptativos y vivos. (*Battram, 2001, 140)

[7] Los fractales hacen referencia a las huellas, las pistas, los marcos y las formas realizadas por la acción de los sistemas dinámicos, caóticos, no lineales. La ilustración clásica de un fractal es una línea costera, que se forma por acción caótica de olas y otras fuerzas geológicas. Estas acciones caóticas generan formas que se repiten a escalas cada vez más reducidas, pero los modelos creados son similares entre sí independientemente

orden y el control son sólo complementos de sus antagónicos: el caos y el indeterminismo.

Gregory Bateson (1979, 27, 28) vislumbró que para dar paso a una reorientación filosófica de las ciencias humanas, se necesita una nueva epistemología e indica que la cibernética[8] podría proporcionar una base epistemológica[9] para designar los procesos que subyacen a la acción y la cognición y que deben acompañarse de un lenguaje apropiado. La transición entre un paradigma y otro ha sido denominada por Bateson como el cambio de una epistemología convencional lineal a otra epistemología alternativa o recurrente; esta línea recurrente es sistémica, compleja, desde donde el comportamiento humano se concibe como un proceso continuo de cambio, aprendizaje y evolución, es inherente a su naturaleza viva. Esta perspectiva ha recibido diferentes nombres: epistemología ecológica, sistémica y ecosistémica. Keeney (1991) propone llamarla epistemología cibernética para incluir a todos los autores que trabajan esta línea, incluyendo a Ashby, Bateson, Maturana, Varela, Capra, Foerster y Wiener.

Asumir tal postura, implica cambiar radicalmente el paradigma desde donde tradicionalmente se han explicado y concebido los cambios: desde el paradigma de la linealidad y de la racionalidad; según este paradigma la realidad se comporta como un sistema mecánico, determinístico y se enfoca hacia el control y la coerción. En dichos sistemas los procesos de cambio son instrumentales, inducidos o impuestos; de ahí que generen toda clase de resistencias. Esta perspectiva niega la forma de comportarse de la naturaleza en donde la probabilidad y la irreversibilidad es su característica fundamental.

---

de la escala con la cual se observan. Es decir, las fuerzas del caos generan autosemejanza a muchas escalas diferentes. Cada escala es única pero está dentro de otra escala y tiene con estas relaciones de retroalimentación creativa y autoconstructiva.

[8] Según Foerster, la historia de la cibernética se puede observar como un proceso que se desarrolla entre niveles de complejidad: una cibernética de 0 orden, una cibernética de 1er orden y una cibernética de 2do orden, esta última, es una reflexión sobre la reflexión de la cibernética, imposible de acceder a un nivel más superior, se cierra la argumentación produciéndose una clausura organizacional, que sólo puede trascenderse a sí misma dentro de sí misma. (Maturana, H. y Von Foerster, H.; 1988).

[9] Bateson, G. Fundador de una nueva perspectiva epistemológica. Uno de los conceptos fundamentales es la pauta que conecta. ¿Cuál es la pauta que conecta a todas las criaturas vivientes, cuáles son las configuraciones, las formas y las relaciones que pueden ser observadas en todos los fenómenos, para construir una concepción totalizadora de la mente?. Propone la noción de contexto como elemento fundamental de toda comunicación y significación, no se debe aislar el fenómeno de su contexto.

Para Thomas Samuel Kuhn[10] (1962,1994, 21), cuando un rompecabezas se convierte en una anomalía; es decir, cuando se duda de que el problema sea solucionable desde las teorías y reglas dominantes en la comunidad científica, se inicia un período de crisis que, en ocasiones, acaba en un cambio de paradigma. Estos cambios paradigmáticos se registran en dos etapas: en el primer momento, hay un amplio consenso en la comunidad científica sobre cómo explotar los avances conseguidos en el pasado ante los problemas existentes, creándose así soluciones universales a las que Kuhn llama *paradigmas*. En un segundo momento, se buscan nuevas teorías y herramientas de investigación conforme las anteriores dejan de funcionar con eficacia. Si se demuestra que una teoría es superior a las existentes entonces es aceptada y se produce una *revolución científica.* En la actualidad asistimos a una etapa de tránsito entre una visión y otra: *el paso del paradigma del desarrollo al enigma de la sostenibilidad; pasar de una relación de dominio donde la naturaleza se reduce a bodega, despensa infinita, recurso disponible, datum, precisae mundi o mundo-objeto,* (Noguera, 1993, 1995, 1996, 45) a una relación dialógica (solo es posible el dialogo con los ecosistemas y con las tramas de vida, si aceptamos lo misterioso, lo sagrado, lo mítico…lo enigmático) con el mundo de la vida, donde somos producto y productor. El nuevo paradigma que surge es el de la complejidad.

Se precisa, pues, de un pensamiento que acepte la incertidumbre, la paradoja, el caos, como elementos interactuantes en una realidad; que sea capaz de concebir el mundo inestable y fluctuante, para que actúe en complementariedad con los enfoques lineales, reduccionistas, mecanicistas, como la describe Capra (1985, 310) *una descripción reduccionista de los organismos puede ser útil y, en ciertos casos, incluso necesaria. Resulta peligrosa sólo cuando se la toma por una explicación completa. El reduccionismo y el holismo, el análisis y la síntesis, son enfoques complementarios que, usados con el equilibrio justo, nos ayudan a obtener un conocimiento más profundo de la vida*. En coherencia con el planteamiento anterior, no se trata de eliminar *per se* la visión racional, sino que debe hacerse una complementación de teorías en aras de proveer de una mejor comprensión las realidades organizacionales que nos permita obtener alternativas de gestión empresarial basadas en procesos de aprendizaje, adaptación y creatividad, que permita a las empresas, de un lado, adaptarse al nuevo entorno empresarial caracterizado por procesos de globalización y tecnologías de información y comunicación de punta y, de otro, que puedan ser *ecológicamente*[11] sostenibles.

[10] Historiador y filósofo de la ciencia estadounidense, conocido por su contribución al cambio de orientación de la filosofía y la sociología científica en la década de 1960.

[11] Concepto que deriva de la propuesta de la *ecología profunda* que introduce a la especie humana dentro de los ecosistemas; de esta forma la organización genera una cultura que afecta otros ecosistemas de manera no

Tampoco se trata de estar a la par de las nuevas tendencias o del mismo vocablo de *postmodernidad* que emula vanguardia; se trata, eso sí, de tener visones que complementen el paradigma cartesiano-reduccionista para describir y explicar las ciencias. El mundo moderno, así como sus organizaciones, requiere de nuevas formas de comprender y significar los fenómenos, de una epistemología, (Bateson, 1979), que permita explicar desde dónde explicamos y cómo conocemos ese explicar; es decir, comprender cómo se suceden los cambios y por qué se producen.

2.1. La lógica del cambio: de su instrumentalización racional a su comprensión

Son varias las teorías que vienen en construcción de una perspectiva de cambio que permita trascender la visión instrumental que este tiene para ubicarse en el plano de lo comprensivo: comprender por qué y cómo emergen los cambios como resultado de unos flujos incesantes de inestabilidad, los cuales se orientan a lograr la estabilidad de la organización; es decir, la estabilidad está sostenida por el flujo y por el cambio. De estas ideas se desprende una conclusión importante y es que los cambios no se planifican, ni se imponen, sino que hacen parte constitutiva de la organización. Pero, ¿Cómo entender este fenómeno? ¿Cómo podremos reconocer cuándo emergen cambios en la organización? Y, si se requieren modificaciones en la organización, ¿Como hacerlo si no pueden inducirse? Una primera respuesta a estas preguntas es que debemos hacer una modificación en nuestras estructuras mentales, pues la visión reduccionista y fragmentada que nos dejó como herencia muy arraigada en nuestro comportamiento el racionalismo cartesiano, ha limitado y reducido nuestras visiones y con ellas también se ha limitado nuestra capacidad de entender y comprender la lógica del cambio, para poder actuar en concordancia con esta. Se tratarán algunas teorías y enfoques que ayudarán en este proceso comprensivo.

2.1.1. El cambio desde el paradigma de la complejidad.

predecible "hay un movimiento aleatorio, complejo de los sucesos de la vida, que toman diferentes caminos, que fragmente, desordena, impulsa las formas de vida a atractores oscuros" (Noguera, 2004)

Son muchos los conceptos que se tejen en torno a la denominación complejidad, desde los que la refieren como un gran número de componentes e interacciones, hasta los que dicen que es sólo un lenguaje oscuro y confuso.

Algunos autores asocian la complejidad con la raíz griega de la palabra *complexus* que sugiere un tejido. Quizás la definición que nos permite hacer una mejor aproximación a lo que significa la complejidad, es la noción que utiliza Edgar Morín (2003, 17), quien retoma la idea del tejido y afirma que no basta conocer la sustancia y los colores de los hilos del tejido sino que hablar de lo complejo es referirnos a la figura completa no a los pedacitos.

Lo anterior, nos llevaría a pensar que lo complejo no es aquello que tiene muchos componentes y por tanto es difícil de explicar y comprender, sino que lo complejo se orienta a asumir una visión que permita ver las realidades y todos los fenómenos que en ellas ocurren, con mayor integridad, que nos permita ver el todo más que sus partes, pero tomando conciencia de cómo actúan e inciden esas partes en el todo. Más que un paradigma, la complejidad es un método de ver y comprender la realidad; es por ello que Morin (2003, 34) se refiere al pensamiento complejo y lo define como un conjunto epistemológico que permite describir fenómenos complejos y sistemas complejos, como lo son todos los eventos que suceden en una realidad social, tal como suceden en las organizaciones, de ahí que el todo organizacional sea mucho más que el simple logro de objetivos organizacionales. Por tanto, según la interpretación del pensamiento de Morin, la complejidad está en la vida cotidiana, pues el mundo constituido por seres complejos tiene una realidad compleja.

Para Morín (1998, 105, 106, 107) pensar la complejidad puede ser ayudado por tres principios:

1. *Principio dialógico*: es inherente a los sistemas complejos; la existencia y necesidad de pares antagónicos entre principios del tipo estabilidad / inestabilidad. El orden y el desorden son pares opuestos que se anulan entre sí, pero colaboran para la producción de una organización. Este principio permite mantener la dualidad en el seno de la unidad. El equilibrio dinámico podría entenderse bajo el principio de dialogicidad; es decir, los sistemas ganan equilibrio a partir de todas las fuerzas que lo desequilibran. Este equilibrio es una nueva forma, un nuevo orden que emerge del caos, del desorden. Lo dialógico asocia y hace complementario lo antagónico: organización/desorganización.

2. *Principio de recursividad organizacional*: un proceso recursivo es aquel en el que se confunden productor y producto. Los productos y los efectos son al mismo tiempo causas y productores de aquello que los produce. Por ejemplo, las

personas a través de sus interacciones producen la sociedad, pero una vez producida retroactúa sobre las personas y las produce. Es un principio que echa por tierra con el paradigma de la linealidad, de la relación causa / efecto y abre la posibilidad a los ciclos auto–constitutivos, auto–organizadores y auto–productores.

3. *Principio hologramático:* en un holograma físico, el menor punto de la imagen del holograma contiene la casi totalidad de la información del objeto representado. Ello significa que el todo está en la parte y la parte está en el todo, pero no pueden verse separadamente pues ello disecciona el sistema, ya que cualquier cambio en una parte repercute en las demás y en el todo; de igual forma, cualquier cambio en el todo repercute en cada una de las partes.

La postura que se asume es aquella que asocia el concepto con el indeterminismo, con el caos, con la no-linealidad, con las incertidumbres, pues tal como lo dice el autor *el conocimiento siempre está relacionado con el azar*. La complejidad permite considerar que el mundo está en nuestro interior y nosotros en su interior, que somos constitutivos uno del otro, de donde resulta la gran paradoja: el mundo es nuestra creación y nosotros somos su creación.

Esta complejidad permite, además, considerar la complementariedad[12] que existe entre orden/caos, determinismo/ indeterminismo, que se enmarca en el contexto de la relación entre el todo y las partes. Pero estudiar el mundo desde esta óptica es bastante difícil pues requiere un cambio de nuestras estructuras mentales que todo lo miran bajo relaciones causa-efecto, pues nuestros procesos de conocimiento han estado enmarcados en la lógica científica de la experimentación en donde el mundo-objeto se conoce externamente y hay una lectura exacta de su comportamiento desde la perspectiva del sujeto racional, además de la posibilidad de modificarlo.

La teoría de sistemas, desde el enfoque de la complejidad, nos permite orientar el estudio de las organizaciones más hacia las relaciones e interacciones que se dan entre los componentes que a estos por separado, pues se plantea que es a partir de las interacciones que surgen las propiedades emergentes y no de los elementos del sistema por separado. Los sistemas se han clasificado como abiertos y cerrados, para señalar cómo los primeros intercambian tanto energía

[12] La complementariedad está siendo considerada como una filosofía para el siglo XXI, y sostiene que el mundo fenoménico se presenta compuesto por experiencias mutuamente excluyentes pero necesarias para agotar toda la información posible acerca de un objeto; se opone al monismo conceptual al sostener que no existe una única red conceptual para enmarcar todos los fenómenos y plantea que el mundo se presenta como multicontextual, en una variedad de contextos necesarios pero mutuamente excluyentes. (Roldan, 2001, 304)

como materia con el entorno y los segundos sólo intercambian energía y por tanto se mantienen aislados del entorno.

Para Morin (2003, 63), más allá del concepto organización, está el de autoorganización y lo refiere a la organización viviente, la que según él, si bien no puede hablarse de una teoría como tal, sí hay posiciones de partida. Una de ellas el la de Von Newman (citado por Morin, 2002) quien planteó la paradoja de la máquina viviente (autoorganizadora) y la máquina como tal (artefacto). Esta última está constituida por elementos completamente fiables, aunque su funcionamiento como conjunto no sea tan fiable, pues si alguna pieza se daña, el sistema no funciona, el ejemplo típico es el de un carro o el de un motor. Por el contrario, en la máquina viviente –autoorganizada- los componentes son poco fiables, pero su funcionamiento lo es, pues estos se degradan y mueren pero ellos mismos se regeneran y renuevan sin que el conjunto del sistema u organismo pierda su patrón de identidad o esencia básica. Lo anterior sugiere que la máquina viviente engendra en sí misma el caos y el desorden, a partir de los cuales garantiza su sobrevivencia; por tanto, dice Morin (2003, 56) *el fundamento de la autoorganización y el carácter paradójico de esta proposición nos muestra que el orden de lo viviente no es simple, no depende de la lógica que aplicamos a las cosas mecánicas, sino que postula una lógica de la complejidad.*

Si bien es cierto el paradigma de la complejidad nos hace reflexionar acerca de los modos como se han estudiado los procesos organizacionales, ella en sí misma no se plantea como la solución, pues como teoría hace una sustentación de cómo los fenómenos pueden ser estudiados en toda su extensión y en forma integral, considerando situaciones que la ciencia moderna no permitía ver. Según Morin (1998, 23), para observar la complejidad de los sistemas se requiere de un método: el pensamiento complejo*: el pensamiento complejo está animado por una tensión permanente entre la aspiración a un saber no parcelado, no dividido, no reduccionista, y el reconocimiento de lo inacabado e incompleto de todo conocimiento*. Ello implica, modificar el modelo mental impregnado por el pensamiento lineal, por un modelo mental que utilice el pensamiento sistémico, lo cual permitirá que *las organizaciones inteligentes del futuro tomarán decisiones críticas basadas en la comprensión compartida de interrelaciones y patrones de cambio*. (Senge 1992, 259).

Estas consideraciones son importantes en tanto proporcionan un marco conceptual desde donde es posible estudiar las organizaciones y sus procesos de cambio, pues si bien el análisis fue el método utilizado por los mecanicistas o ciencia clásica y consistió en el estudio de la totalidad a partir de sus componentes, el nuevo paradigma o nueva ciencia plantea la síntesis como método de explicación y se ocupa de poner juntos todos los elementos para

estudiarlos holísticamente, en su totalidad, con especial énfasis en las interacciones de dichos elementos. La complejidad plantea que uno y otro son complementarios; es decir, son indispensables para el estudio integral de los sistemas.

En el mismo sentido, el grupo Santa Fe[13] (1998, citado por Battram, 2001, 12), aporta la siguiente definición:

> L*a complejidad hace referencia a la condición del universo integrado y a la vez demasiado rico y variado para que podamos entenderlo mediante los habituales métodos simples, mecánicos o lineales. Mediante tales métodos podemos entender muchas partes del universo, pero los fenómenos más amplios y más intrínsecamente relacionados, sólo pueden entenderse a través de principios y pautas; no detalladamente, la complejidad trata de la naturaleza de la emergencia, la innovación y el aprendizaje*.

2.1.2. Fundamentos desde la biología: los sistemas vivos autopoiésicos o sistemas autoproductores

Ver y entender las organizaciones como sistemas *vivos*, es concebirlas como redes complejas no lineales. Capra (2003) plantea que una de las intuiciones cruciales del planteamiento sistémico ha sido comprender que la red es un patrón común a todo lo vivo: allí donde hay vida hay red. Para ilustrarlo, se refiere a la membrana celular como primera característica de la vida celular. La segunda consiste en la naturaleza del metabolismo que tiene lugar dentro del perímetro celular.

Lynn Margullis (citada por Capra, 2003, 32), explica que el metabolismo, esa química incesante de automantenimiento, es una característica esencial de la vida; a través del incesante metabolismo, la vida se produce, se regenera y se perpetúa a sí misma continuamente. ¿Cómo sucede esto? La respuesta se halla en la química, puesto que ahí se suceden unas reacciones químicas que lo explican: la red metabólica de una célula implica unas dinámicas muy particulares, ya que al tomar nutrientes de su exterior, la célula se sustenta a sí misma por medio de una red de reacciones químicas que tienen lugar en su interior y que producen la totalidad de sus componentes, incluyendo los del perímetro que la limita, la función de cada componente de esa red consiste en transformar o sustituir a los demás, de modo que la red entera se genera a sí misma de manera

[13] Grupo de teóricos de la complejidad vinculados al Instituto Santa Fe –ISFE- del centro mundial del estudio de complejidad

continua. De este modo experimentan constantes cambios estructurales al tiempo que mantienen sus patrones de organización en forma de red.

Si bien en la organizaciones no puede hablarse de una red metabólica, su comportamiento puede asimilarse al de un sistema vivo, en tanto comporta dentro de sí fuerzas de orden y desorden que las lleva a que permanentemente se mueva entre el equilibrio y el desequilibrio; análogamente, estas tensiones generan una serie de reacciones internas que se extienden en toda la red (organización), en donde cada componente que la constituye transforma o modifica a los otros, autoproduciendo permanentemente la organización. Esta teoría es soportada por Maturana y Varela (citados por Morgan, 1991, 224), quienes insisten en que los sistemas vivos se esfuerzan en mantener su propia identidad subordinando todos los cambios al manteniendo de su propia organización, como un conjunto dado de relaciones. Así, las relaciones con el entorno son una reflexión de su propia organización. Esta idea nos ayuda a comprender que las organizaciones cambian internamente no por la fuerza externa que las obliga a hacerlo, sino porque el entorno es una parte de la misma organización. Esta característica esencial de todo ser vivo, sólo puede ser explicada desde la perspectiva del caos y la complejidad, que considera la organización como un sistema en desequilibrio; es decir, como un sistema inmerso en entornos turbulentos "ruidosos" que se presentan como exigencias y estímulos a una incesante inestabilidad. Contrario a lo que plantea la administración clásica mecanicista, la inestabilidad es una condición necesaria que le permite a la organización cambiar y que la puede llevar tanto a su desarrollo como a su muerte.

De acuerdo con lo anterior, el cambio y la estabilidad en las organizaciones son caras de una misma moneda (Keeney, 1991), se dan como resultado de la retroalimentación que se sucede en los sistemas que se autodenominan vivos. Esta coexistencia paradójica entre cambio y estabilidad, fue denominada por Ilya Prigogine (citado por Capra, 2003, 37) como una estructura disipativa, la que describe como un sistema abierto que permanece alejado del equilibrio en un flujo incesante de cambio continuo de sus elementos, sin que se pierda la estructura general básica del sistema. Las llamó estructuras disipativas por su doble sentido de estructura (orden) por un lado y disipación (cambio) por el otro.

Para entender la aparente paradoja de la coexistencia de cambio y estabilidad, a partir del concepto de estructura disipativa, Prigogine (citado por Capra, 1998, 182) lo ejemplifica con el remolino que se forma en el desagüe de una bañera. El agua fluye continuamente a través del vórtice, a pesar de que la forma que adquiere de embudo o espiral permanezca estable.

Un concepto importante de esta teoría es que la inestabilidad que se produce lleva al sistema lejos de su estado de equilibrio, hasta llegar a un umbral de estabilidad. Este momento recibe el nombre de "punto de bifurcación". Es un momento de inestabilidad, en el que nuevas formas de desorden pueden surgir espontáneamente, originando el desarrollo y la evolución. Estas respuestas nunca serán retrocesos, sino que serán evolutivas, dada la propiedad del sistema de actuar sinérgicamente para obtener nuevas y mejores formas de comportamiento.

Si partimos de la idea de que las organizaciones, desde la perspectiva de la complejidad, son sistemas en permanente inestabilidad, el concepto de estructuras disipativas, permite entender la paradoja de que el orden emerge del desorden, este orden es la autoorganización o la emergencia, la que se reconoce como el origen del desarrollo, el aprendizaje y la evolución. Esta situación nos lleva a hacer la reflexión sobre el modo como las organizaciones son administradas, pues la preocupación fundamental es mantener el orden a través de poderosas jerarquías y sistemas de control. Bajo este esquema convencional, las organizaciones siempre serán máquinas controladas, a las que se les cambian piezas conforme estas ya no sirvan (caso, cambio de personal) para los propósitos establecidos. Finalmente, la máquina termina siendo obsoleta y debe ser reemplazada en su totalidad, pues su funcionamiento no responde a las exigencias del entorno. En estas organizaciones, las posibilidades de aprendizaje, desarrollo y evolución serán mínimas, pues, según las teorías analizadas, no existen procesos de autoorganización.

Bajo el esquema de la complejidad, los cambios emergen como mutaciones provocadas por la dinámica misma de evolución que la organización experimenta y son resultado de experiencias derivadas de las interacciones con un entorno también en constante evolución, de donde emergen una cultura, una sociedad y una organización; tal como lo afirma (Morin, 2000, 34), el cambio es inherente a la vida misma, en la que se reúnen cualidades como la reproducción, la autorreproducción, la autonomía, el tratamiento cognitivo de la información del mundo exterior. Por tanto, la reacción no es al cambio como tal sino a su imposición.

Esta dinámica de autorreproducción, inherente a lo que significa estar vivo, fue identificada por Maturana y Varela (citados por Capra, 2003, 62) como Autopoiesis[14]. Según esta teoría, la característica fundamental de un sistema autopoiésico es que experimenta cambios estructurales permanentemente sin que cambie su esencia; la primera clase de cambios estructurales son aquellos que se dan como parte del proceso evolutivo en donde tejidos y organismos reemplazan y

[14] Del griego "poiesis", capacidad de producir, lo que traduce en capacidad para autoproducirse

renuevan sus células en ciclos continuos; la segunda clase de cambios son respuestas a estímulos del entorno para acoplarse proactivamente a este y mantener relaciones de equilibrio; como sistema autónomo el sistema vivo elige de qué y en qué forma se deja perturbar, de ahí que se afirme que el entorno sólo activa los cambios, no los especifica ni los dirige.

Maturana y Varela (1990, 65) en su teoría de la *autopoiesis,* basan sus argumentos en que los sistemas vivos tienen la capacidad de autocrearse o autotransformarse a partir de tres elementos característicos: autonomía, circularidad y autoreferencia, lo que les permite a tales sistemas mantener su propia identidad, pues los cambios se suceden mediante modelos de interacción autorreferenciales que necesariamente conducen al mantenimiento de su propia organización; de este modo los cambios no son inducidos sino que emergen como una reflexión interna a partir de la perturbación del entorno o de sus propios procesos de evolución; explican que esos sistemas tienen una clausura organizativa que les permite conservar su esencia, lo cual no significa que sean organismos aislados del entorno, sino que por el contrario este facilita su autoproducción; en tal sentido, el entorno es parte constitutiva del sistema; no hay comienzo ni final en el sistema porque es un bucle cerrado de interacción.

Para ilustrar esta afirmación se refieren a las muñecas rusas que se contienen unas en otras o a las cajas chinas, que se pliegan sobre sí mismas, como constituyendo una totalidad única pero que pueden ser miradas ya sea en forma extendida o en su conjunto como totalidad. Para Bateson (1976), las dos perspectivas, la totalidad y la fragmentación, no son mutuamente excluyentes sino que son complementarias, es más, la mirada se enriquece si se consideran ambas perspectivas. Morgan (1990, 225) cita el ejemplo de una colmena, en donde encuentra sistemas autorreferenciados dentro de otros sistemas también autorreferenciados. Para este autor, la abeja es un organismo inmerso en una cadena de sistemas biológicos con su propia organización cíclica, y vive en una sociedad de abejas donde las relaciones también son cíclicas. Las relaciones entre la sociedad de abejas y el conjunto ecológico también son cíclicas. Al eliminar las abejas todo el conjunto ecológico cambiará, el sistema de abejas está relacionado con el sistema botánico que a su vez está relacionado con los sistemas animal, agricultor, humano y social. Todos estos sistemas están relacionados entre sí, un cambio en uno de los sistemas afectará a todos los demás. De acuerdo con la autopiesis, cada sistema se mantiene a partir del mantenimiento de los demás.

Para Maturana y Varela (1990, 69), una máquina autopoiésica está organizada como un sistema de procesos de producción de componentes concatenados, de tal manera que produce los componentes que generan los procesos de producción

que los produce, a través de sus continuas interacciones y transformaciones. Desde la cibernética se habla de la autonomia de los sistemas que hace que el sistema mantenga su totalidad; es decir, el sistema cambia para ser él mismo.

Otra característica del sistema autoorganizador y que nos ayuda a su entendimiento, es que a pesar de ser autónomo y mantener su individualidad, no puede bastarse a sí mismo, mantiene relaciones de interdependencia con el entorno, del que recibe información y energía para desarrollarse y evolucionar, en una relación simbiótica de entrelazamiento mutuo en donde ambos –ambiente/organización- se contienen y se interpelan; entender esta relación requiere de un modo diferente de leer dichos fenómenos; es decir, debemos verlos desde la complejidad que ellos encarnan.

Entender el comportamiento de sistemas vivos desde la biología no reviste mayores complicaciones, pues basta pensar que estos evolucionan mediante un metabolismo que hace que se modifiquen sus estructuras y comportamientos, sin que cambie su esencia. El ejemplo lo podemos tomar de cualquier ser vivo, que nace, crece, se desarrolla y se transforma, de acuerdo con un ciclo vital que les es inherente. De esta forma evolucionó la especie humana, como lo describen los procesos de hominización y humanización; sin embargo, asumir la organización como un sistema vivo, autopoiésico, no es simple, pues asumimos que ella posee unas estructuras, funciones y procedimientos que permanecen estables hasta que se les introducen cambios; es decir, allí no se verifica el comportamiento en red que hace que las organizaciones se regeneren permanentemente a partir de sus dinámicas internas, sino por intervenciones externas.

Ackoff (2002, 49), define la organización como u*n sistema intencionado que contiene al menos dos elementos intencionados que tienen un propósito común,* así vemos que una organización es una construcción social en la que sus componentes están arreglados conforme a un fin. Hasta aquí pareciera que estuviésemos hablando de un ente inerme, en donde se verifica un flujo de entrada-proceso-salida, en el que los resultados son predecibles, determinísticos; sin embargo, ello no es todo cierto, la verdad es que el concepto de organización depende del enfoque desde donde se mire.

Si concebimos la organización como un sistema, entonces diríamos que es un conjunto de dos o más elementos, los que, según Ackoff (2002, 16), forman un todo que no puede dividirse y satisface tres condiciones:

El comportamiento de cada elemento tiene un efecto en el comportamiento del todo; de ahí que cada componente no pueda mirarse sin relación a los otros y por tanto no pueden separarse para ser estudiados o explicados.

El comportamiento de los elementos y sus efectos sobre el todo son interdependientes; lo que implica considerar que cualquier cambio en alguna de sus partes, tendrá efecto en las demás y en el comportamiento general del sistema.

De cualquier manera que se formen subgrupos de los elementos, cada uno tiene un efecto sobre el comportamiento del todo y ninguno tiene un efecto independiente sobre él; es decir, el sistema es el resultado de las interacciones de sus partes, las que no podrían funcionar independientes de él, así como el sistema perdería sus propiedades si se separa en sus partes. La sinergia del sistema se da más por la interacción de las partes que por el funcionamiento independiente de cada una de sus partes.

Podría decirse que para mantener la estabilidad de las organizaciones es necesario comprenderlas como sistemas cibernéticos autocorrectivos, cuyas turbulencias o barullos[15] que se generan en su interior, fueran un ciclo recursivo de estabilidad/orden (Shotter, 1993). De ahí que la organización como tal no cambia sino que lo que cambia son las formas en que se dan las interacciones para mantener la totalidad del sistema, su esencia.

Esta perspectiva fue llevada por Bateson (citado por Keeney,1991, 168) a los sistemas humanos para decir que *"…es imposible estar casado y no pelearse con la esposa"*. Keeney (1991, 168) a partir del proverbio francés de que c*uanto más cambian las cosas más iguales a sí mismas permanecen,* dice que c*uanto más iguales a sí mismas permanecen las cosas, más están cambiando,* para lo cual utiliza ejemplos como el equilibrista que mantiene el equilibrio a través del balanceo o el canoero que balancea su canoa cuando se enfrenta a una ola; concluye que el término cambio es sólo una mitad de una complementariedad, es el desorden, el caos; por tanto, cualquier estudio que se realice sobre él, debe comprender su otra mitad: la estabilidad u orden, de ahí que el cambio sea lo más estable al interior de las organizaciones.

Concebir el funcionamiento de las organizaciones como lo hacen los sistemas vivos no es un asunto fácil, pues ante todo requiere de un tipo de pensamiento que no sólo reconozca en ellas las estructuras formales, sino también la existencia complementaria de estructuras informales, que están conformadas por su comunidad de práctica y conforman redes. La mayoría de las veces, dichas comunidades de práctica no son perceptibles en las organizaciones, pues se tratan de redes informales que van surgiendo como alianzas o como grupos de

[15] Para Shotter el barullo no existe formalmente en la realidad sino que subsiste en las acciones mutuamente inteligibles (comprendidas por otros) que se producen entre los individuos.

interés; a través de estas redes informales la organización aprende y responde proactivamente a las perturbaciones del ambiente, de ahí que sean ellas las que permiten la flexibilidad y la adaptación, como posibilidades de crecimiento y desarrollo. Desafortunadamente, el tecnicismo, que en la mayoría de las ocasiones asumen los directivos empresariales, no permite ver ni identificar estas redes informales.

El reto en tal sentido es entender las organizaciones como un sistema autopoiésico, es imprimirle vida a sus procesos, es comprenderlas en términos de redes complejas no-lineales, que además son autogenéticas[16]. De acuerdo con Capra (2002, 146), cuando la red que se autogenera crea un contexto común de significado, conocimientos compartidos y normas de conducta, y proporciona a sus miembros una identidad colectiva y un ámbito claramente delimitado que sienten como propio. Esta visión implica dejar de ver la organización como un todo integrado de componentes, para considerarla un sistema en donde se constituyen redes; por encima de organizaciones jerarquizadas hay redes de sentido que se configuran a partir de procesos comunicacionales. Es decir, la vida de las organizaciones son las personas que la constituyen y es mediante estas que evolucionan. Por tanto, para mantener viva la organización, deben revitalizarse los procesos de interacción, crear espacios de comunicación en donde se modifiquen imaginarios que luego se objetivizan en las prácticas cotidianas. Este concepto es fundamental en la propuesta que al final se plantea de estetizar los procesos de cambio, pues tiene que ver con (1) el reconocimiento del valor que significan las comunidades de práctica en una organización, como potencial para la creatividad y el aprendizaje, soporte de todo cambio organizacional, (2) la identificación de redes informales y (3) la generación de nuevas formas de relación e interacción.

Esta visión de organización como sistema vivo, les permitirá a las empresas adaptarse a las dinámicas económicas, sociales, culturales, tecnológicas y científicas, pues según lo argumenta Capra (2003, 135)

> *Cuando contemplamos el entorno natural que nos rodea, vemos que el cambio, la adaptación y la creatividad son constantes, sin embargo, nuestras organizaciones empresariales son incapaces de adaptarse a él. A lo largo de los años he llegado a darme cuenta de que las raíces de esta paradoja residen en la naturaleza dual de las organizaciones humanas. Por un lado existen organizaciones diseñadas para unos propósitos específicos como producir rendimientos para sus accionistas, manejar la distribución*

[16] La dinámica de la autogénesis fue identificada como una característica clave de la vida por los biólogos Humberto Maturana y Francisco Varela, que le dieron el nombre de *autopoiesis* (literalmente, que se hace a sí misma) Capra (2002, 33)

del poder político, transmitir conocimiento o difundir alguna fe religiosa. Al mismo tiempo las organizaciones son comunidades de personas que interaccionan para establecer relaciones apoyarse mutuamente y dar sentido a sus actividades cotidianas a nivel personal.

2.1.3. Fundamentos desde la sociología: La autopoiesis social. Aporte de Niklas Luhmann

El aporte de la Teoría de los Sistemas Sociales de Luhmann es el concepto de *autopoiesis social,* el cual significa que un sistema está en constante movimiento y además sustenta que es una teoría del conocimiento radicalmente constructivista, que combina las aportaciones de la biología y la cibernética.

Luhmann (1990, 30) se inspira fundamentalmente en las obras de los biólogos chilenos Humberto Maturana y Francisco Valera. La autopoiesis es la actividad propia del sistema, es la operación mediante la cual esta crea sus propias unidades, elementos y estructura, y lo definió como un sistema autorreferente: *un sistema puede denominarse autorreferente cuando él mismo constituye los elementos que le dan forma como unidades de función, y cuando todas las relaciones entre estos elementos van acompañadas de una indicación hacia esta autoconstitución, reproduciéndose de esta manera la autoconstitución permanentemente*. El sistema, por lo tanto resulta independiente, lo que acaba también la idea tradicional de causa, de fundamento y, por lo mismo, de teleología, de finalidad.

El concepto fundamental de la teoría de Luhmann (1990) es el de sistema al que define como un conjunto de elementos interrelacionados entre sí, cuya unidad viene dada por la interacción de estos elementos y cuyas propiedades son siempre distintas a las de la suma de las propiedades de los elementos del conjunto.

La sociedad es un sistema, lo mismo sus organizaciones, pero un sistema que no se compone de individuos, sino de comunicaciones. Los hombres forman parte del entorno de la sociedad. De ahí que al hablar de sistema, Luhmann se tenga que referir en todo momento al concepto de entorno, que es el conjunto de elementos que tienen influjo sobre los elementos del sistema o que son influidos por él, pero que nunca forman parte del mismo sistema. El entorno sólo consigue su unidad a partir de la relación con el sistema, pero él mismo no es un sistema y cada sistema posee un entorno.

La propuesta de Luhmann (1990) nos lleva a considerar que las comunicaciones en las organizaciones son los elementos esenciales de la rede social que la constituye. Para este autor, los sistemas sociales utilizan la comunicación como su forma particular de reproducción autopoiésica, pues cada comunicación crea pensamientos y significado, lo cual da pie a nuevas comunicaciones, y de este modo la red se genera a sí misma, es decir, es autogenética. La recurrencia de estas comunicaciones en múltiples bucles de retroalimentación, produce un sistema de creencias, explicaciones y valores compartidos -un contexto común de significado- que es continuamente sostenido por nuevas comunicaciones. En este "contexto de significado compartido" los individuos adquieren identidades como miembros de la red social, la cual crea de este modo su propio perímetro, que no es un contorno físico, sino de expectativas, confidencialidad y lealtad, mantenido y renegociado continuamente por la propia red. El nuevo elemento que surge de esta perspectiva es que las organizaciones conforman un sistema social y es este el que permite la autorreproducción de la organización.

Este concepto se conecta con el planteamiento de Shotter (1991) quien sustenta que las realidades son conversacionales. Una y otra perspectiva pueden aplicarse a una organización, pues esta adquiere todas las características de la red autopoiésica que se crea y trasforma en sus procesos comunicacionales. Esta perspectiva también conecta con la teoría de construcción social, mediante la cual toda realidad es una construcción colectiva a partir de la colectivización de los imaginarios radicales o individuales que se presentan en toda organización humana. Estos imaginarios son representaciones mentales de lo que ocurre en la interacción humana entre sujetos que comparten un espacio, una actividad, un lugar común, a partir de lo cual crean significados comunes lo que da lugar a una cultura. Esta cultura será la representación de sus creencias, aspiraciones, ideales, de ahí que la organización humana y social sea una autorreferencia de quienes la constituyen, es su propio producto; pero esta no es estática, según la teoría de Luhmann, se autoproduce permanentemente en la comunicación. De lo anterior se deduce que cualquier cambio en las organizaciones, deberá contemplar nuevas formas de comunicación, nuevos lenguajes, más éticos, más incluyentes.

Los científicos sociales comparten esta visión y plantean que en las organizaciones existen dos realidades: una formal –instituida- objetivada en documentos escritos que obran como prescripciones del comportamiento organizacional y otra realidad informal -instituyente- que hace parte del imaginario colectivo de sus integrantes y que se alcanza mediante el lenguaje simbólico. Ello permite visibilizar lo que no existe formalmente en la realidad, sino que subsiste en los contextos de significado de los individuos y que proporcionan un marco de actuación común. *Es justamente el carácter dual de la sociedad en términos de*

facticidad objetiva y significado subjetivo lo que constituye su realidad sui generis (Berger y Luckmann, 1986, 35). Realidad que no se construye individualmente, pues si bien es cierto se origina primero en sus pensamientos y acciones, en su imaginario radical como lo denomina Castioriadis (1989), se convierte en imaginario social cuando *en una situación cara a cara, el otro se me aparece en un presente vivido que ambos compartimos. Sé que en el mismo presente vivido yo me le presento a él. Mi aquí y ahora y el suyo gravitan continuamente uno sobre el otro, en tanto dure la situación cara a cara. El resultado es un intercambio continuo entre mi expresividad y la suya* (Berger y Luckmann, 1986, 47).

Vinculado a este planteamiento se encuentra el asunto del lenguaje, pues es a través de este que podemos hacer estas construcciones sociales. El lenguaje, como sistema de signos, es el elemento más importante de la sociedad humana, pues las objetivaciones de la vida cotidiana se sustentan, primariamente, por la significación[17] lingüística. Por lo tanto, la comprensión del lenguaje es esencial para la comprensión de la realidad de la vida cotidiana y, para ir tejiendo una teoría sobre el cambio, es en el lenguaje en donde se gestan los cambios, pues si *la dimensión hermeneútica de los actos del habla permite un entendimiento mínimo, un acuerdo básico entre interlocutores* (Noguera, 2004, 62), entonces los cambios se producen mediante acuerdos, mediante acciones cooperadas que se articulan como en los ecosistemas[18].

La perspectiva de Luhmann, permite tener una comprensión más aproximada al concepto de la organización autopiésica, en donde los cambios se despliegan a través de un modo cíclico de interacción, permitiendo que los individuos tengan capacidad para influir en los procesos organizacionales, eligiendo la clase de autoimagen que guiaran sus acciones. Ello también impone a la organización elegir el tipo de estrategia que permita el fluir de dichas interacciones; al parecer, una estrategia más corporativa permitirá fortalecer y clarificar la identidad de sus miembros, pero ello requiere que se comprenda que esta identidad se forma y se transforma a través de procesos recíprocamente determinantes y determinados; es decir, mediante una causalidad recíproca en donde los hechos iniciales no son realmente la causa del resultado final, pues como se ha sustentado, los sistemas vivos son indeterminísticos y como tales incluyen componentes aleatorios en donde cualquier conjunto dado de condiciones iniciales puede conducir a diferentes puntos finales. La lección que aporta esta visión, es que las

[17] Significación se entiende como la producción humana de signos que son inteligibles para todos los miembros de una sociedad, así una señal, un símbolo, tienen un significado compartido por ellos

[18] El patrón básico de los ecosistemas es la red, por tanto, cualquier hecho no tendrá un único efecto sino que son consecuencias se expandirán en la red; de esta forma, no existen causas aisladas sino que estas se conectan recurrentemente en una secuencia de hechos.

organizaciones comportan dentro de sí caos y orden; el desequilibrio que se produce por los conflictos internos lleva a ciertas emergencias que son innovaciones y creatividad que contribuyen a la sostenibilidad de la organización.

Si tenemos en cuenta que una organización es diversa étnica y culturalmente, y que se sostiene mediante una red de relaciones, entonces mantener la cohesión de sus miembros será importante, puesto que si esta comunidad se encuentra fragmentada en grupos e individuos aislados, la diversidad ya no será una fortaleza sino fuente de fricciones. Si en la organización, las personas son concientes de su interdependencia, la diversidad enriquecerá todas las relaciones y por ende la organización entera y a cada uno de sus miembros.

2.1.4. La organización como un ecosistema

Construir y mantener organizaciones sostenibles es asumirlas como comunidades ecológicas (ecosistema) en donde coexisten diferentes subsistemas (sico-social, técnico, procesos y procedimientos) interdependientes entre sí, que se complementan mutuamente, que según la teoría de los sistemas vivos, forman redes organizacionalmente cerradas pero abiertas a flujos de energía y recursos, en donde sus estructuras están determinadas por ser historiales de cambios estructurales que logran a través de procesos de aprendizaje, dada la condición cognitiva que le es inherente.

Desconocer que en las organizaciones se dan procesos cognitivos, es desconocer que estas son sistemas vivos que se autorregulan y autoorganizan autónomamente, dados los fenómenos que suceden a su interior, al estar constituidas por personas que crean redes de sentido y significado mediante sus interacciones y retroacciones en donde media un lenguaje simbólico. Desde esta perspectiva, son las mismas personas –según Castoriadis- las que crean los marcos de funcionalidad desde donde juzgan lo que es bueno y válido para ellas. Estas significaciones se objetivan en las conversaciones.

De otro lado, asumir las organizaciones como entes abstractos formalmente instituidos, es entenderlas como objetos manipulables a los que se les modela y asigna funciones; es desconocer que son los procesos subjetivos que construyen la vida de las organizaciones a partir de la actividad humana (Cfr. Castioriadis, 1989); esta realidad organizacional se origina en los pensamientos y en las acciones de las personas y es sustentada como real por estos.

Así, el mundo institucional es una actividad humana objetivada (productor) que vuelve a actuar sobre el productor; por tanto, entre las organizaciones y las

personas se crean bucles de retroalimentación en donde una produce a la otra y ésta a su vez la produce a ella en una relación dialéctica y dialógica.

Esta comprensión de la organización como un ecosistema permite la aplicación de unos principios básicos desde donde es posible organizaciones humanamente sostenibles.

El primero de estos principios se refiere a la interdependencia, en que todos los miembros de una comunidad organizacional se hallan interconectados en una intrincada red de relaciones, donde el comportamiento de uno depende del comportamiento de muchos otros. El éxito de la organización depende de de sus individuos, mientras que el éxito de estos depende de la organización como un todo. Comprender esta interdependencia significa comprender relaciones, pasar de las partes al todo, del objeto a la red. Cualquier cambio en la red, cambiará la organización. Sin embargo, cambiar la red no es asunto que se logre externamente o de manera inducida, tal como se ha expresado a lo largo de este trabajo, la red posee sus mecanismos internos de cambio, y si hablamos de las redes sociales, ellos se dan en sus interacciones o en su lenguajear, como diría Maturana, o en sus comunicaciones como lo plantean Luhmann y Shotter, entre otros.

De otra parte, si el patrón básico de los ecosistemas es la red, significa que las redes que tejen sus miembros no son lineales de causa-efecto, por tanto, cualquier perturbación no tendrá un único efecto sino que sus consecuencias se expandirán en la red; de igual forma, no existen causas aisladas sino que estas se conectan recurrentemente en una secuencia de hechos. Así, un problema de ausentismo en una organización no deberá abordarse sólo desde el sujeto que lo origina, sino por los hechos que preceden esta conducta, que puede abarcar problemas de salud que son producidos por alto estrés en el trabajo, por el autoritarismo de un jefe o por las malas relaciones con sus compañeros. La tarea consiste en identificar estos ciclos recursivos problemáticos y planear intervenciones directas para todos ellos. Lo anterior permite identificar otro principio de los ecosistemas: su naturaleza cíclica, a partir de los circuitos de retroalimentación.

La asociación es otra de las condiciones de los ecosistemas. En las organizaciones humanas la asociación significa democracia y poder personal, puesto que cada miembro de la comunidad desarrolla un papel importante en la misma. En una verdadera asociación todos los miembros aprenden y cambian.

Todas las anteriores características de los ecosistemas les permiten organizarse para maximizar su sostenibilidad. Ahora bien, la pregunta que surge es: ¿Cómo puede aportar esta visión a la lógica del cambio en las organizaciones?

La respuesta se halla en la propuesta de Maturana y Varela de los sistemas vivos autopoiésicos en complementación con la teoría de autopoiésis social de Niklas Luhmann, expuestas a lo largo del texto. Sin embargo, podría redundarse en el hecho de que la organización como un ecosistema, responde a perturbaciones a través de múltiples reacciones como consecuencia de sus múltiples bucles de retroalimentación, que tienden a restablecer el equilibrio cada vez que se produce una desviación. De este proceso emerge un nuevo orden, pero el sistema como tal nunca pierde su esencia. Estas perturbaciones ocurren continuamente dado que el entorno en que este se desempeña también está lleno de turbulencias. De ahí que las organizaciones, como ecosistemas, deben mantenerse en un estado flexible, dispuesta a adaptarse a las condiciones cambiantes del medio.

De esta forma, la gestión del cambio en las organizaciones deberá nutrirse de los principios básicos de los ecosistemas: interdependencia, asociación, flexibilidad, diversidad y como consecuencia, sostenibilidad.

Hasta ahora se ha desarrollado la idea de que los cambios en los sistemas vivos no se imponen, sino que emergen de las dinámicas propias del sistema organizacional y que son provocados por perturbaciones externas que hacen que la organización se autoproduzca bajo nuevos órdenes o parámetros, sin que pierda su esencia; también se ha enfatizado en la idea de que este sistema funciona como una red compleja y como tal es dialógica, recursiva y hologramática. Pero, ¿cómo pueden provocarse cambios en los sistemas humanos, cuando sus redes son eminentemente comunicacionales y por ende entran en juego las intersubjetividades que subyacen a sus imaginarios individuales y/o colectivos, a partir de lo cual construyen una institución social que se constituye finalmente en su referente de acción? Las teorías que a continuación se presentan, explican cómo los sujetos construyen y reconstruyen realidades que luego objetivan en acciones. Estas teorías hacen un aporte fundamental a la propuesta de estetizar los procesos de cambio, en tanto hacen una recuperación de lo simbólico, los significados, las representaciones mentales, la interacción, la comunicación y, lo más importante, ubica a los sujetos como posibilitadores de los procesos de cambio, los que se producen en su red comunicacional. Allí nace la idea de que la organización que aprende es la que modifica estructuras mentales a partir del cambio de significados, pensamientos y creencias sobre sí misma.

2.1.5. Visión desde la cibernética

Mientras Ludwig von Bertalanffy trabajaba en su teoría general de sistemas, los intentos para desarrollar máquinas autoconducidas y autorreguladas llevaban a un campo de investigación enteramente nuevo, llamado a tener un impacto de la mayor importancia en la expansión de la visión sistémica de la vida. Nutriéndose de diversas disciplinas, la nueva ciencia representa un enfoque unificado de los problemas de comunicación y control, involucrando todo un conjunto de ideas novedosas que inspiró a Norbert Wiener (citado por Keeney, 1991) a inventar para ella un nombre específico: Cibernética. Esta palabra deriva del término griego kibemetes (timonel), Wiener la definió como la ciencia del control y comunicación en el animal y en la máquina.

La cibernética devino pronto en un poderoso movimiento intelectual que se desarrolló con independencia de la biología organicista y de la teoría general de sistemas. Los cibernéticos no eran ni biólogos ni ecólogos, eran matemáticos, neurocientífícos, científicos sociales e ingenieros. Trataban con un nivel distinto de descripción, que se concentraba en patrones de comunicación, especialmente en redes y bucles cerrados. Sus investigaciones les condujeron a los conceptos de retroalimentación y autorregulación y, más adelante, al de autoorganización.

El avance decisivo aportado por la visión sistémica de la vida ha consistido en el abandono de la visión cartesiana de la mente como sustancia, junto con la constatación de que mente y consciencia no son “sustancia”, sino procesos. En biología, este nuevo concepto de mente fue desarrollado en los años sesenta por Gregory Bateson, quien empleó por primera vez la expresión “proceso mental”, e independientemente por Humberto Maturana, quien centró su atención en la cognición o proceso de conocer. En los sesenta y junto con Francisco Varela, Maturana amplió su trabajo inicial hasta desarrollar una teoría completa, que se conoce como *teoría de Santiago de la cognición*. A lo largo de los últimos veinticinco años el estudio de la mente desde esta perspectiva sistémica ha fructificado en un rico campo interdisciplinario, conocido como ciencia cognitiva, que trasciende los marcos tradicionales de la biología, la psicología y la epistemología.

Para estos autores, la actividad mental es la que organiza las redes vivas de los sistemas. La autopoiesis se da a partir de estos procesos cognitivos. La diferencia entre estos pensadores es que Maturana rechaza la idea de que la cognición comprende una representación mental de un mundo independiente, mientras que en Bateson subyace la idea de que la cognición comprende representaciones mentales de las características objetivas del mundo dentro del sistema cognitivo.

La cibernética centró su atención en los patrones de organización, implícitos en la biología organicista y en la psicología Gestalt. Wiener, en especial, reconocía que las nuevas nociones de mensaje, control y retroalimentación se referían a pautas de organización -es decir, entidades inmateriales- cruciales para un patrón desde las pautas de comunicación y control comunes a animales y máquinas, hasta la idea de incesante corriente; escribía *no somos materia perdurable, sino pautas que se perpetúan a sí mismas.*

Según Capra (1986, 71), el movimiento cibernético comenzó durante la Segunda Guerra Mundial, cuando un grupo de matemáticos, neurocientíficos e ingenieros -entre ellos Norbert Wiener, John von Neumann, Claude Shannon y Warren McCulloch- formaron una red informal para perseguir intereses científicos comunes. Los primeros cibernéticos (como se denominarían a sí mismos varios años después) se pusieron como objetivos el descubrimiento de los mecanismos neuronales subyacentes en los fenómenos mentales y su expresión explícita en lenguaje matemático.

Así, mientras que los biólogos organicistas trataban el lado material de la división cartesiana, volviéndose en contra del mecanicismo y explorando la naturaleza de la forma biológica, los cibernéticos dirigían su atención al lado mental. Su intención desde el principio fue crear una ciencia exacta de la mente. Si bien su enfoque era más bien mecanicista, concentrándose en pautas comunes a animales y máquinas, involucraba no obstante muchas ideas novedosas destinadas a ejercer una tremenda influencia en los conceptos sistémicos posteriores sobre los fenómenos mentales. En efecto, la ciencia contemporánea de la cognición, que ofrece una concepción científica unificada de cerebro y mente, se remonta directamente a los años pioneros de la cibernética.

Capra (1986, 72) refiere que durante la fase pionera de la cibernética, las máquinas dotadas de bucles de retroalimemación se convirtieron en el centro de atención para la ingeniería, siendo conocidas a partir de aquel momento como máquinas cibernéticas. La primera discusión detallada sobre bucles de retroalimentación apareció en un artículo suscrito por Norbert Wiener, Julían Bigelow y Arturo Rosenblueih, publicado en 1943 bajo el título de -Comportamiento, Propósito y Teleología. En él, los autores no sólo introducían la idea de la causalidad circular como patrón lógico subyacente en el concepto de ingeniería de retroalimentación, sino que lo aplicaban por primera vez para ilustrar el comportamiento de los organismos vivos. Desde una postura estrictamente conductista, argumentaban que el comportamiento de toda máquina u organismo que incluyera la autorregulación desde la retroalimentación podía denominarse intencionado al tratarse de comportamiento dirigido a un objetivo. Ilustraban su modelo de semejante comportamiento dirigido a un objetivo con numerosos

ejemplos -un gato persiguiendo a un ratón, un perro siguiendo un rastro, una persona levantando un vaso de la mesa analizándolos en términos de sus patrones circulares de retroalimentación subyacentes.

Wiener y sus colegas (citado por Capra, 2003) reconocían además a la retroalimentación como el mecanismo esencial de la homeostasis, la autorregulación que permite a los organismos vivos mantenerse en un estado de equilibrio dinámico. Cuando Walter Cannon introdujo el concepto de homeostasis diez años antes en su influyente libro *La Sabiduría del Cuerpo* (citado por Capra, 2003), dio descripciones detalladas sobre muchos procesos metabólicos autorreguladores, pero sin llegar a identificar explícitamente los bucles cerrados causales implícitos en ellos. Así pues, el concepto de bucle de retroalimentación introducido por los cibernéticos condujo a nuevas percepciones sobre los múltiples procesos autorreguladores característicos de la vida; gracias a ellas hoy entendemos que los bucles de retroalimentación están omnipresentes en el mundo vivo, constituyendo una característica especial de los patrones de red no-lineal propios de los sistemas vivos.

Los cibernéticos distinguían dos clases de retroalimentación: la autoequilibrante (o negativa) y la autorreforzadora (o positiva). Como ejemplos de esta última podemos citar los círculos viciosos, en los que el efecto inicial va ampliándose a medida que circula repetidamente por el bucle. Puesto que los significados técnicos de negativo y positivo en este contexto puedan inducir fácilmente a confusión, sería conveniente explicarlos con mayor detenimiento. Una influencia causal de A a B es positiva si un cambio en A produce un cambio en B en la misma dirección; por ejemplo, un incremento de B si A aumenta o una merma de B si A decrece. El vínculo causal se define como negativo cuando B cambia en la dirección opuesta, disminuyendo si A aumenta y aumentando si A decrece.

Desde el principio de la cibernética, Norbert Wiener se dio cuenta de la importancia del principio de retroalimentación como modelo no sólo de organismos vivos, sino también de sistemas sociales. Así escribió de la Cibernética: *es sin duda cierto que el sistema social es una organización como el individual, unida por un sistema de comunicación e imbuida de una dinámica en la que los procesos circulares de naturaleza retroalimentadora tienen un papel principal* (Keeney, 1991). Fue este descubrimiento de la retroalimentación como patrón general de vida, aplicable a organismos y a sistemas sociales, lo que provocó el interés por la cibernética en Gregory Bateson y Margaret Mead. Como científicos sociales, habían observado múltiples ejemplos de causalidad circular implícita en fenómenos sociales.

Durante los años sesenta, el antropólogo y cibernético Magorah Maruyama (citado por Morgan, 1991) acometió el estudio de los procesos de retroalimentación autorreforzadora o amplificadora de la desviación, en un artículo titulado *La segunda cibernética*. Introducía en él los diagramas de retroalimentación positiva y negativa en fenómenos biológicos y sociales. De este modo, vinculaba el concepto cibernético de retroalimentación a la noción de causalidad mutua, que había sido desarrollada por científicos sociales, contribuyendo así notablemente a la influencia de la cibernética en el pensamiento social.

Desde el punto de vista de la historia del pensamiento sistémico, uno de los aspectos más importantes del estudio exhaustivo de los bucles de retroalimentación realizado por los cibernéticos, fue el reconocimiento de que los bucles describen patrones de organización. La causalidad circular de un bucle de retroalimentación no implica que los elementos del correspondiente sistema físico se encuentren dispuestos en círculo. Los bucles de retroalimentación son patrones abstractos de relaciones inmanentes en estructuras físicas o en actividades de organismos vivos. Por primera vez en la historia del pensamiento sistémico, los cibernéticos distinguieron claramente el patrón de organización de un sistema de su estructura física, distinción crucial para la teoría contemporánea de los sistemas vivos.

En desarrollo de la teoría de la cibernética dejó atrás la concepción de *caja negra* que postula que el observador se mantiene fuera del fenómeno observado y suele dar origen a la idea de que el fenómeno puede ser manipulado por este observador externo, lo que además perpetúa la escisión entre mente y naturaleza. Se llegó entonces a la formulación de la cibernética de cibernética o cibernética de segundo orden.

Howe y Von Foerster (1974) (citados por Keeney, 1991, 94), establecen que si en un comienzo la cibernética desarrolló la epistemología que permitiría comprender y simular los procesos reguladores de primer orden en el animal y la máquina, en la actualidad ofrece un marco conceptual de suficiente riqueza para abordar con éxito procesos de segundo orden (p.ej., la cognición, el diálogo, la interacción sociocultural). La cibernética simple o de primer orden, proporcionó nociones como homeostasis y adaptación; la cibernética de segundo orden incluye los conceptos de autorreferencia y autonomía.

La autorreferencia plantea que al observador situarse en el seno de lo observado, toda descripción es autorreferencial. Von Foerster (citado por Keeney, 1991, 95) plantea lo siguiente: *siempre se pensó que en el discurso científico la autorreferencia era ilegitima, pues se abrigaba la convicción general de que el método científico descansa en enunciados objetivos, presuntamente*

independientes del observador. Parecía imposible abordar científicamente la autorreferencia, la autodescripción y la autoexplicación, vale decir, los sistemas lógicos cerrados que incluyen el referidor dentro de la referencia, al observador dentro de la descripción y a los axiomas dentro de la explicación.

Desde la cibernética se plantea que la postura de objetividad es errónea en tanto presume la separación entre el observador y lo observado. Postura que conecta con la teoría de *construcción social* en la que los sujetos se involucran en la realidad que estudian, la cual es su propio producto; de igual forma, y atendiendo a la causalidad recursiva que propone la cibernética, el sujeto es producto de esta realidad. De otra parte, la cibernética de segundo orden se ocupa más de las interacciones y relaciones recurrentes que se suceden entre humanos y plantea que para ir más allá de la gestalt de la objetividad y subjetividad debe acudirse a la ética; es decir, a examinar como participa el observador en lo observado.

Desde el campo de la cibernética, los cambios se asumen como una posibilidad de aprendizaje para la organización, en tanto tenga capacidad para cuestionarse, explorar el entorno y mantener sistemas informacionales de segundo orden, para poder identificar desviaciones; es mirar la red, no las estructuras fragmetadas, es hacer *feedback* permanente, es una constante interacción y retroacción.

La autonomía se describe como un cierre organizacional o autonomía de los sistemas. Los teóricos Maturana y Varela iniciaron su labor preguntando: ¿Qué pauta caracteriza la autonomía de los sistemas vivientes? Como resultado de sus estudios, llegaron a concluir que la percepción no está determinada por el medio externo, sino que es producto del sistema nervioso interno. Si bien los sucesos externos pueden desencadenar la acción de la totalidad del sistema nervioso, los productos de la percepción se generan internamente. De este modo la respuesta a Maturana y Varela es que la autonomía de los sistemas se caracteriza por una organización cerrada y recurrente; dicho de otro modo *todo proceso viviente corporiza una epistemología cibernética* (Keeney, 1991, 101).

El planeamiento anterior, fue entendido por Maturana y Varela como la autopoiésis, para explicar como los sistemas se autogeneran y autotransforman a sí mismos, manteniendo su autonomía o totalidad de su esencia organizacional. Así pues la autonomía se refiere al mantenimiento de la totalidad del sistema; es decir, es la vida de la organización.

Finalmente, un corolario de esta concepción ha sido expresado por Beer, (citado en Maturana y Varela, 1980, 57): e*sto significa que toda institución social (en la intersección de varias de las cuales está inserto un individuo cualquiera) se halla inserta dentro de una institución social más amplia, y así recurrentemente; y que*

todas ellas son autopoiésicas. Esto nos explica de inmediato por qué, en cualquier nivel de recursión (desde el individuo hasta la nación), el proceso de cambio, no sólo es difícil sino en verdad imposible, si nos atenemos al sentido cabal de la intención "yo voy a cambiarme a mí mismo por completo". La razón es que ese "yo" autopoiético es un componente de otro sistema autopoiético *cualquier individuo que intente reformar su vida dentro de una familia autopoiésica no podrá llegar nunca a ser cabalmente su nuevo sí mismo, porque la familia insistirá que siga siendo su sí mismo antíguo*. La noción de sistemas envueltos en sí mismos, al modo de las cajas chinas que se pliegan unas a otras, indica que cada individuo forma parte de numerosos órdenes de organización.

La característica de estas redes es que sus procesos autotransformadores son comunicacionales. Finalmente, de acuerdo a Morgan (1991, 223) *desde la cibernética se sugiere que la lógica del cambio se pliega por fuerzas y tensiones encerradas en una relación cíclica o circular.*

2.2. Una perspectiva complementaria: las organizaciones como construcción social.

Otras vertientes surgidas desde el campo de la sociología pueden representar un aporte en la constitución de una nueva visión de los procesos de cambio. Las teorías de construcción social proporcionan un marco teórico que permiten concebir las organizaciones con una naturaleza dual: Por un lado, son campos estructurados funcionales como una expresión de su lógica formal racional, y por otro, como un campo informal donde los imaginarios colectivos constituyen la organización como tal. Desde esta visión, en complemento con la teoría Luhmaniana, los cambios se producen en la interacción y retroacción de sus actores a partir de la retroalimentación a partir de bucles, no de relaciones lineales de una sola vía. El aporte fundamental de esta teoría es que la organización es construida socialmente por su propia comunidad, en donde median procesos conversacionales.

Este enfoque aporta al entendimiento de los cambios y su manejo. Su principal tesis es que las instituciones sociales se construyen socialmente a partir de los imaginarios de sus actores. Castoriadis (2003), Berger y Luckhman (1986), Shotter (1993), Searle, (1997), y Bateson (1979), plantean una perspectiva sociológica y psicológica dentro de la línea de la recursividad y asumen que la realidad se construye socialmente pues es interpretada por los hombres y para ellos tiene el significado de un mundo coherente que se origina en sus pensamientos y acciones y está sustentado por ellos como real; por tanto, al tratar

de conocer la vida cotidiana deben aclararse los fundamentos del conocimiento, o epistemología como lo propone Bateson, a partir del conocimiento de las objetivaciones de los procesos y sus significados subjetivos, por medio de los cuales se construye el mundo intersubjetivo del sentido común. Castoriadis (2003) y Shotter (1993) se refirieron a estas subjetividades como imaginarios y los clasificaron como instituidos (formales) e instituyentes (informales). Esta perspectiva también destaca el papel que desempeña el lenguaje (Shotter, 1993, Searle, 1997) en esta construcción de realidad, puesto que la realidad se reafirma continuamente en la interacción de unos individuos con otros.

En esta perspectiva, la naturaleza de las organizaciones de trabajo se asume como construcción social. Lo anterior permite comprender las empresas, por encima de constructos racionales, como la expresión de un inconciente colectivo, de un imaginario social que fluye en las tramas semióticas; así, estas no son objetos de estudio, sino sujetos poseedores de lenguajes específicos y formas de ser y de hacer propios; abordar el estudio del comportamiento organizacional, por tanto, deberá ser un ejercicio hermenéutico que permita comprender sus formas a partir del imaginario de su comunidad de práctica. De acuerdo con lo anterior, comprender la organización más allá de una estructura formal de funciones, roles y autoridad, requiere de un pensamiento complejo, capaz de identificar las estructuras informales que surgen como realidades imaginarias que construyen los sujetos que comparten tareas y que se constituyen en referentes de su actuar o desempeño.

Si desde la biología los cambios en los sistemas vivos se explican a partir de su metabolismo (Wenger, citado por Capra, 2003), las comunidades de práctica llegan a crear significaciones comunes en torno a las cuales desarrollan formas de hacer las cosas y de relacionarse compartidas para alcanzar objetivos comunes; estos imaginarios van creando una realidad instituyente[19] que va creando una institución social (Castoriadis, 1989, Shotter 1993), desde donde sus miembros valorarán el decir, el hacer y el representar en la mencionada institución. De cierta manera, estas instituciones crean un marco desde el cual se valorará su funcionalidad. Ignorar estos fenómenos que surgen al considerar lo humano y lo social, es caer en un reduccionismo y desconocer la complejidad organizacional (Morgan, 1990, Capra 1985).

---

[19] Para Castoriadis (2003), los imaginarios instituyentes son la base de las grandes movilidades sociales; en ellos se permean las verdaderas desestabilizaciones sociales, científicas y culturales, pero en la medida en que cobran reconocimiento y ganan un estatus simbólico, van siendo adoptados por las instituciones sociales como propios y guían las acciones e interacciones de los miembros de una comunidad, convirtiéndose en imaginarios instituidos cuya síntesis se traduce en normas y leyes. Estos últimos, son difíciles de remover, toda vez que se arraigan en la cultura.

Con el argumento de que las empresas son organizaciones sociales vivas, se pretende ampliar el análisis de los procesos de cambio que se producen en ellas, desde donde se sustentará que la realidad organizacional es construida socialmente a partir de la interacción de sus miembros; por tanto, lo importante no es conocer cuáles son los cambios que se requieren, desde una visión objetiva, sino comprender cómo estos emergen; es decir, cómo se autoproducen y por qué se producen; así como también, cuál es el papel de los administradores dentro de estos procesos. Es importante insistir en que las organizaciones poseen una naturaleza dual (Capra 2003, Berger y Luckmann 1986, Shotter 1993, Searle, 1997); una, es la estructura formal que define el funcionamiento normativo de la organización, en esta estructura los cambios se realizan de acuerdo a su propia lógica racional e intencionada que debe obedecer a la propia dinámica establecida desde la otra naturaleza de la organización: la informal, que representa los imaginarios colectivos en donde se hacen acuerdos sociales sobre el modo de actuar de sus miembros. Lo que resulte de allí tendrá validez y sentido para sus actores, lo impuesto se entenderá como ajeno a sus propios intereses; de este modo cambios estructurales como reducción de personal o modificación en la estructura organizativa, deberán tomar en consideración el sentido que estas modificaciones tendrán para los miembros de la organización. Si estos no son participes y sienten la necesidad de dicho cambio, los resultados muy probablemente no serán los esperados. Es por ello que desde las teorías soporte se arguye que si la característica fundamental de la organización viva es su funcionamiento en red, es en esta que deben motivarse los cambios; si las redes son comunicacionales, es por medio del lenguaje y la comunicación que deben modificarse las estructuras mentales, que permitan nuevas visiones y nuevos conceptos que recreen nuevas estructuras organizacionales. Ello obviamente, tal como lo afirma Morin, requiere de un tipo de pensamiento que tenga lecturas más integrales de la realidad organizacional y que se vea más el conjunto que los fragmentos. Entonces, el cambio de personal o cambio de una estructura de funcionamiento, no tendrá el efecto deseado, dado que sólo afectará un componente del sistema total, el cual en reacción a lo impositivo, creará toda clase de resistencias.

Berger y Luckmann (1986, 52) plantean que la expresividad humana es capaz de objetivarse, o sea, se manifiesta en productos de la actividad humana que están al alcance tanto de sus productores como de los otros hombres, por ser elementos de un mundo común. Dichas objetivaciones sirven como índices más o menos duraderos de los procesos subjetivos de quienes los producen, lo que permite que su disponibilidad se extienda más allá de la situación "cara a cara" mediante una variedad de índices corporales: el aspecto facial, la posición general del cuerpo, ciertos movimientos específicos de brazos y pies, etc. Estos índices son

continuamente accesibles a la situación “cara a cara”, que precisamente constituye la situación óptima para darle acceso a la subjetividad ajena. La realidad de la vida cotidiana no sólo está llena de objetivaciones sino que es posible únicamente por ellas; un caso especial de objetivación es la significación.

J. Searle (1971), propone que las realidades sociales se mueven entre el mundo externo a nosotros, o bruto, un mundo construido desde la asignación de funciones, algunas de las cuales son básicamente simbólicas en tanto buscan representar algo, o sea unas estructuras de trasfondo que definen el mundo anterior.

Ernest Cassirer (1971) consideró que la función simbólica siempre es connotativa, pues incluso el signo, que se supone la representación de algo, está impregnado del simbolismo que tenemos sobre el mundo. J. Searle (1971, 106), lo diría en términos de las funciones intencionales que los seres humanos le asignamos al mundo a tal punto que *el mundo que vivimos es un mundo simbólico.*

Así, el poder del ser humano cifrado en la historicidad de la cultura se ancla en las funciones simbólicas que las personas y pueblos otorgan al mundo, funciones que llevan a que se edifiquen imaginarios sobre un legado, persona, costumbre o creación; funciones que mantienen la vida de las diferentes comunidades, entre las que se encuentran las organizaciones.

Estas perspectivas que hace hincapié en que las realidades organizacionales son por naturaleza construidas socialmente, conciben las organizaciones como un sistema de significados compartidos, en el cual gran parte de la labor organizativa es desarrollar un paradigma organizacional común. En esta organización, la acción está regida por los sistemas de significados que emergen y se desarrollan dentro de la estructura social para brindar una comprensión del mundo circundante y a través del desarrollo de esa perspectiva compartida y de ese orden negociado, proveen de estabilidad y cohesión a los integrantes del sistema.

El concepto de sistemas simbólicos ha sido desarrollado desde diferentes perspectivas por diversos autores, entre quienes se destacan Ernest Cassirer, 1971; J. Searle, 1971; J. Lacan, 1958; Moscovici, 1986; Luhmann, N., 1984; C. Castoriadis, 1997; Berger, Peter L. & Luckmann, T., 2001; Todorov 1992, Pintos, 1993; Shotter, 2001; Susanne Langer y Alfred North Whitehead (citados por Gardner 1999, p. 58), quienes afirman que las funciones simbólicas realizan y establecen relación entre el signo y lo simbólico; coinciden en que pese a que existe un mundo social construido desde los signos que son reproductivos de la realidad el mundo social es básicamente simbólico puesto que incluso a los signos e imágenes los cargamos de espiritualidad, los impregnamos de simbolismo desde

la historicidad misma de nuestras vidas sociales. Allí se expresa la estética de la vida.

El poder, ejercido desde la microfísica de la familia, la escuela o la sociedad como institución (Foucault, 2004), pero sobre todo el poder como fuerza simbólica que se ejerce sobre el mundo y sus criaturas es una condición fuertemente ligada a los imaginarios sociales; pues es desde ellos que se han trazado y seguido las normas. Justamente, por que han existido vivencias hincadas desde las creencias y sueños sociales, por que han existido individuos que creen en algo y le han asignado funciones diversas a las personas y cosas por encima de las que estas naturalmente poseen, es por eso que han existido reyes y esclavos, ricos y pobres, científicos e ignorantes, pudientes e incapaces, valores y normas, cosas que valen y que no tienen valor.

La nueva comprensión de la vida desde el ámbito social nos conecta con una multitud de fenómenos -normas de conducta, valores, intenciones, objetivos, estrategias, diseños, relaciones de poder que nos proporciona un vínculo natural con la visión sistémica de la vida desarrollada en las páginas precedentes.

Para Berger y Luckmann (1986, 409) la vida cotidiana se presenta como una realidad interpretada por los hombres y para ellos tiene el significado subjetivo de un mundo coherente; este mundo es originado en sus pensamientos y acciones y está sustentado por ellos como real. Plantea que la metodología mas conveniente para aclarar los fundamentos del conocimiento en la vida cotidiana es el análisis fenomenológico, método puramente descriptivo y como tal empírico pero no científico. Pero, además, esta realidad se presenta como un mundo intersubjetivo, un mundo que se comparte con otros. Esta intersubjetividad establece una señalada diferencia entre la vida cotidiana y otras realidades de las que se tiene conciencia, pero la vida cotidiana es tan real para uno como para los demás, no puede existir en la vida cotidiana sin interactuar con otros.

Giddens (1979) subraya que la conducta estratégica de la gente se basa en gran medida en el modo como interpreta su entorno, también señala que los científicos sociales deben enfrentarse a una doble hermenéutica: tienen que interpretar su materia de estudio, la función de la cual es, precisamente, interpretar. Por consiguiente, piensa que hay que tomarse en serio las intuiciones, si es que aspiramos a comprender la conducta humana.

De forma equivalente, una red metabólica viva encarna un proceso de vida fluyente. Del mismo modo que los componentes de una red viva se transforman o se reemplazan continuamente unos a otros, también las acciones en el flujo de la

conducta humana tienen, en la teoría de Giddens (1979), una capacidad transformadora.

Para Habermas (1993), el sistema social está relacionado con el modo en que las estructuras sociales constriñen, lo que comprende cuestiones de poder y, específicamente, las relaciones de clase involucradas en la producción. El mundo vivo, por su parte, suscita cuestiones de significado y comunicación. De acuerdo con esto, Habermas (1993), contempla la teoría crítica como la integración de dos clases distintas de conocimiento: el empírico-analítico, que se asocia al mundo exterior y se ocupa de las explicaciones causales, y la hermenéutica o comprensión del significado, asociada con el mundo interno, que se ocupa del lenguaje y la comunicación.

3. Capítulo Tercero: La organización como tejido comunicacional simbólico. Alternativa ético-estética para una lógica compleja del cambio.

En este capítulo se desarrolla la segunda pregunta de investigación, que se planteó como complementaria a la primera, pues como en la revisión de literatura para la estructuración de la propuesta de investigación se encontraron algunos indicios de las dificultades que presentaban los procesos del cambio organizacional, asumidos desde una perspectiva lineal-mecaniscista, la pregunta que surgió fue: ¿Qué alternativa podría implementarse para que los cambios en las organizaciones no sean especificados ni dirigidos, sino que emerjan como un proceso inherente a los organismos vivos autopoiésicos? La premisa es que los sistemas tienen la capacidad de autocrearse, auto producirse y autoconservarse, lo cual constituye una nueva perspectiva para comprender la lógica de los procesos de cambio en las organizaciones, fundamentada en las perspectivas anteriormente desarrolladas como fueron: la autopoiésis social, la cibernética y las teorías de la construcción social. Estos nuevos aportes precisaron la propuesta a construir: estetizar los proceso de cambio; es decir, a considerarlos como emergentes de una red comunicacional, constituida a partir de interacciones y retroacciones de sus actores, en donde los significados, los sentidos y los símbolos son los que tejen dicha red y constituyen el tejido que le da vida y sentido a la organización y en donde se expresa el concepto de complejidad.

De igual forma, la pregunta sugiere como posible alternativa asimilar el comportamiento de las organizaciones al de los sistemas vivos, autopoiésicos –según la teoría de Maturana y Varela- y cómo ello permitiría asumir los procesos de cambio no como una acción racionalmente intencionada, sino como emergentes del propio sistema, frente a lo cual no debemos pensar en la mejor

opción para llevarlos a cabo, sino comprenderlos bajo la propia lógica del comportamiento organizacional: la complejidad.

A esta idea inicial, se sumaron otras que permitieron concebir la propuesta de e*stetizar los procesos de cambio*, en consideración a que si aceptamos que en la organización existe un sistema social que crea un campo de significaciones y sentidos, a partir de los cuales se tejen redes que crean un contexto común de significado, conocimientos compartidos y normas de conducta y proporciona una identidad colectiva y un ámbito claramente definido que sienten como propio (Capra, 2002, 146), y que además crean marcos funcionales para su actuación, es menester reconocer que las organizaciones y las personas mantienen relaciones simbióticas de reconocimiento mutuo, en cuyo interior hay sujetos que se reconocen como semejantes y como diferentes que se reciprocan.

Según Capra (2002, 136), comprender las organizaciones como sistemas vivos que se autogeneran y autorreproducen; es decir, autopoiésicas, se tendrán organizaciones más humanas que reflejen la adaptabilidad, diversidad y creatividad propias de la vida; y si como lo propone Luhmann esta autopiésis se da en los procesos comunicacionales, entonces tendremos que proponer una ética de la alteridad, que permita a los miembros de una organización –jefes y subordinados- considerarse semejantes, socios que comparten intereses y objetivos y como tales sus interacciones y retroacciones deberán conducir a nuevos diálogos, nuevas conversaciones, más éticas, que dote de nuevos sentidos a la organización. De allí emergerán nuevos marcos de funcionalidad, que serán aprendizajes y evolución para la organización. Lo anterior permitirá derrumbar la ética utilitarista que engendra el humanismo retórico, de fachada, en el que *el llamado a un trato más humano hacia el subordinado, reconoce implícitamente que el subordinado es para la organización un "otro necesario" pero diferente, un extraño indispensable a quien hay que tratar de un modo humano para mantenerlo comprometido con la institución* (Cruz Kronfly, s.d.), pensamiento que reprodujo el mundo moderno mecanicista que ha concebido las organizaciones como estructuras formales, jerarquizadas, unidas por líneas de coordinación y control, en donde la razón se asemeja al dirigente que tiene supremacía sobre los subalternos que se asemejan a la naturaleza y sobre quienes se ejerce dominio para someterlos y sacar de ellos su máximo provecho.

De esta forma, y de acuerdo a la propuesta de Noguera (2004), se propone reencantar las organizaciones que les permita despojarse de su racionalidad radical para asumirse como un territorio pletórico de alteridades, de significaciones de naturaleza simbólica, lo que implica necesariamente su estetización, tal como lo propone Noguera (2004, 119) en su libro El Reencantamiento del Mundo *dicha estetización es un proceso que pasa por una necesaria deconstrucción de los*

discursos de la estética moderna, para dar cabida a formas creadas por grupos o personas (...) como formas, expresiones, creaciones, recreaciones, poiésis, tecné).

Esta propuesta podría resumirse en la siguiente frase:

> *Vivimos en un mundo que creamos con los otros, y sólo crearemos un mundo en el que se pueda vivir con dignidad, si lo vivimos con dignidad.*
>
> H. Maturana.

3.1. Etho-estheto-episteme [20]del cambio organizacional

Como se ha planteado en diferentes partes de este documento, el entorno en que las organizaciones se desempeñan es cada vez mas exigente en demandar respuestas rápidas y eficaces, para que éstas puedan adaptarse a los cambios que continuamente experimentan los sistemas donde ellas se encuentran insertas; sin embargo, la forma mecanicista y lineal como se han asumido los retos de cambio y de incertidumbre, hace que no se logre tal propósito.

De igual forma, se ha sostenido que aunque esta situación ha sido una constante en la vida de las organizaciones, ahora el mundo es más competitivo y la sostenibilidad de las organizaciones se hace más difícil; igualmente, las formas de gestionar las organizaciones para que estas subsistan en medio de la turbulencia del entorno, son cada vez menos eficientes. Ello, en buena parte, porque los esquemas de gestión están impregnados por una visión heredada de la racionalidad tecnocientífica de occidente, caracterizada por la escisión entre el mundo de la vida y de la razón, que estuvo acompañada de una relación intrínseca de privilegio, poder o dominación que, trasladada al campo de la administración, tomó como "recurso" el elemento humano de las organizaciones, lo que condujo a deshumanizar la relación laboral o de trabajo.

> *En la relación del ser humano con el entorno, desde la racionalidad científica, se establece como razón de ser el uso de todos los recursos de forma ilimitada, condición para la expansión del progreso continuo, que es uno de los imaginarios fundadores y fundamentales de la modernidad.* (Noguera, 2004,50)

[20] Coligación propuesta por Ana Patricia Noguera en su propuesta de Complejidad Ambiental (2000, 2004) y como aporte a una Teoría Ambiental Compleja de las organizaciones (2006)

Esta propuesta se plantea como una posibilidad para estetizar los proceso de cambio; es decir, reconocer que estos emergen espontáneamente del seno de la organización, entendida como un sistema vivo en donde se presenta una serie de fenómenos, que deben comprenderse y asimilarse para que los cambios antes de imponerlos, sean provocados mediante las perturbaciones que puedan hacerse a la red que configura la organización. Esta perspectiva de cambio requiere un apuntalamiento ético, una ética de la alteridad que permita la humanización de las organizaciones, en donde las personas que la conforman sean reconocidas como elementos constitutivos, *como hilos que tejen su trama* y no como simples recursos manipulables y controlables.

Desde esta perspectiva, se plantea la propuesta de estetizar el cambio organizacional, con el propósito de reorientar las prácticas gerenciales hacia la comprensión –episteme-, no manipulación –ethos-, y reconocimiento de los sentidos –estheto- de estos procesos eminentemente humanos. La tarea consistirá en mantener y alimentar las redes sociales –comunicativas- y adecuar las estructuras y los esquemas de gestión a lo que emerge de ellas en su reproducción autopoiésica.

> *Una red viva responde a las perturbaciones con cambios estructurales, y elige a qué perturbaciones responder y a cuáles no. Aquello de lo que las personas se den cuenta dependerá de quiénes son como individuos, así como de las características culturales de su comunidad de práctica. Un mensaje les llegará no tan sólo por su volumen y frecuencia, sino también porque tendrá sentido para ellas. (Capra, 2003,150)*

Para complementar esta idea, es importante coligar la perspectiva de Luhmann (1990, 40) quien plantea que las comunicaciones son el elemento central de las redes sociales: l*os sistemas sociales utilizan la comunicación como su forma particular de reproducción autopoiésica. Sus elementos son comunicaciones producidas y reproducidas de manera recurrente por una red de comunicaciones, y no pueden existir fuera de ella*. De esta forma, el problema para los administradores no es cómo impulsar cambios en las organizaciones, sino cómo comprender los procesos de cambio que suceden en ellas y que son inherentes a su naturaleza viva y como tales, estos cambios emergen espontáneamente de las redes de interacción y retroacción que establecen quienes constituyen las organizaciones humanas: las personas. Lo importante, por tanto, será alimentar esta red a través de procesos comunicativos.

3.1.1. La estética del cambio –lo estheto-

Estética: (del griego ***aisthesis*** = perceptible por los sentidos). Con este término se designa la ciencia del arte y de lo bello. Los primeros en considerar el problema de la estética fueron Platón, Aristóteles y Plotino, en la antigüedad clásica; durante la Edad Media se preocuparon por este aspecto San Agustín y Santo Tomás. La estética aristotélica está íntimamente ligada con la sicología y su fuente principal es la *poética,* la cual estudia la tragedia y establece la diferencia entre historia y poesía, por cuanto la primera refiere lo que ha sucedido, y la segunda lo que *podría* suceder.

La poesía es más importante y filosófica que la historia porque se refiere más a lo universal; la tragedia es la imitación de una acción grave, que provoca *temor y compasión* y opera una ***kátharsis*** o purificación de esas acepciones; a pesar de tratar de situaciones dolorosas, por su carácter artístico, la tragedia se convierte en un placer estético que descarga las emociones y alivia el alma, que queda purificada.

Plantea González (2000, 78), que Kant limitó la experiencia estética a lo subjetivo en su *Estética trascendental*; distinguió entre lo *bello*, donde el sentimiento placentero es acompañado por la conciencia de limitación, y lo *sublime,* que provoca un placer mezclado de horror y admiración, porque lo acompaña la impresión de lo infinito o ilimitado.

De igual forma, propone que Hegel consideró la estética como una manifestación sensible del absoluto. Para Schopenhauer, lo estético es la idea que libera el dolor cósmico y para Heidegger, el arte se realiza como puesta en obra de la verdad en cuanto presencia manifiesta del ser. Al tratar de hacer una definición general, podemos decir que estética es la ciencia de lo bello, concepto sobre el cual se ha construido la llamada estética filosófica, que se debe distinguir de la simple filosofía del arte. Lo bello entraña estructuras ontológicas y, también, incluye factores racionales. En lo bello se armonizan todos los aspectos del ente.

Atendiendo al concepto de que la estética es el arte de percibir los sentidos, entonces diríamos que lo estético en las organizaciones son las expresiones, creaciones, recreaciones que le imprimen un carácter simbólico a estas organizaciones que, como campos significacionales, polisémicos, polivalentes, tejen redes de comunicación simbólica. Es decir, es el reconocimiento de que las organizaciones están conformadas por seres humanos, en donde cada uno es un alter para el otro.

La estética filosófica, desde el punto de vista del ser, aclara la esencia de lo bello en general (naturaleza) y en particular (arte), problema que tiene un sentido ontológico-metafísico; desde el punto de vista de la naturaleza humana, es la manifestación de un problema antropológico-existencial, pues estudia la esencia de la vivencia estética en un doble sentido: el del creador y el del contemplador.

En la perspectiva planteada, los cambios organizacionales sólo pueden ser observados profunda e íntegramente si incluímos la fractalidad, el caos y la complejidad. Una visión que no incluya estas variables necesariamente será incompleta, sesgada y hasta peligrosa. La estética del cambio, desde la dimensión fractal de la organización es una medida aproximada de su complejidad, de lo intrincado de sus detalles, de su impredecibilidad; es decir, de sus grados de libertad y de su estética. La realidad organizacional es un fractal que contiene a sus integrantes y, a su vez, estos la contienen en sus imaginarios; de igual forma, el caos representa la tensión de dos procesos dinámicos que interactúan permanentemente y que permiten el aprendizaje y la creatividad: orden/desorden, que le permite flexibilidad a la organización para actuar en armonía con el entorno, aprendiendo de él, respondiéndole, al tiempo que lo cambian y que este la cambia a ella.

También se alude al término autosemejante, que muestra la idea de las diferencias individuales y de la singularidad incluidas en un gran contexto de similitud: el de la organización, en donde coexisten una comunidad de práctica y una estructura formalmente construida. Es la semejanza en la diferencia o la diferencia en la semejanza, si se tiene una visión global. Es decir, toda la organización se refleja en sus actores y en sus estructuras y al contrario.

La estetización de los procesos de cambio en las organizaciones en lo que se refiere a las actuaciones y decisiones de los actores implicados en ellos, se plantea como una alternativa frente al desasosiego que presentan muchos directivos cuando sienten que, pese a sus esfuerzos, no logran los cambios necesarios para adaptar sus organizaciones a las turbulencias de un entorno que cambia a una velocidad extrema y terminan enfrentándose a los efectos colaterales indeseables de sus esfuerzos. Dicha estetización exige una inclusión de **los** excluidos en las decisiones producidas con una visión racional, técnica, lineal y fragmentada del comportamiento organizacional, heredada del paradigma moderno de la razón lógica; es decir, exige un cambio de perspectiva que permita una comprensión sistémica de las interrelaciones que existen entre todos los miembros de una organización y de las pautas que conectan recursivamente a estos actores (Bateson, 1979).

El primer elemento para la estetización es la identificación del alto costo que trae para el hombre moderno reconocer que todos los hombres y todos los pueblos forman una unidad única, que ordena la igualdad y la libertad de todos los ciudadanos. Lévinas, citado por Rojas, (2003,190) plantea que el reconocimiento de la humanidad entre los hombres es un acontecimiento turbador y doloroso que exige de un acontecimiento ya no moral, sino ético[21] por ser un reconocimiento que no es propio sino es dado por un mandato. Cuando aparece el otro, el yo deja de ser una fuerza compacta y pasa a ser una fuerza escrupulosa, que quiebra la imagen del espejo en donde el hombre se complacía viéndose.

De esta forma, el hombre moderno se enfrenta a una gran tarea de pensarse a sí mismo, hacer una afirmación de su propio ser a la luz del reconocimiento del otro y en ausencia de idearios e ilusiones fundadoras de sí. Este reto, según Finkielkraut, es el embrión de la inhumanidad que se empolló en la incapacidad del sujeto moderno de construir su propia individualidad a partir del reconocimiento y respeto del otro. Aludiendo a Sastre, Rojas (2003,171) plantea que *el hombre que comete actos inhumanos es un hombre que tiene miedos, no miedos del otro, sino de sí mismo, de su conciencia, de su libertad, de sus instintos, del cambio al que le obliga vivir en sociedad*. Para Finkielkraut (citado por Rojas, 2003, 184) las razones que cultivan y potencializan los actos inhumanos están en los idearios que rigen las relaciones sociales, pues allí se expresan las relaciones de dominio/sumisión, mente/materia del paradigma de la modernidad. Los actos inhumanos para este filosofo francés, *son aquellos que dan cuenta de un momento en que un hombre no reconoce en el otro, su singularidad, sus logros, sus aciertos y desaciertos"; así un acto inhumano es hacer invisible al otro, es negar a una persona su condición de humanidad*. Para él, un ser que comete actos inhumanos es el que detectando en el otro capacidad, inteligencia, le cierra las puertas, lo aleja; en términos de Freud, aplica el narcisismo para fortalecer su propia identidad. Finkielkraut citado por Rojas (2003,187) identifica los supuestos que están detrás de la inhumanidad y de los actos inhumanos, entre los cuales están:

- El mundo humano es un enfrentamiento de poderes, todo es posible.
- Ubicado el enemigo, no es posible pactar con él, sólo hay que decidir todo o nada.
- La adversidad proviene siempre del adversario.
- El espacio público es un campo de batalla, y para gozar la batalla, hay que ponerse en sintonía con el adversario, volverse tan universal como él.

[21] Para Lévinas el sentido original del ser es la ética. El encuentro con el otro provoca responsabilidad y no conflicto: en el otro hay muchas cosas que amar (y que sufrir) que las que contiene las ideas sobre él.

- El hombre es un ser natural que subordina sin miramientos el espíritu de la vida, pero la vida que exalta no es una vida sin historia. Valora el acero y el hacer, no la piedra y la inmovilidad.
- En la idea de raza hay una determinación del enemigo y la dimensión cósmica del combate que le enfrenta a éste.

También sostiene Finkielkraut citado por Rojas (2003,189) que los hombres que cometen actos inhumanos se acogen a ciertas ideas, las cuales son:

- En el mundo no hay momentos afortunados.
- Existe otro diferente que hace posible la perversidad que nos agobia.
- El otro conspira contra nosotros. Somos (soy) infalible(s).
- Mi sufrimiento es la forma en que el otro me agrede.
- El mal ya no es una cuestión trascendente, es una cuestión inmanente que resulta de la política interior de la sociedad.
- Es posible negarle al otro lo que lo une a él: el cerebro, órgano que se permite universalizar la mayor cantidad posible de pulsiones.

La estetización de los procesos de cambio que pasa por considerarlos producto de las interacciones humanas en donde median lo simbólico, los imaginarios, los sentidos, los lenguajes, conduce necesariamente a plantear que hay una etica-estética del cambio.

Según González, (2000), al final descubrimos que la teoría del caos (complejidad) tiene mucho más que ver con la estética que con la ciencia. La teoría del caos no es arte, pero apunta en una dirección similar: la dirección que encontramos con las consoladoras imágenes de la naturaleza, la dirección hacia la que apunta nuestro esfuerzo para contactar con ese secreto ingrediente del universo al que llamamos espíritu.

Bajo las consideraciones anteriores, la idea de estetizar el cambio en las organizaciones tiene que ver con una ética de la alteridad; es decir, del reconocimiento y aceptación del otro como un semejante con el cual construyo un mundo, una realidad, a partir de nuestras interacciones y retroacciones. De esta forma, las personas no pueden ser utilizadas para fines productivos, como objetos puestos a merced de quienes tienen supremacía económica sobre ellas. Esto parte del reconocimiento de que las personas construyen socialmente una realidad que se origina en sus pensamientos y acciones y que es sustentado como real por ellas. Dicha realidad se objetiva mediante el lenguaje; de ahí que cualquier comprensión de la realidad organizacional y sus procesos de cambio debe partir de la comprensión del lenguaje: e*l lenguaje posibilita el acceso continuo, sincronizado y recíproco de nuestras subjetividades en la cercanía intersubjetiva*

de la situación cara a cara, de manera tal que ningún otro sistema de signos puede repetir (…) la realidad se reafirma continuamente en la interacción de unos individuos con otros (Berguer y Luckmann,1986, 48).

Para tratar de conocer y comprender la vida de las organizaciones, se deben clarificar los fundamentos de esa vida organizacional o epistemología de ese conocer como lo propone Bateson (1979): *a partir de las objetivaciones de los procesos y significados subjetivos por medio de los cuales se construye el mundo intersubjetivo del mundo común. Estas objetivaciones se sustentan por la significación lingüística; por tanto la comprensión del lenguaje es esencial para cualquier comprensión de la realidad de la vida organizacional*.

Según Castioriadis (1989), el lenguaje permite construir contextos de significados comunes que obran como estructuras funcionales a partir de las cuales realizan su labor; idea reafirmada por Shotter (1993), quien plantea que las personas construyen marcos dentro de los cuales se canalizan sus actos futuros. Estos marcos suscitan lo imaginario que a menudo no posee existencia real y solamente subsiste en las prácticas sociales de las personas; sin embargo, en la medida que se puede hablar de él, puede conformar y estructurar el comportamiento.

Diversos autores coinciden en señalar que en una realidad coexisten dos mundo: uno que es parte de la sociedad civil o el barullo de la vida diaria, como lo llama Shotter (1993, 20), e*l barullo o vida social como poseedora de un sentido especial, de una naturaleza imaginativa, no existe formalmente en la realidad sino que susbsiste en las acciones mutuamente inteligibles que se producen entre los individuos*; Castioriadis (1989) la denomina la realidad instituyente, y otro, que son los dispositivos institucionales de la vida social oficial que existen claramente y son detectadas empíricamente contenida en diversas disposiciones escritas normadas y regladas denominada por Castioriadis (1989) realidad instituida. Según este autor, los imaginarios radicales (individuales) pasan a ser imaginarios sociales porque el ser humano establece relaciones sociales en su existencia, animado por un espíritu gregario. De esta forma, los imaginarios pasan a ser sociales porque se producirían en el marco de las relaciones sociales, condiciones históricas y sociales favorables para que determinados imaginarios sean colectivizados; es decir, instituidos socialmente y arraigados en una cultura. Dicho de otra forma, la institución formal es creada inicialmente por la institución no formal, que mediante su colectivización establece acuerdos desde donde se estructura la organización. El problema ha residido en que los administradores de empresas no logran identificar la organización informal que da lugar a la organización formal, lo que lleva a que se desconozcan lo marcos funcionales construidos por las mismas personas. Lo anterior da como resultado divergencia de intereses, de objetivos,

pues una cosa es lo que piensan y actúan los dirigentes de estas organizaciones y otra lo que piensan y actúan los empleados.

De acuerdo con Castioriadis (1989), estas realidades se complementan y coexisten, pero no se mantienen estáticas, siempre se producen y reproducen en una relación dialéctica; es decir, la relación entre el individuo y el mundo social objetivo. Es como un acto de equilibrio continuo.

En esta dirección, los cambios desde un pensamiento estético, deberán producirse en los imaginarios de las personas; pero para llegar a ello, deberán modificarse las relaciones sociales que producen dichos imaginarios, pues al ser objetivados mediante la comunicación, entonces, deberán plantearse nuevas formas de hablar más éticas y sociales. Esta propuesta incluye la ética como elemento de análisis en los procesos de cambio, pues, al parecer, en el transfondo de los procesos de cambio, la ética determinará nuevas prácticas sociales en donde prima el reconocimiento del otro y se construya colectivamente; solamente allí será posible romper con la escisión de dominación/sumisión que implantó el paradigma de la modernidad. Este *ethos* de dominio en occidente, según Angel Maya (2001 a), tiene origen en la escisión teórica del mundo en dos, jerarquizados gracias a la imposición de uno sobre otro.

Nuestro ámbito lingüístico se expande así hasta dar cabida a la consciencia reflexiva. *En toda conversación humana nuestros conceptos e ideas, nuestras emociones y nuestros movimientos corporales quedan íntimamente entrelazados en una compleja coreografía de coordinación de comportamiento* (Capra, 2003, 84). En tal sentido, si nuestros comportamientos se coordinan a través del lenguaje y estos crean y recrean una realidad, entonces es en estas realidades conversacionales en donde debe buscarse las posibilidades de cambio en las organizaciones, El mundo que todos ven, señalan Maturana y Várela (1990), no es el mundo, sino un mundo que alumbramos junto con los demás. Este mundo humano incluye, ciertamente, nuestro mundo interno de pensamiento abstracto, conceptos, creencias, imágenes mentales, intenciones y consciencia de sí mismo.

Para Pintos (1993) lo simbólico que se construye en torno a una imagen, no podrían estar ahí, si no existiesen unos imaginarios. J. Searle (1997,111-112) encuentra que lo simbólico es la carga de intencionalidad que le colocamos a un objeto con miras a dotarlo de un status o unas funciones que sobre pasan las que le son naturales. Imponemos intencionalidad a entidades que no tenían esa capacidad y ese hecho implica crear lenguaje y significado en todas sus formas.

Pintos (2001), plantea que este constructo intencional descansa en unas estructuras de significatividad que pueden cambiar si se ejercen ciertas influencias

en los imaginarios sociales que las sustentan. Aquí se encuentra una pista importante para el cambio organizacional y si tenemos en cuenta que estas estructuras de significatividad se crean a partir de los procesos comunicacionales, cualquier cambio deberá atender entonces nuevas formas de relación a partir de una ética mínima que nos permita construir la organización anhelada, pues siempre esta será nuestra utopía.

Desde esta perspectiva cualquier cambio que se produzca en las organizaciones deberá entenderse como un producto humano, de ahí que para algunos teóricos entre los que se destacan Capra (2003) Senge (1992), todo proceso cambio es un proceso de aprendizaje, creatividad y desarrollo, que emerge espontáneamente y se configura como un nuevo orden que se estructura en torno a un nuevo significado. Según Capra (2003, 157), e*se nuevo orden no fue diseñado por nadie, sino que emergió como resultado de la creatividad colectiva de la organización.*

De esta forma, surge la idea de las organizaciones como producto de nuestro pensamiento y nuestra interacción, por tanto, cualquier cambio que se quiera establecer en las organizaciones deberá darse en el pensamiento y en la interacción, la estética del cambio toma en cuenta este contexto de sentidos y significados, creados mediante el lenguaje simbólico, a partir del cual los cambios pueden ser generados internamente a partir de la red de comunicaciones que tiene lugar en el dominio simbólico social.

En la teoría emergente de los sistemas vivos, los procesos de cambio son identificados con la cognición, concepto que intenta destruir la escisión que hizo el paradigma cartesiano entre mente y materia; así, vida y cognición quedan inseparablemente vinculadas. Las interacciones de un organismo vivo –planta-animal-o humano- con su entorno son interacciones cognitivas mentales.

Si se asume la idea de que los cambios son procesos cognitivos o de conocimiento, según la propuesta de Maturana y Varela en la que cognición es la actividad implicada en la autogénesis y la auto perpetuación de redes vivas –expresión del concepto de autopoiesis-, estos no deberán buscarse por fuera de la organización, sino en ella misma puesto que es la que los engendra.

En tal sentido, es preciso comprender que el proceso de configuración de lo imaginario es lo que constituye las identidades sociales, la relación con los otros y la otredad, lo que permite vincular los procesos de cambio con la ética. Es en las prácticas cotidianas donde formamos las imágenes de lo que constituye nuestra realidad y de eso, difícilmente, nos podemos escapar. Ahora bien, como se trata de un proceso de conformación de sentimiento, que al comienzo es sólo una tendencia meramente sentida pero que puede realizarse como una nueva

institución social, mediante las formulaciones lingüísticas aceptables y bidireccionales que son inteligibles y se ubican en el fondo de la vida social, entonces la emergencia de las construcciones sociales se produce en categorías de lo parcialmente real (lo imaginario y lo imaginado). Concluyentemente se diría que allí también se producen los cambios.

Dado que los sentimientos tienen existencia real en las prácticas sociales de las personas y ejercen influencia en su comportamiento, deben manifestarse como nuestro "yo" y nuestro "mundo", o nuestra realidad. En la medida en que todos participamos (cada uno a su manera), "nosotros" podemos ser los autores no solamente de nuestras "realidades" sino también de nuestros propio "yo". Razón por demás justificada para señalar que las realidades cambian, cuando cambian las significaciones de los sujetos que las construyen. Esta aseveración reafirma lo expresado anteriormente, relacionado con la humanización de las relaciones entre las personas que comparten una realidad, para nuestro caso, la realidad organización, que además es su producto y productor.

Lo anterior es importante dada la implicación que para la organización tiene el que se susciten sentimientos negativos que afectan procesos de cambio, pues ello crea imaginarios desde donde todo lo que se quiera construir va a fracasar. Kiefer (2005, 25), identifica tres antecedentes que generan emociones negativas en los proceso de cambio: i) percepción de inseguridad hacia el futuro, ii) percepción de inadecuadas condiciones de trabajo, iii) percepción de tratamiento inadecuado en la organización. Todo esto lo genera, la no inclusión de las personas en los procesos de cambio.

En el mismo sentido, Goldratt y Deming (1999, 69-73), hablan de 5 comportamientos de resistencia al cambio:

- Ante una nueva situación, las personas tienen una fuerte deformación de ver que el problema siempre es de otro departamento, persona, etc.
- Cuando se les demuestra que el problema depende de su área de responsabilidad, el paso siguiente es argumentar que no existe solución.
- Demostrado que sí hay solución, el otro paso de resistencia, es decir que no existen medios para resolverlo.
- El próximo paso, es ver las partes negativas. Es decir, exponer todos los nuevos problemas que puede generar la nueva solución. Son los *"si,… pero"*.
- Finalmente, convencidos de que afecta a todos, que existe solución, que se disponen de medios y que los puntos negativos serán tratados adecuadamente, sólo les queda dudar del prójimo. Es aquella fase en la cual se desconfía del trabajo que deben hacer los demás.

Es por ello que las personas deben estar informadas de lo que se pretende hacer, deben comprender por qué se hace, qué implicación va a tener todo esto y sobre todo poder participar. Sentir que son singulares, que comparten el trabajo y que no están solas, ver que lo que hacen contribuirá a un objetivo, crecer durante todo el proceso. Si esto es así, el mundo será variado y contemplará retos y sobre todo, dará la seguridad de que es una organización que se preocupa por el futuro. Sólo en estas circunstancias la predisposición será máxima y la ilusión en un nuevo proyecto generará la automotivación necesaria para ser mejor cada día y entender por lo que se lucha. Pero ese cambio no es gratuito, debe desprender toda la energía de todas las personas de la organización, para pasar de una situación determinada a una nueva posición. El catalizador de esta energía debe ser el líder de la organización, él debe transmitir esa visión y entusiasmar al resto con este nuevo proyecto. No obstante, en una empresa hace falta liderazgo y gestión y debe haber un equilibrio entre ambos.

Por tanto, los gerentes debe ser algo más que lectores de situaciones, deben asimilarse a un autor; autoría que debe fundarse o enraizarse en circunstancias que otros comparten, pues los miembros de una organización tienen sentido de pertenencia con esa realidad, si se sienten coautores de su creación. Sólo así, sentirán que la realidad en que viven es tan suya como de los demás. Es decir, en la medida que creamos colectivamente una realidad organizacional, no solamente seremos autores de ella sino de nuestro propio yo, por la relación dialógica de productor y producto que existe entre las realidades que se crean en la interacción humana, tal como reiteradamente se ha dicho: una que se constituye como una estructura formalmente instituida y objetivada y otra de significados e imaginarios que subsisten en las acciones mutuamente inteligibles que se producen entre los individuos, las que se producen y reproducen recursivamente [22], por medio de la comunicación.

El cambio en la mentalidad de nuestros gerentes y dirigentes de empresas es inminente, bastaría solamente con que tomaran de la vida sus lecciones y con la misma lógica que ella se desempeña, gestionar los procesos de cambio en las organizaciones, pues sólo se requiere preservar la red de comunicación y ella por sí misma generará procesos de cambio e innovación, pues en forma equivalente a una red metabólica, ella encarna un proceso de vida fluyente.

[22] La recursividad es una característica de los sistemas cibernéticos que plantea que los fragmentos de una conducta sintomática han de insertarse en una secuencia recursiva de conductas; este proceso recursivo debe incorporar la autocorrección por vía de la retroalimentación. Este enfoque se orienta a eliminar la cadena lineal de causa-efecto.

3.1.1.1. El lenguaje como estética del cambio

En esta propuesta de estetización de los procesos de cambio, se ha venido planteando la importancia del lenguaje como mediador de las relaciones sociales, pues éste tampoco ha escapado de la cosmovisión racional, que se ha empleado para persuadir y, con mucha sutileza, someter a los otros a nuestras propias visones e intereses. La palabra como fundamento de la comunicación, es creada progresivamente, solidificada y reproducida por medio de la comunicación. El hombre, al nacer, recibe la palabra, pues esta existe antes de su nacimiento. Al crecer y ser formado por una sociedad, el hombre recibe un lenguaje en el cual reconoce la palabra común y sus respectivos significados. Esto le concede ser parte de la comunicación, ya que le permite presentarle al otro su representación verbal de la realidad. Para lograr entendimiento en la comunicación se requiere que el otro hable el mismo lenguaje; es en este momento, cuando el ser humano se despersonaliza, pues olvida o deja atrás todo tipo de palabra que lo diferencia de otros.

La especie humana somos seres de constante relación y tal condición fija su naturaleza a un intercambio de expresiones y de palabras con la comunidad a la que pertenece. Por medio del lenguaje se establecen normas y se forman los parámetros para vivir en sociedad. Es pues la comunicación una concatenación de dos sujetos, con el fin particular de intervenir o enajenar la conciencia del otro, dando lugar a una constante y dinámica *lucha de influencias que no se detiene* (Lewin, 1996). El lenguaje genera una transformación permanente del individuo, ligada a una toma de conciencia, a una decisión.

El instrumento de gestión por excelencia del dirigente y el medio para establecer relación con los demás y obtener resultados de esa interacción, es el uso de la palabra. No obstante, el dirigente no sabe con claridad el lugar que ella ocupa y las posibilidades que ofrece al ser humano que la usa. *La palabra es a la constitución del sujeto, lo que el lenguaje es a la definición de la especie humana, pues es a través de ella y sus vicisitudes que se construye la existencia personal* (Chanlat, 1998).

Los hechos sociales se hacen posibles mediante los acuerdos y estos a su vez son posibles por el uso de la palabra; la palabra permite construir humanidad, pero no solo, sino con el otro. Cada que una persona toma la palabra busca comunicar una imagen de sí misma, busca encontrar el reconocimiento de su identidad. La identidad de cada persona se empieza a construir desde el momento mismo del nacimiento, al ritmo de las interacciones con los demás. Por lo anterior, cobra importancia la dimensión ética de la palabra en las relaciones interpersonales. La primera dimensión ética de la palabra, está relacionada con la posibilidad de

engañar o traicionar, la segunda dimensión está ligada al ejercicio de la violencia que la palabra puede suscitar y cuyos efectos son más perversos que aquellos de la violencia física. En este sentido, *no parece que haya un agente más eficaz que otra persona para asegurar la plena realización de un individuo o por el contrario para reducir a nada la realidad de su existencia, por una mirada, un gesto o una observación*[23]. Las formas de violencia verbal más comúnmente empleadas son la respuesta tangencial, el doble vínculo, la colusión y los actos de la palabra no respetada.

Según Capra (2003, 106) Nuestro mundo interno de conceptos e ideas, de imágenes y símbolos, constituye una dimensión crítica de la realidad social y forma lo que John Searle (1995) ha denominado *el carácter mental de los fenómenos sociales*. Los científicos sociales se han referido a menudo a la dimensión hermenéutica para expresar las nociones de que el lenguaje humano, al ser de naturaleza simbólica, implica fundamentalmente la comunicación de significado, y de que la acción humana se origina a partir del significado que atribuimos a nuestro entorno.

De acuerdo con lo desarrollado en este acápite, propongo, junto con Shotter (1993,224) que una estética del cambio organizacional requiere entender y comprender las conversaciones y las realidades conversacionales como relaciones complejas; es decir, como una red en donde sus elementos son comunicaciones producidas y reproducidas recurrentemente. Esta red es el tejido organizacional y en él se representan los significados, símbolos y sentidos que son compartidos. Allí se expresa la complejidad de la organización y se explica su autopoiesis social, pues si partimos del hecho de que los cambios emergen como un nuevo orden, establecido a partir de las fluctuaciones que naturalmente se dan en las redes vivas de las organizaciones mediante sus procesos conversacionales, la conclusión más evidente es que el cambio es una creación humana, por tanto, es una expresión estética.

Dicha connotación, exige un componente ético en lo que se refiere a las decisiones y las actuaciones de los actores implicados en una relación de trabajo, pues como se sustentó anteriormente, hay una fuerza innata entre los seres humanos de invisivilizar al otro, de negarle su humanidad. La tarea será, por tanto, comprender que el cambio en la organización no depende de normas, ni presupuestos u otro tipo de regulaciones, sino de nosotros mismos; actitud que es difícil de adoptar si se tiene en cuenta que siempre esperamos cambios en los demás pero no en nosotros, argumento que introduce el siguiente acápite, en

[23] Goffman, E. Encounters: Two studies in the sociology of interaction, Lake, 1974.

donde se desarrolla la idea de una ética de la alteridad en las organizaciones; es decir, el reconocimiento del otro en mi realidad.

3.1.2. La Ética del cambio –La Ethos-

Antes debemos hacer algunos enunciados acerca de la ética·. Boff (citado por Noguera, 2004, 31), refiere dos formas de escritura y de ser de la ética: el término ética viene del griego *ethos*, con <e> larga significa la morada, el centro del *ethos* (morada) es el bien (Platon), para Aristóteles el centro del *ethos* (la moral), es la felicidad. *Ethos* escrito con <e> breve del alfabeto griego, designa las costumbres, esto es, el conjunto de valores y de hábitos consagrados por la tradición cultural de un pueblo.

El *ethos* que ha prevalecido en occidente ha sido el que concibe el mundo dual: uno bueno y otro malo, heredado del pensamiento de Aristóteles y que la religión ha tomado como medio de dominio ideológico. Para Aristóteles el fin es el que determina nuestras acciones y el fin mas grande de todos es el bien y el más importante es la felicidad; la virtud para él es el bien, el fin y la felicidad. Este pensamiento primó hasta que apareció la ética de Spinoza quien sustituye las acciones que definen la ética por afectos: *la ética no es la búsqueda de la felicidad, como tampoco se trata de conocer el bien, la ética trata del saber del cuerpo, de las mezclas de los cuerpos, de afectos, de pasiones y acciones en búsqueda de un placer moderado, equilibrado y sabio* (Spinoza, 1975, 181).

Si bien la ética empresarial reclama que, cualquiera sea su trabajo, las personas deben ser consideradas sujetos, en el sentido propuesto por Marx (citado por Cortina, 2003, 30), *seres que tienen dignidad y no pueden ser tratados como simples mercancías*, acorde con el imperativo kantiano de tratar a los hombres como fines en sí mismos y no como simples medios, ello no deja de ser mera retórica puesto que al final lo que se quiere es que estos cumplan de la mejor forma con los objetivos de la empresa. La tesis sobre la que mantienen tal esquema es que si genuinamente se mantiene una preocupación por los empleados, proporcionándoles "dignidad y respeto", el trabajador estará feliz y motivado por producir calidad. Esto puede al menos interpretarse en el sentido de sujetos que no son personas sino recursos (con todas las implicaciones éticas que esto signifique).

Estos recursos son atractivos en la medida que cumplan con juventud, dedicación, resultados, identificación con la empresa, esfuerzo que vaya más allá de la estricta responsabilidad, ser capaz de trabajar en equipo, entre otros, y mejor aún si su costo es "bajo". Este doble propósito deja serias dudas sobre la naturaleza de

dicha ética, pues la presunta preocupación por la dignidad humana se reduce a una preocupación por la eficiencia y eficacia de las organizaciones, en donde la motivación y el sentido de pertenencia resultan ser "éticas estratégicas", en el sentido de ser medios para alcanzar fines predeterminados. Este pensamiento, utilizado ampliamente en la sociedad contemporánea, tiene sus raíces en el modelo kantiano del pensamiento. Emmanuel Kant, hizo profundos aportes al desarrollo humano, sin embargo efectúo una escisión simple de conceptos, parcializando nuestra forma de habitar, coexistir, pensar y proyectarnos en el mundo; hoy, décadas después de estas revoluciones, se viven tiempos donde elementos como la ética, la estética se desconocen y/o se malinterpretan gracias a tal división. Para Kant (citado por Noguera, 2004) existían sólo dos reinos, el del pensar, el racional el objetivo y el de la necesidad o subjetivo, separando entre si al ser social, al ser ético y estético y al conocimiento.
Así, la escisión entre sujeto y objeto, hombre y naturaleza, naturaleza y cultura, desemboca necesariamente en una ética de fachada, que encubre un antropocentrismo que sólo busca el beneficio del hombre, el beneficio económico. Sin entender una realidad abrumadora: *el hombre no es más que un hilo en la trama de la vida*. (Capra, 1998)

Sin embargo, no todo está perdido. La humanidad ha empezado a entender su estrecha interacción con el *Oikos*[24] y las complejas relaciones entre organización y cultura; se está construyendo una verdadera ética empresarial. *Los ecólogos fueron los primeros en mostrar la necesidad de límites desde la perspectiva ética, no solo de unos límites puestos por el ser humano mismo, sino de unos límites puestos por los ecosistemas y las tramas profundas de la vida, que en la postmodernidad se han llamado alteridades ecológicas* (Noguera, 2002).

Igualmente la red viva de la organización, representada en su elemento humano, establece los límites de esta relación, que se cimientan en una ética de la alteridad, de reconocimiento y respeto por el otro, por un habitar y no por un dominar. Es en este marco ético desde donde se gestionan los cambios en las organizaciones, pues sólo de esta forma se derrumba el humanismo de fachada, el que, so pretexto de buscar el beneficio humano, lo que busca es maximizar las ganancias, mediante prácticas utilitaristas.

Si consideramos que la organización es un sistema vivo, entonces comprenderemos que cualquier cambio en alguno de sus componentes de la red, actuará recursivamente sobre los demás. Pero además estos cambios no son inducidos, ni impuestos, sino que son inherentes al funcionamiento de la red que se mueve entre procesos de inestabilidad y estabilidad, caos y orden, de los

[24] Palabra griega que significa casa, de allí se deriva la palabra ecología.

cuales emergen permanentemente nuevos órdenes, nuevas estructuras, nuevos significados y nuevas prácticas. Es por ello que los cambios en las organizaciones deben asumirse desde una postura ético-estética.

A partir de esta reflexión, la propuesta que se construye es la de una ética empresarial que permita: a) asumirla desde otro paradigma, con una postura integral que rompa con la racionalidad, linealidad y orden de la modernidad newtoniana-cartesiana; b) ser incluyente y que conciba las organizaciones como sistemas vivos; es decir, en términos de redes complejas no lineales que ayude a comprender las complejidades del actual entorno empresarial, en donde no existan relaciones de poder y subordinación, sino procesos de aprendizaje; c) regresar de un *ethos* como habitar bajo relaciones de dominio, a un *ethos* como un habitar respetuoso; d) develar una estética de las organizaciones y asumirlas como campos significacionales y multiculturales, que se construyen y deconstruyen permanentemente por los colectivos que las constituyen y le dan origen a una cultura o *ethos* de cooperación, de asociación y de vínculos.

En este sentido, la ética de la alteridad permitirá reconocer que, como sujetos, quienes conforman una organización son participes de la diferencia; donde cada uno acepta a los diferentes y, de igual forma, se acepta como diferente a ellos; cada uno es un alter para el otro. Philippe Meirieu (2001, 42), define al Otro como *una libertad que está en juego, una persona que osa, a veces durante un simple instante, hablar finalmente por si misma, sin limitarse a lo que le dicta la presión social, el miedo al mas fuerte o al más influyente. El Otro, en este sentido, es un ser que asume su alteridad".* Para Noguera *et al,* (1998), la ética de la alteridad es fundamental para lograr ver en el otro a un semejante y no a un enemigo porque piensa y siente diferente a mi, tarea nada fácil sobre todo en las organizaciones en donde prevalecen intereses individuales que generalmente llevan a crear culturas de competencia, en donde en vez de redes, existen estancos.

En este apuntalamiento ético de las organizaciones, Spinoza nos da una primera aproximación a la idea; según él, para que los hombres puedan vivir en concordia y ayudarse es necesario que se den mutuamente, con la seguridad de que no obrarán nada que pueda redundar en perjuicio ajeno. En el estado natural no se da nada que no sea bueno.

Foucault (1987,158) se mantuvo en la línea Spinozista que asume la ética en la relación afecto-placer, pero encontró nuevas formas para explicarla. Para él la ética occidental-judeocristiana, que la define como la búsqueda de la realización del bien y de la justicia, lleva a que las personas sean dominadas, controladas y subyugadas, así la forma de ser del sujeto, mediado por una conducta reglada, medida, no lleva a la ética sino a la moral.

Según Quiceno (2003, 156), Foucault diferencia la moral y la ética. La moral la define como un código mediante el cual se prescriben los actos de las personas y los califica de buenos o malos. La ética la define como las diferentes relaciones que uno tiene con sí mismo y que determina cómo el individuo debe constituirse a sí mismo como sujeto moral de sus propias acciones; para él, la ética aparece cuando pienso el yo, respecto de mis actos y respecto del sujeto que los hace. Foucault nos invita a que en lugar de pensar si nuestros actos son buenos o malos, deberíamos preguntarnos si estos nos liberan o nos cohíben, si nos permiten una existencia más intensa o por el contrario nos limitan vivir.

En esta construcción de la ética empresarial, desde la complejidad, Deleuze (1972-1990) hizo un gran aporte al construir su propuesta ética desde un mundo filosófico completamente nuevo; se mostró partidario de encontrar alternativas a una ética estrictamente racionalista y moderna, que necesita anclajes complementarios, distintos a la denostada razón: los sentimientos, la voluntad, la imaginación, la literatura, el sueño. Deleuze no propone una ruptura radical con la razón, pero sí una ética más viva, revolucionaria, construida desde los despojos de la modernidad y la razón, desde la marginación y la protesta. Una ética alejada de la ciencia y que supere los esquemas de la razón moderna. La postmodernidad y sus teorías de la complejidad, aportan los elementos para construir una ética empresarial en el sentido que Deleuze lo propone.

Fernando Savater (1991, 29) define la ética como el arte de vivir. Según él, no somos libres de elegir lo que nos pasa (haber nacido tal día, de tales padres y en tal país) sino para responder a lo que nos pasa (obedecer, rebelarnos, se prudentes...); es decir, la libertad es decidir, pero también es darse cuenta de qué se está decidiendo. Entre más capacidad de acción tengamos, mejores resultados podremos obtener de la libertad. El vínculo que hace entre libertad y ética se deja entrever cuando afirma que *parece prudente fijarnos bien en lo que hacemos y procurar adquirir un cierto saber vivir que nos permita acertar* (op. Cit, pag. 33). Al igual que Foucault, Savater hace una distinción entre moral y ética, es última asimilada a un arte de vivir y la primera la define *como un conjunto de comportamientos y normas que solemos aceptar como válidas; la ética es la reflexión sobre por qué las consideramos válidas y la comparación con otras morales que tienen personas diferentes* (Savater, 1991, 59).

Si desde la ecología de la acción, no es posible hablar de cambios sin hablar de acción y esta acción presupone una decisión, entonces la ética empresarial deberá contemplar un tipo de saber para actuar de modo racional. Para Adela Cortina (2003, 17) lo racional es un modo de hacer las elecciones más adecuadas y actuar en concordancia con lo elegido; este saber ético le otorga al ser humano

una condición de libertad, en la idea kantiana de que si se tiene conciencia de obrar en un sentido determinado, es porque puede elegirse ese camino u otro. De acuerdo con ese planteamiento, cualquier cambio en las organizaciones debe partir la libertad de decidir, la que, como elemento indispensable de la ética, debe acompañarse de responsabilidad, puesto que no se trata solamente de optar por algo, sino responder por tal elección. Sin embargo, no puede perderse la perspectiva de que estas elecciones al convertirse en acciones se escapan de sus propias intencionalidades, pues se parte de reconocer en las realidades organizacionales bucles de retroalimentación más que secuencias lineales de causa-efecto.

Pero entonces ¿Cómo podría plantearse una ética que permita emerger procesos de cambio positivos para las organizaciones? Sin que la respuesta aquí se agote, quizás en la propuesta de Adela Cortina (1994, 38), podríamos encontrar una alternativa. Ella plantea una ética de mínimos, según la cual lo que comparten los ciudadanos de una sociedad moderna no son determinados proyectos de felicidad, porque cada uno de ellos tiene su propio ideal de vida buena, dentro del marco de una concepción religiosa, agnóstica o atea, y ninguno tiene derecho a imponerla a otros por la fuerza. Cualquier concepción que tenga el individuo se denomina "éticas de máximos", y en una sociedad verdaderamente moderna son plurales; por eso no puede hablarse de un pluralismo moral.

Según Cortina (1994, 40), una sociedad pluralista es aquella en la que conviven personas y grupos que se proponen distintas éticas de máximos, de modo que ninguno de ellos puede imponer a los demás sus ideales de felicidad, sino que, a lo sumo, les invita a compartirlos a través del dialogo y el testimonio personal. Por el contrario es totalitaria, una sociedad en la que un grupo impone a los demás su ética de máximos, su ideal de felicidad, de modo de quienes no la comparten se ven coaccionados y discriminados. De esta forma, pluralismo no significa que no haya nada en común, sino todo lo contrario. Precisamente el pluralismo es posible cuando las personas, a pesar de tener ideales morales distintos, tienen en común unos mínimos morales que son innegociables y son compartidos porque los distintos sectores han llegando *motu propio* a la convicción de que son los valores y normas a los que una sociedad no puede renunciar. De acuerdo a este planteamiento, las elecciones de los individuos que conforman una organización, deberán fundamentarse en una ética de mínimos, que está compuesta de los valores de autonomía, igualdad y la libertad; ello permitirá establecer acuerdos sobre cómo organizar la convivencia sin necesidad de recurrir a los proyectos de autoridades impuestas, según lo define la misma autora:

> *La ética empresarial es una necesidad, organizaciones e instituciones que pretendan ignorar el respeto a los derechos humanos y a los valores*

> *comentados, actúan en contra de los conocimientos morales que la razón humana y ha alcanzado y quedan deslegitimadas (…) la actividad empresarial es una actividad humana con una finalidad social, de modo que las actitudes necesarias para alcanzar su meta (búsqueda de calidad, solidaridad, excelencia, competencia, etc.) son actitudes morales, y que estas actitudes hoy se modelan sobre el trasfondo de una ética cívica, para lo cual tanto los miembros de la empresa como los consumidores se caracterizan por ser interlocutores válidos*. (Cortina, 1994, 85, 90)

Todo lo anterior posee sentido en tanto se deslegitime lo que el antropocentrismo le asigno al hombre: poder y dominio sobre la naturaleza que sólo reconoce realidades objetivadas, en donde el sujeto tiene un lugar absoluto, autosuficiente desde donde a una realidad se le da *un tratamiento independiente de la acción del sujeto epistémico* (Ibáñez, 1990, 44), pensamiento que se constituye en un asalto al *ethos*[25] organizacional, sin el más mínimo reconocimiento a su propia dinámica, como sistema vivo, en cuyo interior se establece relaciones de tipo instrumental-utilitarista y que hace parte de la mayoría de los procesos de poder, autoridad y subordinación presentes en la sociedad y en las organizaciones.

El nuevo paradigma empresarial de las organizaciones como organismos vivos, complejos en las que se aplican las características de éstos, requiere de este nuevo planteamiento ético, que no es otra cosa que la reivindicación con la vida, con la idea de que en la relación jefe/subordinado se establezca una relación simbiótica, de mutuo respeto, en la que se imbrica el concepto de ética de la alteridad: una "estetización de la idea de organización", que rompa el paradigma de la relación de dominio que el ser humano establece con otros que considera inferiores y se reconozca como su semejante. De acuerdo a ello, las relaciones jefe/subordinado se desarrollarían en un plano ético, de reconocimiento mutuo y de construcción colectiva, en *"una relación rizomática*[26] *de las culturas (plano de lo simbólico), con los ecosistemas (plano de lo biótico), en un respeto por el otro y por los otros, dando paso a una relación plural y diversa (ética ecológica)*. (Noguera, 1997).

Esta propuesta de la ética del cambio, se orienta al reconocimiento de la igualdad que existe entre organismos de la misma especie. Si lo consideramos para las organizaciones, diríamos que la especie directiva no es diferente a la especie trabajadora, pues en conjunto conforman un sistema llamado organización y entre ellos hay una relación simbiótica, igual que sucede en los ecosistemas, de acuerdo a la propuesta de la ecología profunda de Arne Naess (citado por Bugallo, 2005).

[25] Forma de ser, costumbres, representaciones
[26] Formas diversas que asume un organismo.

El Movimiento de Ecología Profunda –MEP-, tiene que ver con principios centrados en el respeto por la vida humana y no humana. Aspiración relacionada con la posibilidad de los sistemas sociales fueran diversos, simbióticos y compatibles con los sistemas naturales, sin clases, autónomos y descentralizados, coherente con el en principio igualitarismo biosférico. Esta puesta en común de postulados también revela un acuerdo en torno a valores compartidos, p. e. que hay al menos un tipo de derecho en común a los seres vivos humanos y no humanos: el derecho a ser, a florecer, a evolucionar. (Naess, Arne, 1991, citado por Bugallo, 2005).

Asumir una postura ético-estética para concebir los procesos de cambio en las organizaciones es introducir la alteridad como una alternativa al antropocentrismo ético que tuvo su máxima expresión en la autonomía kantiana y que ha servido de pretexto a la modernidad para dominar y someter su entorno, como lo expresa Moreno (1998, 65) *una poética de la alteridad, un deseo de alteridad capaz de abrir los poros de una identidad que sólo, muy extrañamente, se deja satisfacer consigo misma y que busca en el otro la posibilidad de que la existencia propia no se reduzca a la tenaza de un único destino*.

Esta ética-estética de la alteridad (Cfr. Noguera, 2004), se refiere a *todo encuentro, como relación intersubjetiva, en que se resalta la presencia y consistencia del otro y que pasa por el desencuentro (...) toda posibilidad en la praxis de personalización queda excluida al encerrar en la esfera de lo propio, de la totalidad egológica, el nosotros, que es el encuentro con otros y con quienes, en un intercambio dinámico me reciproco"* (Yánez, s.d.). Este mismo autor cita a Lían Entralgo quien plantea que, *en esa nostridad (...) se edifica la convivencia en que queda marcado el sentido de la diferencia*, y que complementa diciendo que, *en la nostridad se establecen vínculos con otros, y estos a su vez permiten la inclusión, e incluir es la acción de poner dentro de las vinculaciones de dos a un tercero al que se reconoce la posibilidad de constituirse en un alter*.

Otro argumento que aporta a un concepto de ética empresarial, es el de considerar la organización como un ecosistema, como pluralidad, como una red de intrincadas relaciones bióticas y abióticas[27], en donde el subordinado tiene igual valor que los jefes, recuperando el principio fundamental de habitar; la pregunta, entonces, sería ¿Cómo ha habitado el hombre la tierra?. Al ser preocupación fundamental de la ética, entendida como morada, la organización asume la forma de naturaleza y coloca en relaciones de igualdad a las personas. En las

[27] De la fecundidad de estas relaciones surgen las diferentes formas de cultura; como conjunto de conocimientos, creencias, instrumentos, modos de vida que el hombre ha producido para interactuar con el ecosistema.

organizaciones ya no se necesitan jefes, sino líderes con visión y pensamiento sistémico, que comprendan la lógica del cambio organizacional.

Maturana (1998, 267), nos ofrece un interesante concepto de ética: “La ética se constituye en la preocupación por las consecuencias que tienen las acciones de uno sobre otro, y adquiere su forma desde la legitimidad del otro como un ser (…)”, otro no sólo entendido como ser humano sino como todas las manifestaciones de la creación. Creación para nada estática, todo lo contrario dinámica, diversa, tal cual lo expresa Calabresse, citado por Noguera (2002), *como un magma volcánico, las densidades de la vida se extienden en sus más diversas formas, produciendo transformaciones caóticas, fragmentarias, derivas y monstruosidades, que no pueden explicarse linealmente*. Entonces la estética, como la multiplicidad de expresiones y representaciones que puede tomar la creación, no puede ser separada de la alteridad ni de la ética, porque en el mundo de la vida la distinción entre sujeto y objeto se disuelve y *el morar hace que el ser sea morada y la morada el ser* (Heiedegger en Noguera, 2004).

Desde la mecánica clásica, el sujeto exterior al objeto dispone de un lugar absoluto desde donde puede acceder el sujeto para modificarlo; sin embargo la mecánica cuántica viene a plantearnos que no hay un lugar absoluto para el sujeto sino que sujeto y objeto se interpenetran: el objeto contiene al sujeto y el sujeto contiene al objeto, que aplicado a la organización diríamos que la organización es interior a los seres humanos así como los seres humanos son interiores a la organización. La ética de la alteridad nos lleva entonces a hacer un reconocimiento del carácter simbólico-biótico de la organización cuyas representaciones, significaciones, expresiones y creaciones son polivalentes y polisémicas.

Con todo lo anterior, surge la pregunta: ¿es posible una ética de la alteridad en la empresa? A lo que podríamos responder que no sólo es posible sino necesaria, puesto que permitiría construir organizaciones bajo los mismos principios éticos que la naturaleza ejerce con los miembros de su especie: respeto, autonomía, justicia. Es la manera honrada de comenzar a pensar en ética empresarial y de establecer el puente bioético con el futuro de la sociedad.

En consecuencia, construir una ética de la alteridad en la organización empresarial, requiere que en ésta se reconozcan los deberes y derechos de todos quienes la constituyen, visión que podría tomarse desde la propuesta que hace el pensamiento ambiental y que se expresa en la siguiente declaración:

> *La dimensión ambiental nos propone una salida de la escisión por medio de la deconstrucción de los discursos de la modernidad, con el fin de poder*

construir valores, derechos y responsabilidades en los cuales participen actores y escenarios marginados por el racionalismo instrumental. Esto implica entrar en un campo en el cual no haya discriminación ni privilegios y el desmonte de aquellos sistemas en los cuales el orden es sinónimo de privilegio, poder o dominación. Exige además la estetización o poetización del mundo de la vida, con el fin de superar el paradigma tecnocientífico. Esta es la exigencia que nos hace la dimensión ambiental, como perspectiva presente y futura. (Noguera, 2002)

3.1.3. La Epistemología del cambio –La Epistheme-

Tal como se planteó en apartados anteriores, Gregory Bateson (1979), vislumbró la necesidad de una nueva epistemología para dar paso a una nueva reorientación filosófica de las ciencias humanas; a su juicio, la cibernética podría proporcionar esta base epistemológica y un lenguaje apropiado para referirse al cambio personal y social. Tradicionalmente, el concepto de epistemología designa procesos de conocimiento. En el dominio sociocultural, la epistemología se orienta al estudio y comprensión de cómo las personas o sistemas de personas conocen cosas, y de la manera en que ellos piensan que conocen cosas. Según Keeney (1991,23) la cibernética ofrece una comprensión estética del cambio, un aprecio por los sistemas naturales. La mayor contribución de Bateson (1979) a la ciencia y a la filosofía quizás haya sido su concepto de mente, basado en principios cibernéticos, que desarrolló durante los años sesenta. Este trabajo revolucionario abrió la puerta a la comprensión de la naturaleza de la mente como fenómeno sistémico y constituyó el primer intento exitoso de la ciencia en la superación de la división cartesiana entre cuerpo y mente.

La cibernética alcanzó sus mayores logros a partir de la comparación entre organismos y máquinas; es decir, entre los modelos mecanicistas y los sistemas vivos. No obstante, las máquinas cibernéticas son muy distintas de los mecanismos cartesianos de relojería. La diferencia crucial estriba en el concepto de retroalimentación de Wiener y es expresado por el propio significado de cibernética. Según Capra (1998, 75), un bucle de retroalimentación es una disposición circular de elementos conectados causalmente, en la que una causa inicial se propaga alrededor de los eslabones sucesivos del bucle, de tal modo que cada elemento tiene un efecto sobre el siguiente, hasta que el último retroalimema el efecto sobre el primer eslabón en que se inició el proceso. La consecuencia de esta disposición es que el primer eslabón (input) se ve afectado por el último (output), lo que se traduce en la autorregulación de todo el sistema, al verse modificado el estímulo inicial a lo largo de cada recorrido por el circuito. Retroalimentación, en palabras de Wiener, es el control de una máquina en base a su comportamiento real y no al esperado. En un sentido más amplio,

retroalimentación ha venido a significar el retorno de la información a su punto de origen, a través del desarrollo de un proceso o actividad.

Keeney (1991) plantea que la cibernética es el procedimiento formal para examinar los procesos y métodos del cambio, conceptos que aplicó en la psicoterapia clínica. Según este autor, todo lo que el terapeuta hace es suministrar un contexto dentro del cual el cliente pueda utilizar sus propios recursos para lograr el cambio necesario; siguiendo los aportes de Bateson, Keeney propone una estética del cambio y objeta a los terapeutas clínicos la instrumentación que hacen de los métodos y técnicas sin tener en cuenta su epistemología, su estética. Keeney llamó a este modo de conocer *epistemología cibernética* como un modo de señalar la inclusión y participación de los observadores en el sistema, que a diferencia del enfoque simplista de la caja negra en la que el observador externo hace descripciones de las relaciones de entrada y salida; la cibernética de la cibernética[28] hace un salto a la recursividad para denotar que la manera de ver el mundo deriva parcialmente de las distinciones que trazamos en él. Dice este autor que es como si nuestra propia mano dibujara bocetos en nuestra retina. Este proceso es recursivo en tanto uno dibuja lo que ve y ve lo que dibuja.

Para la propuesta que se construye, Las lecciones de la cibernética nos proporcionarán ese marco conceptual que permita a quien observa, quien dirige, quien manda, se incluya como observado y retrotraiga sus actuaciones para identificar efectos y causas circulares de las interacciones humanas. De este modo, se comprenderá que organización y personas son productores y productos, resultado de la causalidad recíproca que se establece entre estos elementos del sistema organizacional; es decir, lo uno tiene efecto sobre lo otro y este a su vez afecta al otro, por efecto de la retroalimentación que reintroduce sus propios resultados afectando o modificando el comportamiento del sistema social.
Wiener citado por Keeney (1991, 87) menciona que la estabilidad y el cambio son explicables por diferentes órdenes de control de la retroalimentación: *la retroalimentación puede referirse al éxito o fracaso de un acto simple, o bien puede producirse en un nivel mas alto, en el cual se retroalimenta la información correspondiente a toda una modalidad de conducta o pauta de comportamiento, permitiendo así al organismo cambia la planificación estratégica de su acción futura*.

En este sentido, la retroalimentación se constituye en el *método para controlar un sistema reintroduciéndole los resultados de su desempeño en el pasado* (Wiener citado por Keeney, 1991, 87). Pero para que esta retroalimentación conduzca a cambios o modificaciones del sistema, se requiere que los resultados no sean

[28] Denominada así por Margaret Mead (1968), en Keeney (1991)

utilizados únicamente como datos numéricos para evaluar el sistema y controlarlo, se requiere que esa información de retorno sobre el desempeño anterior del sistema modifique su método general y su pauta de desempeño actual. Desde la cibernética, en los sistemas empresariales las pautas que lo constituyen se construyen a partir de procesos de comunicación y significación, que tienen lugar en la interacción social –con los demás-, que además tienen un efecto de retroacción –conmigo mismo-, en donde se da una conectividad o causalidad recíproca. Desde esta perspectiva, todo cambio puede entenderse como el empeño por mantener cierta constancia y puede interpretarse que toda constancia se mantiene a través del cambio, es imposible separar la estabilidad y el cambio.

De esta forma, podría deducirse que la cibernética permitiría entender cómo emergen los procesos de cambio en los sistemas sociales, a los que pertenecen las organizaciones; el cambio será el resultado de esta conectividad recíproca que nunca puede ser prevista o controlada. Epistemología difícil de adoptar si se tiene en cuenta que la gestión de las organizaciones se ha impregnado de una epistemología lineal-racional que trata de imponer los cambios aplicando estrategias normativas y punitivas. Sin embargo, plantearse otra posibilidad no es del todo inútil, pues encontramos referentes teóricos que alientan una esperanza de incorporar una visión recurrente, denominada también ecosistémica, circular o cibernética, que se ocupe de las interacciones y el sistema total y que, como se ha dicho, se ha englobado en el nuevo paradigma de la complejidad.

Al contrario de la cosmovisión racional, desde la cosmovisión ecosistémica o cibernética, el lider/observador se incluye en la realidad observada, sus percepciones de la realidad son autorreferenciadas, por tanto están cargadas de paradojas. Esta perspectiva permite pasar de un proceso de explicación y descripción a la comprensión y significación de los fenómenos, a su epistemología, en palabras de Bateson.

Prigogine (citado por Keeney, 1991) considera que la desviación y los procesos que promueven el desorden y la desorganización, no necesariamente son destructivos. Las desviaciones o fluctuaciones, si se mantienen y no son contrarrestadas por mecanismos correctores, producen una bifurcación que genera un salto cualitativo hacia una nueva organización. Aquí la ampliación de la desviación y los mecanismos de retroalimentación positiva, procesos favorecedores del cambio son considerados fundamentales para la evolución de los sistemas vivientes. Los desarrollos de la física quántica, los aportes de Wittgenstein, de McCulloch, de Foerster, Maturana y Varela constituyen los pilares

de esta cibernética de segundo orden o cibernética de los sistemas observantes, diferenciándola de la cibernética de los sistemas observados.

Para Foerster la reintroducción del observador, la pérdida de la neutralidad y de la objetividad, son requisitos fundamentales para una epistemología de los seres vivientes, en donde se supere el sentido positivista que acompañó la ciencia moderna en donde el observador (al tomar distancia de lo observado) le atribuye una cualidad al objeto, desconociendo que el observador siempre participa en lo que observa pues todas sus percepciones son autorreferenciadas.

Margorah Maruyama, citado por Morgan (1991, 235), para el estudio de esta metodología, centró las retroacciones positivas y negativas en la conformación de los sistemas dinámicos: *los procesos de retroacción negativa, donde el cambio en una variable origina un cambio en la dirección opuesta, son muy importantes en la estabilidad del sistema. Los procesos caracterizados por las retroacciones positivas, por otra parte, donde lo más conducente a lo más y lo menos a lo menos, son muy importantes en los cambios del sistema. Juntos estos mecanismos de retroacción pueden explicar por qué los sistemas ganan o mantienen una forma dada y cómo esta forma se elabora y transforma en el tiempo*.

Esta nueva epistemología nos aporta una herramienta para comprender los procesos de cambio que se configuran en la vida de las organizaciones, que permite guiar las decisiones y las acciones: l*as relaciones siempre están fluyendo y la estabilidad siempre está en medio del flujo. Los sistemas complejos, como el río descrito por Heraclito*[29]*, que siempre está fluyendo y deben entenderse como procesos. La lógica de tales sistemas se fundamenta en las redes de relación que definen y sustentan los modelos de causalidad* (Morgan, 1991, 241). Esta perspectiva es refrendada por Capra (2003) cuando reflexiona sobre los efectos que tiene el dar un puntapié a una piedra, el efecto es fácilmente predecible, pero otra cosa es cuando se lo damos a un perro, su reacción es impredecible, porque allí se afecta un sistema vivo en donde confluyen innumerables sistemas que son afectados por ese sólo hecho y que también desencadenará múltiples efectos totalmente impredecibles.

Si trasladamos este esquema a la organización humana, encontramos situaciones que reflejan esta conectividad recursiva que plantea la cibernética. Cuando llega un nuevo miembro a la organización hay un elemento nuevo extraño que entra a perturbar el sistema. Dada su autonomía la red elige ser perturbada o no, en caso de hacerlo por la influencia que ello causa en el sistema total, caso de un nuevo

[29] Según Haráclito (Filósofo griego del año 500 a.c.), "nadie puede bañarse dos veces en el mismo río, pues las aguas siempre están fluyendo constantemente" (Morgan, 1991,221)

jefe, por ejemplo, los imaginarios empiezan a circular a través de diversos bucles de retroalimentación hasta en el punto que la organización entra en un estado de caos o inestabilidad, que ya no basta con el estado actual para asimilar esta perturbación, y se ve forzada a cambiar su contexto de significados y comportamientos. El resultado de un estado de confusión y caos es una nueva forma de orden, organizada en torno a un nuevo significado. Ese nuevo orden no fue diseñado ni impuesto por nadie, simplemente emergió como resultado de las retroacciones positivas y negativas de la red social que posee la organización. Obviamente, para que este esquema se desarrolle, deben darse ciertas condiciones: a) que la red sea permeable a las perturbaciones, b) que exista una red de comunicaciones activas, pues es por este medio por donde fluyen las interacciones y retroacciones, c) que el caos, la incertidumbre o crisis sea proactiva, lo cual implica que se constituya como una experiencia de creatividad, pues es en esta etapa donde la organización puede colapsar o desembocar en un nuevo orden como una evolución.

La estética como *estructuras simbólico-bióticas autoorganizadoras, donde el mundo de la vida significa corporeidad en cuanto que el mundo de la vida se convierte en un sistema abierto de extensiones del cuerpo y donde el cuerpo es mundo vital, en la medida en que la actividad creadora de sentido de los cuerpos, se expresa a través del deseo, en formas que serán mundo de la vida* (Noguera, 1997, 2), nos permitirá comprender la organización desde otro paradigma: desde una visión de organismo vivo cuyos procesos autopoiéticos lo mantienen en permanente construcción; es modificar la relación de dominio que tienen quienes dirigen las organización, que la consideran un objeto manipulable que esta por fuera de ellos; se precisa que dirigentes y dirigidos se reconozcan como sujetos que construyen y deconstruyen colectiva y asociadamente la organización.

De este modo los procesos de cambio organizacional se comprenderían mejor si partimos desde dentro de nosotros mismos como seres humanos conversacionalmente competentes. Así en vez de ver al gerente o directivo como controlador u opresor lo mejor es considerar que está haciendo historia, pues si con frecuencia debe actuar en circunstancias que él no ha elegido, podrá, si lo hace adecuadamente*, a) crear un paisaje" de posibilidades y coacciones, relevantes para una gama de posibles acciones próximas; b) generar una red de posiciones o compromisos morales entre los actores de ese paisaje; y c) ser capaces de argumentar de manera persuasiva y autorizada a favor de ese paisaje entre quienes deban trabajar en él".* (Shotter, 1993,225, *Giddens, 1979*).

Lo anterior requiere, que quienes lideran las organizaciones, asuman una nueva epistemología desde donde sea posible comprender cuándo se deja perturbar la red, cómo se producen estas perturbaciones y quiénes se involucran en los

procesos retroactivos. Para ello deberán mantener y alimentar la red de comunicaciones y mantener una actitud de apertura a nuevos conceptos, nuevas tecnologías, nuevos conocimientos, lo que se constituirá en su capacidad de aprendizaje.

La cibernética aporta un marco teórico desde donde es posible superar el esquema lineal y rígido de pensamiento que nos lleva a buscar causas elementales y por lo tanto a definir soluciones lineales: programas motivacionales, charlas, conferencias, entre otros. Este enfoque nos permite un modo de pensamiento circular mediante bucles de interacción y retroacción, en donde una situación obra como efecto y causa y recurrentemente influye y es influida por las demás situaciones o actores que intervienen en ella; además, permite reconocer las redes que se tejen al interior de las organizaciones y cómo sus componentes reaccionan o se afectan con los cambios que son provocados por el entorno.

Se demuestra, una vez más, que los cambios no se imponen sino que fluyen, aunque lo importante es aprender a conocer cuándo se dan y así adecuar el funcionamiento de la organización a las estructuras creadas por la misma red; de igual forma, se ha insistido en que para entender los procesos de cambio en las organizaciones hay que modificar las estructuras mentales para comprender la complejidad que estos encarnan, ya que emergen de la red comunicacional que se configura en los sistemas vivos, lo que les permite obtener la condición de autoproducirse, autorregularse y autoorganizarse.

CONCLUSIONES

Dado el carácter teórico de la presente investigación, algunas de las conclusiones planteadas representan hipótesis que podrían ser objeto de comprobación empírica en posteriores estudios. Sin embargo, no puede deslegitimarse el hecho de que se ha realizado una comprobación teórica de algunos de los supuestos enunciados en el primer momento de este trabajo.

1. La perspectiva lineal-mecanicista se fundamentó en la física newtoniana que en el siglo XVII cambió la visión de las cosas y del mundo; al nacimiento de esta nueva ciencia, que marcó el paso entre la edad media y el renacimiento, se le denominó revolución científica de la modernidad, cuya característica fundamental fue ubicar la razón por encima de cualquier otra forma de entendimiento.

2. La modernidad consistió en ubicar la razón como la única verdad y al hombre poseedor de ambas, lo que dio origen a la concepción antropocentrista cuya máxima figura fue la racionalidad científico-técnica. Así la organización, como el universo mismo, se redujo a un objeto analizable desde el punto de vista lógico y expresable en términos matemáticos (*quantum)*; de igual forma, las personas se constituyeron en otros objetos, igualmente dominables y manipulables.

3. El paradigma moderno posee como características: el objetivismo o realismo, el reduccionismo, el determinismo, el carácter no-antrópico y la relación mecánica todo-parte. Muchos de los desarrollos teóricos sobre las organizaciones están impregnados de esta visión, desde la cual las personas son valoradas por su capacidad de adaptación y por la eficiencia de su trabajo en la estructura administrativa. En igual sentido, el cambio se ve como una fuerza externa que trasforma el interior de las organizaciones, que se presenta como un problema que debe ser intervenido mediante acciones, la mayoría de las veces, impositivas; es decir, los procesos de cambio son planeados y dirigidos intencionalmente.

4. Para los mecanicistas, la organización es una máquina que posee un sistema cerrado cuyos resultados son perfectamente predecibles y determinados, los cuales pueden ser explicados a partir de la sumatoria de sus componentes; en la misma línea, los cambios son predecibles y controlables.

5. Desde la perspectiva lineal-mecanicista los procesos de cambio que se impulsan en las organizaciones encuentran muchas resistencias, ya que, en la mayoría de las ocasiones, estos se hacen de manera impositiva pues se tiene la concepción de que los cambios organizacionales se pueden predecir y controlar en tanto se conozcan perfectamente cada una de sus partes y la forma en que ellas encajan. Lo anterior, comúnmente, ha llevado a que el rumbo que toman las acciones sea contrario a lo planeado.

6. La fuente de las resistencias que producen los cambios inducidos e impuestos desde la dirección empresarial, reside en que las organizaciones no se comportan de manera mecánica, sino que poseen características atribuibles a los sistemas vivos; es decir, poseen sistemas internos de autorregulación, autoorganización y autocreación, razón por la cual algunos teóricos las denominan *autopoiésicas*. En este sentido, el sistema reacciona ante eventos que no son desencadenados por su mecanismo interno sino que son impuestos desde afuera, por lo que este tiende a rechazarlos pues la lógica con que se asume el comportamiento de las organizaciones, es contraria a la lógica con que ellas funcionan autónomamente.

7. Algunas formas utilizadas para promover los procesos de cambio y que son presentadas bajo el propósito del desarrollo humano en la organización, no son otra cosa que formas inhumanas disfrazadas de humanidad para ejercer control y dominación, pues éstas sólo tienen como propósito incrementar la productividad y la eficiencia a partir de incrementar la motivación y mejorar el clima organizacional.

8. El entorno globalizado y en cambio permanente exige formas renovadas de concebir las organizaciones y los procesos de cambio que se gestan en ellas. Se requieren nuevas metáforas organizacionales que permitan abandonar la concepción de la organización como una máquina, cuyo funcionamiento se asimila al de un reloj, para comenzar a entenderlas como un sistema vivo cuya característica fundamental es su funcionamiento en red.

9. En estas redes se encuentra la fuerza vital de la organización: su flexibilidad, creatividad y capacidad de aprendizaje; allí es donde se operan los cambios. La tesis central que se sostiene es que los cambios organizacionales, asimilados a los cambios que se producen en todo sistema vivo, emergen como resultado de un estado de caos, confusión, incertidumbre, de donde surge un nuevo orden organizado en torno a un nuevo significado; por tanto, no son impuestos, son un resultado

impredecible de un sistema que ha decidido perturbarse autónomamente; de esta forma sólo se podrán provocar magmas para que el mismo sistema –organización– desarrolle sus propios procesos de cambio.

10. El cambio es sólo una mitad de una complementariedad, es el desorden, el caos; por tanto, cualquier estudio que se realice sobre él debe comprender su otra mitad: la estabilidad, el orden, de ahí que sean “dos caras de una misma moneda”.

11. La perspectiva de la complejidad, se plantea como una alternativa para pasar de un pensamiento cartesiano, reduccionista y fragmentado, a un pensamiento sistémico, reticular, abarcativo, que nos permita aceptar que una organización es un sistema caótico, rizomático, lleno de paradojas e incertidumbres, que requiere del cambio para mantener su estabilidad. La nueva ciencia plantea la síntesis como método de explicación y se ocupa de poner juntos todos los elementos para estudiarlos holísticamente, en su totalidad, con especial énfasis en las interacciones entre ellos. Para el caso de las organizaciones, en esas interacciones median procesos comunicacionales; por tanto, las redes que tejen la realidad organizacional son eminentemente conversacionales.

12. La alternativa que se plantea es la de una organización como una red comunicacional establecida por las personas que comparten una actividad común. Esta red se mantiene viva en tanto la comunicación sea fluida y fluctuante y se incluyan formas verbales y no verbales y actúe mediante bucles de retroalimentación. Lo anterior permitirá reconocer que por encima de estructuras, procesos y procedimientos, hay una red que teje una realidad organizacional de sentidos y significaciones compartidos; es desde esta red que emergen los cambios, pues estos se dan como acuerdos en respuesta a estímulos producidos por su dinámica interna o producto de la interacción con su entorno. Ello implica un punto de vista en el que la importancia del cambio no radica en encontrar la mejor forma de promoverlo e implantarlo, sino en comprender su naturaleza y su lógica.

13. La complejidad permite comprender que una organización humana es diversa étnica y culturalmente y que se sostiene mediante una red de relaciones. Si esta comunidad se encuentra fragmentada en grupos e individuos aislados, la diversidad ya no será una fortaleza sino fuente de fricciones. Si las personas son concientes de la diversidad de su red se enriquecerán todas las relaciones y por ende la organización entera, pues cada miembro acepta al otro como un alter con el que puede construir conjuntamente a pesar de ser diferentes. De esta forma, la gestión del

cambio en las organizaciones deberá nutrirse de los principios básicos de los ecosistemas: interdependencia, asociación, flexibilidad, diversidad y como consecuencia, sostenibilidad.

14. Al ser el cambio una creación humana que emerge como un nuevo orden a partir de las fuerzas en tensión que se dan naturalmente en las redes vivas de las organizaciones, entonces el cambio también puede entenderse como una expresión estética. En este involucra significados, símbolos, expresiones y requiere un apuntalamiento ético que permita reconocer que en una relación de trabajo no existen “los de arriba” y “los de abajo”, sino que son semejantes que comparten objetivos y prácticas comunes y juntos construyen y deconstruyen su propia organización, pues son los hilos que tejen la red en donde interactúan. Solamente así será posible romper con la escisión de dominación/sumisión que implantó el paradigma de la modernidad.

15. Desde un pensamiento estético los cambios deberán producirse en los imaginarios de las personas, que al ser objetivados mediante la comunicación, deberán promover nuevas formas de hablar más éticas y sociales. Lo anterior incluye la ética como elemento de análisis en los procesos de cambio, pues, al parecer, en el trasfondo de los procesos de cambio la ética determinará nuevas prácticas sociales en donde prime el reconocimiento del otro y se construya colectivamente.

16. Los cambios emergen espontáneamente de las redes de interacción, las cuales deberán nutrirse con procesos comunicativos.

17. La preocupación fundamental de los administradores no debe ser saber cómo impulsar cambios en las organizaciones, sino cómo comprender la lógica con que se dan los procesos de cambio; para ello requiere poseer un pensamiento sistémico que les permita observar, más allá de los componentes del sistema, las redes de interacción y retroacción que establecen quienes constituyen las organizaciones humanas: las personas. Lo importante, por tanto, será alimentar la red a través de procesos comunicativos.

18. Una alternativa para que los procesos de cambio en las organizaciones fluyan de manera espontánea y natural, es su estetización; es decir, que se reconozcan como inherentes a los procesos humanos que se dan al interior. Todo cambio que le sea extraño al organismo será rechazado.

19. Estetizar los procesos de cambio implica reconocer el valor que significan las personas en una organización, como potencial para la creatividad y el aprendizaje y como soporte del cambio organizacional; es tambièn identificar las redes que conectan recursivamente a sus miembros y crear escenarios propicios para el cambio mediante la recreación de nuevas formas de relación e interacción.

BIBLIOGRAFÍA

ACKOFF, R. (2002). El Paradigma de Ackoff, Una Administración Sistémica. México: Editorial Limusa. D.F.

ANGEL MAYA A. (1996). El Reto de la Vida. Santafé de Bogotá : Ecofondo.

_____ (1996a). Desarrollo Sostenible o Cambio Cultural. Cali: Corporación Universitaria Autónoma de Occidente y Fondo Mixto para el Desarrollo de la Cultura

_____ (1998). La Razón de la Vida. La filosofía Moderna: Spinoza, Kant, Hegel, Marx y Nietzche. En: Cuadernos de Epistemología Ambiental # 4. Manizales: Instituto de Estudios Ambientales IDEA, Centro Editorial de la Universidad Nacional Sede.

_____ (2000). La Aventura de los Símbolos. Una Visión Ambiental de la Historia del Pensamiento. Bogotá: Ecofondo

_____ (2000a). Ética, Sociedad y Medio Ambiente. En Revista Gestión y Ambiente. Medellín: Universidad Nacional de Colombia, N° 5, diciembre 2000, páginas 9-16

BACON, F. (1979). Novum Organum. Aforismos sobre la interpretación de la naturaleza y el reino del hombre. Barcelona: Fontanella S.A.

BATESON, G. (1979). Espíritu y Naturaleza. Amorrortu. Editores S.A.

BATTRAM, A. (2001). Navegar por la Complejidad. Editorial Granica. Barcelona. España.

BUGALLO A. (2005). Modalidades de Cambio de Paradigma Cultural en la Filosofía Ambiental; Pernetarianismo (Alan Drengson), Ecologismo posmoderno (Max Oelschlaeger) y Ecología Profunda (Arne Naess- George Sessions)".En: Revista Ideas Ambientales, Universidad Nacional de Colombia. Edición nº 1, abril 20.

BERGER, P. y LUCKMAN, T. (1986). El Lenguaje y el Conocimiento en la Vida Cotidiana, La expresividad. Buenos Aires: Amorrortu Editores.

_____ (1986). Institución Social como Realidad Objetiva. Buenos Aires: Amorrortu Editores.

_____ (1986). La Construcción Social de la Realidad. Buenos Aires: Amorrortu Editores. (Primera edición, 1968)

CALABRESE, O. (1989). La Era Neobarroca. Editorial cátedra. s.p.i.

CARVAJAL, G. (s.f.) Las ciencias del hombre: su estatuto científico y su vinculación a la dirección del trabajo humano. Artículo en proceso de publicación. Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales.

CASSIRER E. (1971). Filosofía de las Formas Simbólicas. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.

CASTORIADIS, C. (1998) Hecho y por Hacer. Pensar la Imaginación. Buenos Aires, Argentina. Editorial Universitaria.

_____ (1989). La Institución Imaginaria de la Sociedad. Segunda parte. Bogotá: Colección Pensamiento Crítico Contemporáneo.

_____ (2003). La Institución Imaginaria de la Sociedad. Vol 2: El Imaginario social y la Institución. Barcelona: Tusquets. (primera edición 1989)

CAPRA, F. (2002). Las Conexiones Ocultas. Implicaciones sociales, medio ambientales, económicas, ideológicas y biológicas del mundo. Barcelona España: Editorial Anagrama.

_____ (1998). La Trama de la Vida, Una Perspectiva Nueva de los Sistemas Vivos. Barcelona: Editorial Anagrama.

_____ (1985). El Punto Crucial. Barcelona España: Editorial Anagrama.

CORTINA, A. (2003). Ética de la Empresa. Madrid, España: Editorial Trotta.

CRUZ KRONFLY, F. (2003). Los Actos Inhumanos en la Cultura y en las Organizaciones. Cali: Universidad del Valle. Documento sin editar.

CHANLAT, A. Y BEDARD, R. (1998) La Dirección: Una Ética de la Palabra.

CHENG, P., MILLER, C. y JU CHOI, C. (2006). Organizational change in stakeholder business systems: the role of institutions. Journal of Organizational Change. Management. Bradford. Tomo 19, nº 3.

DELEUZE, G. (1972-1990). Conversaciones. Valencia España. Pretextos.

DESLAURIERS, J. P. (2004) Investigación Cualitativa. Editorial Papiro. Colombia.

DRUCKER, P. (1990). La Organización Basada en la Información. En: Drucker, P F. Las nuevas realidades: en el Estado y la política...en la economía y los negocios...en la sociedad y en la imagen del mundo. Buenos Aires: Sudamericana.

FAYOL, H. (1973) Administración Industrial y General. 16 ed. México, Herrero Hermanos.

FINKIELKRAUT, A. (sf). La Humanidad Pérdida. Anagrama. Colección Argumentos. Número 203.

GIDDENS, A. (1979). Principales Problemas en Teoría Social. Macmillan. Londres

GOODMAN, P. y KURKE, L. (1980) Estudios sobre el cambio en las organizaciones: Informe sobre el estado de la literature. En: Revista Ciencia y Tecnología. Vol. 4. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y Conciencias.

GOLDRATT, E. y DEMING E. (1999). La Teoría de Restricciones y el Sistema de Conocimiento Profundo. Editorial Piénsalo. Colombia, Venezuela y Costa Rica.

GONZÁLEZ A, F. E. (2000) Bioética. Farmacología. Toxicología. Bogotá: Unidad de Toxicología Hospital Santa Clara. Universidad El Bosque. Universidad de La Sabana. Universidad El Rosario.

GUATTARI, F. (s.f.). El Nuevo Paradigma Estético. Documento fotocopiado sin datos.

HABERMAS, J. (1993). Teoría de la Acción Comunicativa. Madrid. Taurus Humanidades.

HOYOS, G. (1994). Postmetafísica vs. Postmodernidad: El Proyecto Filosófico de la Modernidad. En: Revista NOVUM, Revista del Departamento de Ciencias Humanas de la Universidad Nacional, sede Manizales. Año 5 # 13.

KEENEY, B. (1991). Estética del Cambio. Ediciones Paidos. Barcelona, España.

KIEFER, T. (2005). Feeling Bad: Antecents an Consequences of Negative Emotions in Ongoing Change. Journal of Organizational Behaviour. Chichester: Dec. Tomo 25, nº 8; pg 875

KUHN, T. S. (1962). The Structure of Scientific Revolutions, University of Chicago Press. Versión en castellano citada: Ediciones Altaya, Barcelona, España, 1994.

LEWIN, R. (1996). Evolución Humana. Biblioteca Científica Salvat, Barcelona.

LUHMANN N. (1990). La Autopoiesis de los Sistemas Sociales. Columbia University Press, Nueva York.

MATURANA, H. (1995) La Realidad: ¿Objetiva o Construida? Tomo I. Fundamentos Biológicos de la Realidad. Barcelona Anthropos. Universidad Iberoamericana.

_____ (1998). El Sentido de lo Humano. Dolmen Ediciones.

MATURANA, H. y VARELA F. (1990). El Árbol del Conocimiento. Madrid: Debate.

_____ (1995). De Máquinas y Seres Vivos. Santiago de Chile: Universitaria.

MEAD, M. (1977). Cultura y compromiso. El mensaje a la nueva generación. Barcelona: Granica.

MORÍN, E. (2003). Los Siete Saberes Necesarios para la Educación. En: www.pensamientocomplejo.com.

_____ (2000). Pensamiento Complejo y Sistema Educativo. Bogotá: Memorias Primer Congreso Internacional de Pensamiento Complejo. Tomo II.

_____ (1998, 2003). Introducción al Pensamiento Complejo. Barcelona España: Editorial Gedisa.

MORENO, C. (1998) Tráfico de Almas. Ensayo sobre el deseo de alteridad. España: Pretextos.

MORGAN, G. (1991) Imágenes de la Organización. Madrid. España: Ediciones Alfaomega.

NOGUERA, P. (1993). El Paradigma Tecnológico y la Ética Ambiental. En: Memorias Seminario Municipio y Medio Ambiental. Manizales, Universidad Nacional y SCA. Noviembre 12. p.p. 45-52

_____ (1995). Eticidad y Medio Ambiente*:* Enfoque desde la modernidad y la postmodernidad. En: Anotaciones sobre Planeación # 42. Medellín: Universidad Nacional de Colombia, postgrado en planeación urbano regional

_____ (1996). Identidad y Diferencia en la Fenomenología Trascendental. Manizales: Publicaciones Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales.

_____ (1996a). El Territorio Ético. Desolación Cultural y Crisis Ambiental. En: Cuadernos de Epistemología Ambiental # 3. Manizales: Instituto de Estudios Ambientales IDEA, Universidad Nacional CINDEC. Centro de publicaciones

_____ (1998). Escisión y Reconciliación: Movimiento Autorreflexivo de la Modernidad Estética. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.

_____ (2000). El Cuerpo y el Mundo de la Vida en la Dimensión Ambiental. En: Revista Gestión y Ambiente # 4 del IDEA de la Universidad Nacional Sedes Medellín, Manizales, Bogotá y Palmira

_____ (2000). Educación Estética y Complejidad Ambiental. Manizales: Universidad Nacional.

_____ (2004). El Reencantamiento del Mundo. México – Manizales: PNUMA - IDEA Universidad Nacional Sede Manizales

_____ (2004). El Reencantamiento del Mundo: Ideas para una Ética-Estética desde la Dimensión Ambiental. En: Etica Ecológica.. Madrid/ Montevideo: Nordan y Nordan.

PFEFFER, J. (1982). Organización y Teoría de la Organización. Editorial Ateneo. Argentina.

PINTOS, J. L. (1993). Orden social e Imaginarios Sociales (Una propuesta de investigación) Santiago de Compostela. . imaginario.htm.

_____ (2003). Imaginarios Sociales. G.CEIS. www.pintos.es

PHILIPPE, M. (2001). La Opción de Educar. Ética y Pedagogía. Prefacio. Barcelona: Octaedro.

PRIGOGINE, I. (1978). Time, Structure and Fluctuacións. Science.

QUICENO, H. (2003). Curso de Epistemología, Pedagogía y Ética. Cali, Colombia: Paidea Editores.

RAGNO, L. (2002). Administración de la Gestión de Organizaciones. Parte II: El Pensamiento Estratégico: Estado Actual del Debate. Facultad de Ciencias Sociales y Administrativas. Área de Desarrollo Editorial e Investigaciones Aplicadas. Serie Gestión y Procesos. Universidad del Aconcagua. Chile.

ROJAS, W. (2003). Modernidad & Inhumanidad: Lo inhumano en la organización y en el trabajo. Cali: Universidad del Valle

ROLDAN, J. (2001). Hacia una Nueva Cosmovisión: Reflexiones desde la física contemporánea. Universidad del Valle.

SÁNCHEZ, P. (1993). Imaginarios Sociales y Cultura Popular. En: Revista Sarance Otavalo.

SAVATER, F. (1991). Ética para Amador. Barcelona. Ariel

SEARLE, J. (1971). La Construcción de la Realidad Social. Buenos Aires: Piadós Básica.

SENGE, P. (1992). La Quinta Disciplina. Ediciones Juan Granica. Barcelona. España.

_____ (1995,97 y 98). La Quinta Disciplina en la Práctica. Editorial Granica. Barcelona España.

SCHEIN, E. (1982). Dinámica de la Carrera Empresarial. Massachussets Institute of Technology. Fondo Educativo Interamericano. Estados Unidos.

SHOTTER, J. (1993, 2001). Realidades Conversacionales. La Construcción de la Vida a través del Lenguaje. Buenos aires. Argentina: Amorrortu editores.

SPINOZA, B. (1975). La Ética. Del Origen y Naturaleza de los Afectos. Madrid: Editorial Nacional.

STONER, J. (1992). Administración. Prentice Hall Hispanoamericana. Mexico

TAYLOR, F. W. (1973). Principios de la Administración Científica. México, Herrero Hermanos.

TODOROV, T. (1992). Simbolismo e Interpretación. Segunda edición. Buenos Aires: Monte Ávila Editores.

TORRADO, R. E. (2004). De la Ciencia Antigua a la Ciencia Moderna. Simposio permanente sobre universidad. Universidad de Caldas.

VASQUEZ, R. F. (2002). La Cultura como Texto de Lectura, Semiótica y Educación. Facultad de Educación. Pontificia Universidad Javeriana.

VILLAVECES, S. (1997). Cultura y Empresa: La Objetivación del Yo para Consumir al Otro. En: Antropología de la modernidad. Instituto Colombiano de antropología.

WEBBER, M. (1973). Sociología del Trabajo Industrial. Madrid, Trotta.

YÁNEZ, C. (s.f.). El Yo y el Otro que no Soy Yo. Documento fotocopiado sin datos. Manizales: Universidad Nacional.