

**UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA**

Facultad de Ciencias Sociales  
Maestría en Desarrollo

**Competencia comunicativa  
de las organizaciones sociales**

Una condición necesaria para la gobernabilidad democrática  
y el desarrollo humano

Trabajo de graduación presentado para optar al grado académico  
de Master en Desarrollo

Luis David Grajeda Roldán  
Carnet 00288

BIBLIOTECA  
DE LA  
UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Guatemala  
2004

# **Competencia comunicativa de las organizaciones sociales**

Una condición necesaria para la gobernabilidad democrática  
y el desarrollo humano



UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Ciencias Sociales  
Maestría en Desarrollo

**Competencia comunicativa  
de las organizaciones sociales**

Una condición necesaria para la gobernabilidad democrática  
y el desarrollo humano

Guatemala  
2004

El autor es el unico responsable de las  
ideas y contenidos del presente documento  
punto octavo del acta 54-2001 sesion consejo  
directivo UVG



**Vo. Bo.**

Lic. MA Raúl Ernesto Torres  
ASESOR

**TRIBUNAL EXAMINADOR**



Lic. MA Raúl Ernesto Torres



Dr. Carlos Cazali Díaz



Lic. MA Ronald Flores

Guatemala, 14 de enero del 2004.

## **PREFACIO**

---

Este trabajo nace como una inquietud intelectual. Después de un buen tiempo de estar trabajando en el campo del desarrollo y de idas y venidas en cursos de actualización y formación sobre los nuevos paradigmas que emergieron en la década de los años 90, decidí volver a la universidad. Mi intención original fue formalizar mi experiencia y conocimiento adquiridos en la cooperación internacional. Pero me di cuenta que era una extraordinaria oportunidad para seguir aprendiendo y rehacer mis marcos de referencia sobre tópicos distintos del desarrollo.

Así, en efecto, sucedió. Aprendí mucho, tanto de los profesores como de los colegas de la IV Promoción de la Maestría en Desarrollo, así como de la propia situación académica en la que se dio esta interacción autopoiética.

El trabajo que ahora presento ha significado un esfuerzo mucho más que académico. Es, sobre todo, una síntesis del proceso de renovación de mis marcos de referencia al que voluntaria y entusiastamente me sometí cuando ingresé a la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad del Valle de Guatemala. Durante la formulación del problema y la redacción del informe me confronté con frecuencia con la dura y, dolorosa, tarea de desprenderme de viejas certezas, que jamás pensé abandonar, porque me parecían de por sí verdades innovadoras.

Los resultados que se consignan en este texto, no obstante, están lejos de estar completos. Representan nada más una aproximación a un campo de trabajo que espero seguir nutriendo con nuevas novedades del entorno filtradas por mi mundo interior.

# CONTENIDO

<b>Prefacio</b> .....	<b>v</b>
<b>Lista de cuadros</b> .....	<b>viii</b>
<b>Lista de gráficos</b> .....	<b>ix</b>
<b>Resumen</b> .....	<b>x</b>
<b>I. Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>II. Referentes del contexto</b> .....	<b>3</b>
A. Reforma del Estado y gobernabilidad democrática .....	3
B. Globalización y redimensión del Estado Nacional .....	5
C. Reforma del Estado y Gobernabilidad democrática en Guatemala .....	7
<b>III. Referentes teóricos</b> .....	<b>12</b>
A. Fundamentos teóricos de las organizaciones .....	12
B. Gerencia y objeto social de las organizaciones .....	15
C. Visión sistémica y organizaciones sociales .....	18
D. Modelos de comunicación y organizaciones sociales .....	20
<b>IV. Problema objeto de estudio</b> .....	<b>23</b>
A. Formulación y definición .....	23
B. Justificación e importancia del problema .....	24
C. Modelo de análisis de la competencia comunicativa .....	27
D. Objetivos y metodología .....	27
E. Viabilidad y limitaciones .....	28
<b>V. Autopoiésis y sistemas sociales</b> .....	<b>30</b>
A. Propiedades de los sistemas autopoiéticos .....	30
B. Diseño básico de los sistemas autopoiéticos .....	32
C. Autopoiésis y sistemas sociales humanos .....	39
D. Comunicación y lenguaje: procesos de producción de la autopoiésis social .....	42
<b>VI. Diseño básico de las organizaciones sociales autopoiéticas ...</b>	<b>44</b>
A. Referentes principales .....	44
B. Elementos del diseño autopoiético .....	46
C. Síntesis del diseño autopoiético .....	58

<b>VII. Competencia comunicativa de las organizaciones autopoiéticas .....</b>	<b>60</b>
A. Competencia comunicativa y competencia autopoiética .....	60
B. Variables e indicadores de competencia comunicativa .....	61
C. Instrumento para distinguir la competencia comunicativa .....	63
<b>VIII. Conclusiones .....</b>	<b>67</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>71</b>
<b>Apéndice .....</b>	<b>74</b>
A. Matriz de actividades de actividades realizadas .....	74
B. Cronograma de actividades .....	75

## **LISTA DE CUADROS**

---

Cuadro 1. Caracterización de los componentes de los sistemas vivos .....	33
Cuadro 2. Características autopoieticas de las organizaciones sociales derivadas del contexto en el Siglo 21 .....	44
Cuadro 3. Características autopoieticas de las organizaciones sociales derivadas de los principales referentes de la teoría .....	45
Cuadro 4. Caracterización de los elementos del modelo autopoietico de las organizaciones sociales .....	58
Cuadro 5. Matriz para la distinción de la competencia comunicativa en organizaciones sociales autopoieticas .....	64
Cuadro 6. Matriz de actividades y productos, según objetivos .....	74
Cuadro 7. Cronograma de actividades realizadas .....	75

## **LISTA DE GRÁFICOS**

---

Gráfico 1: Pirámide del modelo de gobernabilidad democrática .....	9
Gráfico 2: Modelo de interacción social de la gobernabilidad democrática .....	18
Gráfico 3. Modelo básico de análisis de relacionalidad del fenómeno de la capacidad comunicativa de las organizaciones sociales .....	27
Gráfico 4. Secuencia de la estructura disipativa de un sistema vivo .....	36
Gráfico 5. Diseño autopoietico básico de los sistemas vivos .....	39
Gráfico 6. Secuencia de cambios en la estructura simbólico-material de la organización social autopoietica .....	51
Gráfico 7. Modelo de difusión de información .....	55

# RESUMEN

---

Este trabajo de tesis trata sobre el desarrollo de un modelo teórico para el estudio de la *competencia comunicativa* de las organizaciones sociales y las implicaciones de este fenómeno en la configuración de un tipo de organizaciones capaces de incidir de manera efectiva en la construcción de una nueva relación y acuerdo entre Estado y sociedad, como condiciones necesarias para el alcanzar el desarrollo humano. Para llegar a la formulación de este modelo teórico, el contenido del trabajo está articulado en los siguientes ejes principales:

- Problema, objetivos, metodología;
- Referentes contextuales y teóricos del objeto estudiado;
- Diseño autopoietico de las organizaciones sociales;
- Organizaciones autopoieticas y competencia comunicativa;
- Conclusiones

## A. Problema, objetivos y metodología

**1. Problema.** El problema estudiado en este trabajo de tesis está planteado en los siguientes términos:

- La *competencia comunicativa* es concebida en este trabajo como la capacidad de las organizaciones sociales para construir, facilitar y sostener procesos participativos y cooperativos de interlocución con sus propios integrantes y los actores sociales involucrados en su entorno. Por ahora, el conocimiento acumulado por las ciencias sociales no alcanza para distinguir y comprender los factores y las variables que explican el desarrollo y la conservación de esta capacidad en las organizaciones sociales.

La generación de conocimiento especializado sobre la materia se considera de particular relevancia en el marco de los procesos de reforma y modernización del Estado en Guatemala y América Latina, debido principalmente al hecho de que los nuevos modelos de gobernabilidad que se proponen están pensados sobre la base de un sólido proceso de interlocución democrática sobre los asuntos públicos entre los distintos actores sociales. Sin embargo, para que ello sea posible es preciso operar un cambio profundo en el diseño y la cultura de las organizaciones, y dicho cambio incluye el desarrollo de su competencia comunicativa.

**2. Objetivos.** El trabajo se planteó formular un cuerpo de conceptos e instrumentos metodológicos para distinguir la competencia comunicativa en las organizaciones de la sociedad, a fin de contribuir a mejorar su desempeño en el ejercicio de la gobernabilidad democrática y la promoción del desarrollo humano en Guatemala. Para ello, el estudio se propuso los siguientes retos: a) desarrollar un modelo de análisis de las organizaciones sociales basado en la teoría de autopoiesis y otros aportes complementarios; b) establecer la conexión entre el modelo autopoietico de organización social y el concepto de competencia comunicativa; c) formular un conjunto de variables e indicadores para la distinción de la competencia comunicativa en las organizaciones sociales.

**3. Metodología.** El trabajo combinó los siguientes recursos metodológicos: a) lectura intencionada de bibliografía seleccionada; b) análisis de referentes conceptuales y construcción de los modelos teóricos para distinguir la configuración autopoiética y la competencia comunicativa de las organizaciones sociales autopoiéticas; c) conversatorios con el asesor y otros expertos sobre los hallazgos del proceso de reflexión.

## **B. Referentes contextuales y teóricos del objeto estudiado**

**1. Referentes contextuales.** Como punto de partida, el trabajo revisa y analiza el contexto político y social general e inmediato en que se insertan el fenómeno de la competencia comunicativa y la búsqueda de formas alternativas de organización social. Llama la atención que en todos los referentes citados están en primer plano la necesidad de articular un nuevo tipo de organización del Estado y la sociedad basado en la relacionalidad e interdependencia cooperativa entre todos los actores implicados en un determinado sistema social. Entre los referentes considerados se encuentran los siguientes: a) el debate sobre el proceso de reforma del Estado y la gobernabilidad democrática en Europa y América Latina; b) la sociedad de la información y el conocimiento y la redimensión relacional del Estado y las otras formas de organización social; c) los Acuerdos de Paz y la reforma del Estado en Guatemala, con un fuerte énfasis en la interlocución democrática en el ciclo de políticas públicas.

**2. Referentes teóricos.** El estudio reconoce que la atención y comprensión de la competencia comunicativa de las organizaciones sociales está antecedido por un proceso de reflexión teórica avivado desde lo que se consideran los *nuevos paradigmas de las ciencias*, impulsados por el fértil diálogo transdisciplinario de la física cuántica, la biología y la informática, así como por el incipiente impacto de este diálogo en las ciencias sociales. Teniendo en cuenta el objeto específico estudiado, el trabajo hace una síntesis de cuatro vertientes de esta reflexión: a) teorías organizacionales que proponen la democratización y la recuperación de los fundamentos humanos de las organizaciones empresariales e instituciones públicas; b) el concepto de gerencia social y el cambio de paradigma en las relaciones entre organizaciones empresariales, Estado y sociedad civil; c) la teoría de autopoiésis formulada por H. Maturana y F. Varela, que propone la autocreación como propiedad básica de la organización de los sistemas vivos en general y que otros autores han empezado aplicar al estudio de los sistemas sociales; d) la teoría de comunicación educativa, que renuncia al mecanicismo difusionista y propone una perspectiva relacional y pedagógica en la comprensión de los procesos de comunicación.

## **C. Diseño autopoiético de las organizaciones sociales**

El trabajo dedica dos capítulos (V y VI) a la revisión de los principales fundamentos de la teoría de autopoiésis y su aplicación al diseño de un modelo conceptual para explicar el funcionamiento de las organizaciones sociales. El planteamiento central de la teoría de autopoiésis se puede sintetizar en las siguientes líneas:

- De la raíz griega poiésis, que significa *creación*, el término autopoiésis se puede traducir literalmente como *autocreación*. Desarrollada por Humberto Maturana y Francisco Varela, la teoría de autopoiésis postula que la propiedad principal de los sistemas vivos

es su capacidad para crearse a sí mismos. La organización de un sistema vivo consiste en <<una red de procesos de producción, en la que la función de cada componente es participar en la producción o transformación de otros componentes de la red. De este modo toda la red se hace a sí misma continuamente. Es producida por sus componentes y, a su vez, los produce (...). El producto de su operación es su propia organización>> (Capra,1995:116). En palabras de Maturana y Varela <<el ser y hacer de una unidad autopoietica son inseparables>> (1990: 41). La organización (ser) es el producto (hacer) de ella misma. De ese modo, todo cuanto sucede en un sistema vivo está determinado en última instancia por él mismo.

Tomando el postulado anterior, el trabajo explora las aplicaciones de esta teoría al ámbito de las ciencias sociales. De manera particular se apoya en la sistematización realizada por Fritjof Capra sobre los aportes realizados por sociólogos como N. Luhmann, A. Giddens, J. Habermas y M. Castells, así como otros científicos como G. Bateson y el Nóbel de Química Ilya Prigogine. Con este punto de partida, el trabajo de tesis propone un modelo teórico para entender el funcionamiento de las organizaciones sociales desde la perspectiva de la autopoiesis. Dicho modelo está integrado por cuatro componentes o categorías conceptuales, cuya definición sucinta se presenta enseguida:

- *Diseño de red conversacional:* red de relaciones comunicativas entre los actores implicados en la organización: integrantes e interlocutores pertenecientes al entorno. Su característica esencial es que es un sistema operacionalmente cerrado pero estructuralmente abierto a los cambios generados por las relaciones comunicativas. El diseño de red define la identidad autopoietica de la organización y su conservación como sistema.
- *Estructuras simbólico-materiales:* comprende las estructuras tangibles e intangibles de la organización, tales como ideas, conocimientos y valores compartidos por los miembros de la red. Su propiedad esencial es que siempre está en constante transformación a partir de un proceso selectivo determinado por su historia de cambios e influida por sus interacciones internas y externas. Su contribución consiste en conservar el diseño conversacional y renovar el sistema, mediante el acoplamiento estructural con el entorno y la apropiación cultural de los cambios generados por esta interacción.
- *Campo de significación:* espacio simbólico desde de donde se producen los procesos de aprendizaje y renovación de las estructuras simbólico-materiales de la red. Comprende dos dominios: universo discursivo del entorno y cotidianidad del mundo interior. El rol que cumple el campo de significación consiste en filtrar y conferir sentido a los cambios generados por los procesos conversatorios de la red.
- *Proceso de comunicación:* se trata de la actividad continua realizada por el sistema para lograr la coordinación de las interacciones internas y externas de sus integrantes. Involucra la secuencia sincronizada entre percepción, emoción y emisión, así como otros elementos como momentos y espacios, medios y recursos y apropiación cultural de la novedad. El proceso de comunicación mueve y da vida a la red conversacional, a través de la producción y reproducción de permanente de sus estructuras materiales y simbólicas.

## D. Organizaciones autopoieticas y competencia comunicativa

El plan original del trabajo planteó como objeto central de estudio la formulación de un cuerpo de conceptos e instrumentos metodológicos para distinguir la competencia comunicativa de las organizaciones sociales. Sin embargo, en el camino el estudio se encontró con un verdadero *punto de bifurcación*, en el sentido que propone Prigogine a propósito de las estructuras disipativas de la organización de los seres vivos. En efecto, el punto de bifurcación fue generado por el hallazgo inesperado de que las propiedades autopoieticas de una organización social son posibles sólo y sólo sí la organización es comunicativamente competente.

La capacidad de construir, facilitar y sostener procesos de interlocución democráticos y cooperativos entre los miembros de la red y los actores externos es una de las expresiones centrales del modelo de organización autopoietico. Sin esta condición no sería posible la conservación su diseño interactivo y la renovación permanente de sus estructuras simbólicas. Es decir, sin competencia comunicativa no sería posible el funcionamiento autopoietico del sistema, ya que como se dijo antes, el proceso de comunicación es el que da vida, mueve y coordina la actividad de la red.

Tomando en cuenta este hallazgo, el trabajo propuso un conjunto de variables e indicadores para distinguir tanto el funcionamiento autopoietico como la competencia comunicativa de las organizaciones. A continuación se presenta las variables y algunos indicadores clave:

- *Conservación del diseño de red conversacional*: algunos indicadores de la sostenibilidad de la red son: a) aceptación de la diversidad humana como valor positivo por los miembros de la red; b) cooperación de los integrantes de la red en la realización de las tareas de otros participantes; c) apertura de los integrantes de la red para escuchar e incorporar el conocimiento de otros participantes.
- *Renovación de las estructuras simbólico-materiales*: entre los indicadores para distinguir esta calidad autopoietica y comunicativa, se proponen los siguientes: a) conocimiento por los integrantes de la red de los propósitos, planes y otra información relevante de la organización; b) identificación de los integrantes de la red con los principios y valores explícitos e implícitos de la organización; c) flexibilidad del sistema de creencias, valores, normas y conocimientos de la organización; d) existencia de mecanismos para incorporar la novedad a la vida institucional de la organización.
- *Conocimiento del campo de significación*: ¿qué signos son indicativos de que los miembros de la organización conocen el campo de significación que filtra el proceso de renovación y creación de conocimientos?. Algunos signos son: a) reflexión sobre la propia práctica; b) identificación de las representaciones culturales propias y ajenas sobre la organización; c) apertura de espacios para la reflexión sobre experiencias decisivas o quiebres institucionales.
- *Vitalidad del proceso comunicativo*: el proceso de comunicación consiste en los flujos continuos de relaciones e intercambios entre los miembros del sistema. Entre los indicadores para distinguir la vitalidad de este proceso, se proponen los siguientes: a)

reconocimiento de la naturaleza cognoscitiva y pedagógica de las relaciones entre los miembros del sistema; b) existencia de un clima emotivo de apertura y valoración de la diversidad de puntos de vista; c) participación y expresión de los participantes en los momentos de comunicación formal e informal; d) producción y circulación de información entre miembros e interlocutores de la red.

## **E. Conclusiones**

Las siguientes son algunas de las conclusiones más relevantes a las que arriba el trabajo de tesis:

- El modelo autopoietico de organizaciones sociales y las propiedades requeridas para un ejercicio democrático de la gobernabilidad de las sociedades tienen un alto grado de correspondencia. Ambos modelos expresan la tendencia a reproducir características esenciales que han permitido la evolución histórica de los seres vivos y privilegian especialmente una condición natural esencial para el desarrollo de las competencias humanas y la fundación de las sociedades: la aceptación de la legitimidad de la diferencia del otro en la convivencia.
- El modelo autopoietico de organización social ofrece amplias e interesantes perspectivas para el rediseño de las instituciones públicas y organizaciones de la sociedad civil, en el marco de los procesos de reforma, modernización y descentralización del Estado que se impulsan en América Latina y especialmente en Guatemala.
- Dada la coincidencia entre propiedades autopoieticas y competencia comunicativa, se concluye que ambas son condiciones y calidades necesarias en las organizaciones sociales para el fomento de la gobernabilidad democrática y el desarrollo humano.
- El trabajo no concluye sobre si mismo sino que deja abiertas ventanas para seguir explorando alternativas a la comprensión de las complejas realidades sociales actuales, especialmente en el dominio del diseño de una nueva organización de la sociedad capaz de reconectar a sus integrantes con las propiedades más específicas de su calidad humana.

# I. INTRODUCCIÓN

---

Uno de los rasgos que caracterizan los primeros años del siglo XXI es la novedad que emerge con intensidad y abundancia en todos los ámbitos de una sociedad con cada vez mayores niveles de complejidad. La información y los conocimientos nuevos circulan con tanta prolijidad, que Manuel Castells, uno de los sociólogos más representativos de la época, ha bautizada justamente esta sociedad, global e interconectada, como <<la sociedad de la información y del conocimiento>>.

Dentro de este contexto general, se puede ubicar la búsqueda y el debate de un nuevo marco de referencia para rediseñar el viejo Estado autoritario en América Latina, superado por la historia tanto como por la pobreza y las exclusiones sociales que el mismo ha provocado. En esta búsqueda, aparecen renovadas algunas ideas y sueños entrañables de la democracia, como participación, diálogo, cooperación y bienestar para los menos favorecidos.

Las ideas de Humberto Maturana, Francisco Varela, Fritjof Capra y otros científicos sociales, como Jürgen Habermas, Niklas Luhmann y Anthony Giddens, parecen llegar en buen momento. La teoría de la autopoiesis, propuesta originalmente por Maturana y Varela, pero que los demás han ayudado a complementar, es una propuesta que, sin proponérselo, muestra un alto grado de coincidencia con muchas de las novedades del contexto mencionado.

La teoría de la autopoiesis fue formulada en la década de los años 60 como un intento de explicar las bases biológicas de la organización y la evolución de los sistemas vivos, incluidas las sociedades humanas. Pronto, dada la potencia de sus postulados, fue aplicada a otros ámbitos del pensamiento humano que la tradición académica ha mostrado divergentes, como filosofía, pedagogía, comunicación, psicología y sociología.

La idea central de la teoría de la autopoiesis consiste en que la organización de los sistemas vivos está naturalmente diseñada de manera que cada uno de los componentes del sistema interactúa y coopera en la producción de los otros componentes y, por tanto, del sistema completo. Así, el sistema conserva su red de relaciones pero a la vez transforma creativamente sus estructuras. La conservación y el cambio no son, pues, dimensiones excluyentes sino condiciones para la existencia y reproducción de la vida.

La otra idea fundamental de la autopoiesis es que, en los seres humanos, la interacción cooperativa y creativa, que da lugar a la generación e incorporación de nuevos conocimientos, se realiza en la comunicación y el lenguaje. Ambas operaciones hicieron posible el desarrollo de las condiciones humanas. Pero para que ello fuera posible se debió dar el fenómeno fundacional de la vida social: <<la aceptación del otro como legítimo otro en la convivencia>>.

Las ideas expuestas son los postulados centrales de la propuesta que se formula en el presente trabajo. Se trata, dicho en brevedad, de un esfuerzo por aplicar la teoría de autopoiesis de Maturana, Varela y otros, al dominio específico de las organizaciones sociales, especialmente aquellas directamente involucradas en la tarea de construir un Estado

democrático moderno y promover el desarrollo humano, como vías para corregir lo que Maturana llama uno de los más grandes errores humanos: la pobreza y la exclusión social.

La construcción de la propuesta que se expone en las siguientes páginas nació, sin embargo, como una preocupación ligeramente diferente y que justifica el título del trabajo. Se trató de estudiar la competencia comunicativa de las organizaciones sociales como una condición para la gobernabilidad democrática y el desarrollo humano. Por tal se entendió la capacidad de las organizaciones para construir y sostener procesos de interacción cooperativos con los actores implicados en su ámbito de trabajo. Durante el desarrollo del trabajo se encontró que para estudiar la competencia comunicativa había necesariamente que revisar el diseño de la organización y por ese sendero se cayó en la cuenta de que competencia comunicativa y diseño autopoietico son como dos caras de la misma moneda.

Los resultados del trabajo son, por un lado, un modelo conceptual básico para distinguir las organizaciones sociales autopoieticas, y, por otro, una propuesta metodológica, con variables e indicadores para distinguir la competencia comunicativa. La indispensable complementariedad entre autopoiesis y comunicación se explica por el hecho de que una organización social autopoietica es una red conversacional animada por procesos de comunicación, entendidos éstos dentro de una dimensión cognitiva y pedagógica, y no como pura transmisión de información.

Desde el punto de vista formal, el trabajo se puede dividir en dos grandes partes: la primera, en la que se plantea, contextualizada y se coloca el problema en un marco teórico amplio. La segunda, en la que se presentan los referentes teóricos básicos de la teoría de la autopoiesis y su aplicación al terreno social, así como el diseño autopoietico básico de una organización social y las variables para distinguir su competencia comunicativa.

## II. REFERENTES DEL CONTEXTO

---

El trabajo *Competencia comunicativa de las organizaciones sociales* se enmarca en un contexto social dominado por el debate entorno a la búsqueda de un nuevo modelo de Estado, capaz de conducir a las sociedades al desarrollo humano. En el caso de Guatemala, el contexto obligado es la agenda de reformas sociales, políticas y económicas propuestas por los Acuerdos de Paz, especialmente temas como democratización, descentralización, gobernabilidad democrática y participación de la sociedad civil. Los referentes que sobresalientes de dicho contexto son los siguientes:

- Reforma del Estado y gobernabilidad democrática
- Globalización y redimensión del Estado Nacional
- Reforma del Estado y Gobernabilidad democrática en Guatemala

### A. Reforma del Estado y gobernabilidad democrática

El debate sobre la gobernabilidad democrática tiene sus orígenes en Europa en la década de los 70 como respuesta a la crisis del modelo de Estado de Bienestar que condujo con éxito la reparación de los daños producidos por la II Guerra Mundial. Uno de los primeros trabajos que coloca en escena el tema es *The Crisis Of Democracy: Report on the Governability of Democracies to the Trilateral Commission*", preparado en 1975 por Crozier, Hungtinton y Watanuki.

El planteamiento principal del documento se refería a que los problemas de gobernabilidad de Europa Occidental, Estados Unidos y Japón <<procedían de la brecha creciente entre, por un lado, unas demandas sociales fragmentadas y en expansión y, por otro, unos gobiernos cada vez más faltos de recursos financieros, autoridad y de marcos institucionales y capacidades exigidas por el nuevo tipo de acción colectiva>> (Prats, 1998: 2).

El mismo informe sugiere que para corregir las disfunciones de las democracias y enfrentar los riesgos de ingobernabilidad se precisaban cambios de tal magnitud en la conducta de las instituciones públicas y los ciudadanos que supondrían <<reiventar no sólo el gobierno sino también la ciudadanía>> (idem).

La reivindicación de este nuevo modelo de gobernabilidad dejó implícita una demanda de carácter histórico: ajustar la actuación del Estado y la sociedad a las nuevas condiciones impuestas por la emergencia de un estadio evolutivo superior del modo de producción capitalista, impulsado por la revolución de la información y que se conoce ahora en términos genéricos como globalización (Castells en: Valero, 2000: 6). En otras palabras: la nueva economía exigía un nuevo tipo de Estado.

Otra manifestación del contexto que avivó el debate sobre la gobernabilidad democrática fue la expansión de la democracia liberal en casi todos los países del mundo. Este movimiento, conocido como la Tercera Ola de Democratización (Huntington, 1994: 117), se inició a mediados

de los 70 en el sur de Europa y alcanzó en los siguientes 15 años a Sudamérica, Centroamérica, el Sudeste Asiático, África, la ex-Unión Soviética y el Este de Europa (Prats, citado: 3).

La transición democrática de los Estados en América Latina ha supuesto en la mayoría de casos tres grandes desafíos: a) evitar regresar al autoritarismo; b) reducir los déficits históricos heredados por el Estado autoritario en materia de bienestar social y libertades políticas; c) ajustar el desempeño de la economía y la actuación estatal a la liberalización de los mercados impulsada por la globalización. El término gobernabilidad democrática fue empleado por primera vez en América Latina para hacer referencia a la necesidad de lograr ciertos niveles de *gobernabilidad* en esta difícil transición (Prats, citado: 3).

Apelando a la teoría general de sistemas, el concepto de gobernabilidad es definido por Joan Prats como <<la capacidad de un sistema social (país, Estado, municipalidad, empresa, etc.) para entender sus retos, desafíos y amenazas, y para organizarse de la mejor manera posible para enfrentar esos retos y aprovechar sus oportunidades>> (2000: 6). Para ello Prats propone que las relaciones intraorganizacionales funcionen como fuente de conocimiento y aprendizaje, <<porque son mucho más ricas que el conocimiento institucionalizado>> (En: Conferencia en PNUD Guatemala, 2000).

Sin embargo, la transición democrática ha tenido resultados poco exitosos, pues han estado marcadas por precarios equilibrios y no ha logrado resolver las grandes expectativas despertadas. Se puede decir que las jóvenes democracias latinoamericanas se han quedado navegando a la mitad del río, con la tentación de marchar hacia atrás y sin energía para avanzar hacia adelante. Las razones de la debilidad de la transición pueden encontrarse al menos en tres factores:

- **Dirección neoliberal:** la transición ha sido dirigida por posiciones inspiradas en la teoría económica y política neoclásica, conocida como neoliberalismo. Esto se hizo patente en los planes de ajuste estructural dictados por el denominado *Consenso de Washington*, que fue impulsado por los organismos de cooperación multilateral, y especialmente por el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial (Prats i Catala, 2000: 2).
- **Complejidad de los desafíos:** la transición en los países industrializados consistió en -valga la expresión- *reparar* ciertas disfunciones del Estado para ponerlo a tono con la nueva etapa de la evolución de la economía mundial. En cambio, para el Estado latinoamericano ha representado -además de lo anterior- el saldo de viejas cuentas acumuladas desde sus mismas fundaciones.
- **Débil capital institucional, político y social:** para enfrentar los complejos desafíos anteriores, los Estados y sociedades latinoamericanos han debido apelar al mismo capital institucional, político y social heredado por su pasado autoritario, caracterizado por el conservadurismo, resistencia al cambio y la falta de pericia democrática.

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID), después de constatar evidencias del fracaso de las políticas de ajuste estructural auspiciadas por el Consenso de Washington, recomendó en 1997 a los países de América Latina hacer dos inversiones fundamentales para mejorar el desempeño económico y reducir las desigualdades (En, Prats i Catala, 2000: 2):

- Invertir en capital humano;
- Invertir en una reforma radical del Estado.

Respecto a la reforma del Estado, el Banco Mundial (BM) también asumió una posición contundente: <<han fracasado los intentos de desarrollo basados en el protagonismo del Estado, pero también fracasarán los que se quieren realizar a sus espaldas. Sin un Estado eficaz el desarrollo es imposible>> (BM, 1997: 26).

Las anteriores conclusiones le han dado un giro distinto al debate entorno a la reforma del Estado y la gobernabilidad democrática en América Latina. La cuestión ya no es <<rehabilitar el estado existente sino el estado necesario para un nuevo modelo de desarrollo>> (Prats i Catala: citado: 3). No se trata, pues, de hacer eficiente el andamiaje institucional existente sino de dotarlo de una competencia inédita: la capacidad de gerenciar el esfuerzo del conjunto de la sociedad al logro del desarrollo humano, lo que significa -dadas las extremas condiciones de desigualdad que prevalecen en la mayoría de países de la región- cancelar las viejas cuentas del régimen autoritario y aprobar las nuevas asignaturas impuestas por el mundo globalizado.

El propio Joan Prat i Catala sostiene al respecto que la función más destacada del nuevo Estado, aunque no la única, es la regulatoria. Es decir, proveer y garantizar los marcos regulatorios para la interacción de los distintos actores sociales.

En Europa, mientras tanto, los mismos autores que alertaron sobre las disfunciones del Estado de Bienestar llegaron 25 años después a una conclusión y propuesta similar a la que arribaron sus colegas en Latinoamérica:

- Las causas de la crisis de gobernabilidad ya no son los cambios socioeconómicos sino <<la caída de la confianza general en las instituciones y los liderazgos políticos>> para dirigir la transición de los países a los cambios generados por la sociedad de la información y del conocimiento, lo cual demanda -en palabras de Prats- <<reinventar no sólo el gobierno sino también la ciudadanía>>, porque la amenaza ya no es <<el mal gobierno sino la ingobernabilidad>> (Crozier et al, en: Prats, 2001: 1,3,4). Este es, dicho llanamente, el gran desafío de la gobernabilidad democrática en el umbral del Nuevo Milenio.

## **B. Globalización y redimensión del Estado**

El fenómeno de la globalización tiene una omnipresencia en la sociedad contemporánea y debido a ello hay incluso quienes se atreven a pensar que está modelando un nuevo tipo de civilización basada en los iconos culturales y los valores universalmente aceptados por llamada sociedad global (Cebrian, 1998: 43). Las lecturas y reflexiones también han sido abundantes. Desde que apareció en 1998 la publicación encargada por el Club de Roma (La Red, 1998), mucho se ha escrito sobre el fenómeno. Una de las interpretaciones más relevantes ha sido la ofrecida por el sociólogo Manuel Castells en su trilogía *The Information Age: Economy, Society and Culture* (1998).

Castells sostiene que <<la globalización es una nueva etapa del modo de producción capitalista, en la que éste ha adoptado un modo de desarrollo informacional, el cual representa el detonador del aumento de la producción y la creciente internacionalización de las finanzas, el

comercio y el consumo de bienes materiales como culturales>> (1998: 153). En consonancia con Castells, Alvin Tofler ve la globalización como un nuevo estadio de la historia de la evolución humana impulsado por la revolución de la información, que hoy día representa lo que en su momento fueron la revolución agraria y la revolución industrial (Valero, 1998:3).

Este nuevo modelo de organización de la producción se caracteriza por tres elementos (Castells en: Capra, 1998: 180):

- Las actividades económicas son globales;
- Las principales fuentes de productividad y competitividad son la innovación, la generación de conocimientos y el procesamiento de información;
- El sistema está estructurado en torno a redes de flujos financieros.

La globalización también está obligando a redefinir el perfil del Estado nacional, ya que, como se dijo en el apartado anterior, el viejo andamiaje institucional parece incapaz de conducir con éxito la transición de la sociedad a las nuevas condiciones económicas, políticas y sociales. El propio Manuel Castells sugiere que la creciente interconexión planetaria de prácticamente toda la vida social está dando lugar a la emergencia de un *Estado en red* que transformará de manera profunda la concepción e institucionalidad del Estado nacional (Castell, citado: 123).

Lo anterior se expresa en el hecho de que <<las megacompañías y los organismos internacionales están teniendo cada vez mayor peso en la definición del rumbo de las sociedades y naciones. Los Estados nacionales están en proceso de recomposición en virtud de su interdependencia con otros Estados y la influencia de los organismos internacionales en su soberanía>> (Tofler, en: Valero, citado: 4).

La redimensión de los Estados nacionales ya es evidente en la experiencia de la cooperación para el desarrollo. Un indicio de ello se observa en el nivel local donde se está configurando lo que se puede denominar como una *comunidad del desarrollo*, integrada por diversos actores y relaciones muchas veces por fuera de las formalidades de los Estados nacionales.<sup>1</sup> Un ejemplo de ello es la creciente modalidad de cooperación sociedad civil-sociedad civil, por medio de la cual organizaciones de los países en desarrollo canalizan recursos a comunidades pobres de los países en desarrollo.

Ligado a lo anterior, otra campo de influencia de la globalización se observa en las relaciones de poder. Dado que el acceso a la información es la base de la organización económica, política y social de la globalización, este acceso está llamando a constituir el nuevo elemento de diferenciación y estratificación social (Aparici, R. 2000). Ya no es determinante la relación con los medios de producción. Ahora las diferencias están marcadas por la riqueza o carencia de información que posea cada persona. Esta posesión es el instrumento de ascenso social y económico. A nivel macro se expresa en el poder adquirido por las megacompañías y los organismos internacionales, que funcionan como especie de grandes silos de datos.

---

<sup>1</sup> Conclusión emanada de la evaluación de campo del Programa de Descentralización y Fortalecimiento del Poder Local . Oficina de Guatemala de la Fundación Soros, 2003.

## C. Reforma del Estado y gobernabilidad democrática en Guatemala

**1. El Estado excluyente.** La inequidad y exclusión social es el problema central del desarrollo nacional y la fuente de las tensiones sociales que desembocaron en el conflicto armado interno. Esta situación tiene tres raíces históricas (SNUG, 2000: 8: a) un modelo económico concentrador y altamente vulnerable a los cambios de la economía mundial; b) un sistema cultural discriminatorio contra las mujeres y los pueblos indígenas; y c) un Estado democrático de derecho débil y deficiente.

El documento *Common Country Assesment 2000* del Sistema de Naciones Unidas en Guatemala (SNUG) sostiene que la debilidad y deficiencia del Estado guatemalteco tiene una causa fundamental (ibid):

- El control elitista y autoritario del aparato estatal ejercido desde la independencia de España por un grupo minoritario integrado por la coalición de los grandes propietarios y las fuerzas armadas.

Este elemento distintivo del aparato estatal guatemalteco ha producido varias matrices de exclusión. Desde el punto de vista de la gobernabilidad democrática y la capacidad comunicativa de las organizaciones sociales, interesa destacar tres: a) incapacidad estatal para generar desarrollo; b) cultura democrática y sociedad civil débiles; c) negación de la ciudadanía indígena.

- **Incapacidad del sector público para generar desarrollo:** cautivo de los intereses de una minoría, el estado ha sido incapaz de representar de forma equitativa y democrática los intereses generales de la población y asegurarle iguales oportunidades de acceso a los beneficios de la riqueza y el desarrollo. Por el contrario, ha generado políticas públicas y mecanismos que reproducen la exclusión social, en especial de los pueblos indígenas y las mujeres. Las exclusiones sociales generadas por el modelo autoritario y deficiente del Estado se manifiestan en la alta concentración del ingreso nacional en un sector social minoritario, las deficitarias coberturas sociales y, en general, en los bajos índices de desarrollo humano que reflejan principalmente aquellos departamentos donde se concentra la mayoría indígena (PNUD, 2001: 13).
- **Cultura democrática y sociedad civil débiles:** el modelo de gobernabilidad ejercido por las instituciones públicas ha favorecido la reproducción de una cultura política y ciudadana poco democrática. Esta conducta se ha expresado en la falta de pericia estatal para facilitar la concertación de los intereses sectoriales y la escasa participación de la sociedad civil en la toma de decisiones sobre los asuntos públicos y el desarrollo, debido, entre otros factores, a los siguientes (SNUG: idem.): a) un organismo legislativo poco ágil y representativo; b) la fragmentación y desarticulación de la sociedad civil debido a la represión y el temor; c) un sistema de partidos políticos con poca capacidad para ampliar la agenda política más allá de los intereses del ejército y los grandes propietarios; d) la desconfianza en lo público y lo político generada por el manejo poco transparente de los recursos estatales.

La debilidad de la sociedad civil para asumir una actitud propositiva respecto al desarrollo también obedece a carencias técnicas para identificar y ejecutar proyectos (VNU Promotores de la Paz, 200: 3).

- **Negación de la ciudadanía indígena:** la exclusión social y política ha privilegiado un sujeto y un territorio: los pueblos indígenas y el municipio. En efecto, Arturo Taracena Arriola y Edgar Ruano (2001: 11) sostienen que, como herencia del papel hegemónico ejercido por los Criollos en la construcción de la nación, la ciudadanía guatemalteca no ha sido ejercida históricamente por la población indígena, debido a exclusiones explícitas en la legislación y la falta de acceso a los servicios sociales, en especial la educación.

Según los mismos autores, el principal escenario de esta negación ha sido el municipio, en virtud del papel subordinado e instrumental asignado a las alcaldías y de forma particular a las alcaldías indígenas y auxiliares. Esta historia apenas empezó a cambiar durante la Revolución de 1944, con la promulgación del Código Municipal, que significó el primer acercamiento de las comunidades indígenas a la política y el debate nacional.

El perfil autoritario y antidemocrático del Estado guatemalteco tuvo su máxima expresión durante el conflicto armado interno. Inspirado en la doctrina de la seguridad nacional, el aparato estatal administrado por las fuerzas armadas declaró a importantes expresiones de la sociedad civil como *enemigos internos*, para justificar así la represión y la eliminación física de opositores al régimen y poblaciones enteras, especialmente indígenas. Este hecho está ampliamente documentado por la Iglesia Católica en el informe *Guatemala: Nunca Más* (1998) y la Organización de Naciones Unidas (ONU) a través del Informe de la Comisión de Esclarecimiento Histórico (CEH), *Guatemala: Memoria del Silencio* (1999).

**2. Acuerdos de Paz y gobernabilidad democrática.** Las reformas promovidas por los Acuerdos de Paz tienen, entre otros, el propósito de modernizar el funcionamiento del estado para que, por un lado, rompa el enclaustramiento impuesto por los intereses de las minorías elitistas, y por otra parte, cumpla con eficiencia su papel rector del proceso de desarrollo del país y, en consecuencia, esté en condición de abatir la exclusión, pobreza e inequidad. Para alcanzar este fin, se proponen cambios en distintas direcciones. En atención al objeto de este estudio, es preciso destacar tres:

- **Democratización.** La necesidad de democratizar el Estado y la sociedad fue planteada desde 1987, en el Acuerdo de Esquipulas II. Ahí se asumió el compromiso de <<impulsar un auténtico proceso democrático pluralista y participativo>> (1987: 123). Este compromiso fue ratificado 4 años después en el Acuerdo de Querétaro, el que definió algunos criterios para la democracia funcional y participativa: a) preeminencia de la sociedad civil; b) desarrollo de la vida institucional democrática; c) el funcionamiento efectivo del estado de derecho; d) subordinación de las fuerzas armadas al poder civil; e) reconocimiento y respeto a la identidad y derechos de los pueblos indígenas; f) acceso y goce de todos los guatemaltecos a los beneficios de la producción nacional y recursos de la naturaleza (Acuerdos de Paz, 1998).
- **Participación social.** La participación social está concebida en los Acuerdos de Paz como una de las columnas vertebrales del régimen democrático y del proceso de desarrollo que le corresponde a éste impulsar. El Acuerdo de Querétaro establece que una de las condiciones para la democratización es <<la participación en forma directa o indirecta de la sociedad civil en la formulación, ejecución y evaluación de las políticas del Gobierno en los diferentes niveles administrativos>> (Acuerdo de Querétaro, 1991).

- **Gobernabilidad democrática.** Los temas de democratización y participación, planteados en los Acuerdos de Paz, son ingredientes de la gobernabilidad democrática. Desde el punto de vista del ejercicio del poder del Estado, esta manera de gobernar significa un cambio en el ejercicio de la autoridad. Un tipo de relacionamiento entre el Estado y la sociedad civil que sea capaz de producir desarrollo humano.

Este nuevo contrato político debe tener en cuenta ciertas reglas de juego básicas (Grajeda, 2001: 16): a) el reconocimiento de la legitimidad de los intereses de todos quienes participan; b) el diálogo como espacio de expresión y negociación; c) el consenso como punto de partida para la toma de decisiones; d) la negociación como mecanismo de resolución de las controversias; e) la proposición como condición cualitativa de la participación ciudadana; f) la valoración de las relaciones entre los distintos actores sociales como fuente de conocimiento y aprendizaje.

Aunque hasta ahora no se ha avanzado más allá del discurso, la propuesta de <<Pacto de Gobernabilidad Democrática>> lanzada por el gobierno en marzo del 2000, responde en cierto modo al ideal de la gobernabilidad democrática. El pacto fue definido como un método <<para la búsqueda de consensos entre representantes legítimos del Estado y los liderazgos políticos y sociales del país, con reglas de juego que hagan posible la inclusión, el diálogo, la comunicación y la democratización de las relaciones entre quienes gobiernan y quienes son gobernados>> (2000: 5).

En otras palabras: los Acuerdos de Paz tratan de cambiar la pirámide del modelo autoritario y excluyente de ejercicio del poder, por otra que refleje un modelo capaz de representar los intereses de todos y producir desarrollo humano. Es decir: un modelo de gobernabilidad democrática. Ver Gráfico 1.

**Gráfico 1:  
Pirámide del modelo de gobernabilidad democrática**



Fuente: elaboración propia basada en el Common Country Assesment 2000 del SNUG.

La viabilidad de la transición hacia la democracia que lleve al desarrollo humano, tal como se concibe en el esquema, descansa fundamentalmente en la existencia de dos interlocutores fuertes:

- **Estado de derecho moderno y democrático:** estos atributos se traducen en eficiencia, transparencia, descentralización, interculturalidad, respeto de los derechos humanos y competencia para interactuar con la sociedad en términos democráticos.
- **Organizaciones de la sociedad civil propositivas:** supone recuperar la confianza para participar en la definición de políticas públicas y el desarrollo de capacidades técnicas y gerenciales para formular y ejecutar proyectos de desarrollo.

**3. Modernización del Estado y descentralización.** El municipio ha emergido en la última década como el espacio territorial privilegiado para la consumación del proceso de reforma y modernización del Estado guatemalteco. En efecto, está en curso un proceso de descentralización que trata de dotar de mayor protagonismo a los gobiernos y los actores sociales municipales. Al respecto, el Acuerdo sobre Aspectos Socioeconómicos y Situación Agraria (ASESA) define la descentralización como un proceso orientado a transferir responsabilidades, facultades y recursos del Gobierno central hacia los niveles local, municipal, departamental y regional (1996: numeral 43: 143).

Con la implementación de esta estrategia se espera convertir a la administración pública <<en un instrumento eficiente al servicio de las políticas de desarrollo>> (idem). De esta manera, el municipio se convierte en un eslabón importante del Estado para mejorar su eficiencia en dos áreas que han registrado grandes déficits hasta ahora: a) la prestación de servicios básicos (agua, educación, salud, vivienda, etc.); b) la construcción de relaciones cooperativas entre Estado y sociedad civil.

En este sentido, la descentralización apunta hacia dos direcciones: una vertical, de la administración central a los gobiernos municipales y otra horizontal, desde los gobiernos municipales hacia los actores de la sociedad civil (comités, asociaciones, grupos, etc.).

Tomando en cuenta lo anterior, el modelo de descentralización impulsado en el país, antes y después de los Acuerdos de Paz, tiene tres componentes estratégicos (Gálvez Borrell, 1997: 3):

- **Creación del sistema de consejos de desarrollo:** los Consejos de Desarrollo representan la dimensión institucional del proceso de descentralización del Estado guatemalteco, la cual está recogida en la Constitución Política, en los Acuerdos de Paz y la legislación ordinaria. El propósito es encauzar la descentralización estatal y la participación de la población desde los niveles local, municipal y departamental hacia los niveles regional y nacional.
- **Descentralización sectorial:** mediante esta estrategia se ha trasladado la prestación de servicios estatales a los gobiernos locales y las organizaciones de la sociedad civil en áreas como educación, salud y agricultura.

- **Fortalecimiento de la capacidad financiera de las municipalidades:** esta dotación presupuestaria ha aumentado la inversión pública de los gobiernos municipales, pero también los ha hecho susceptibles a las crisis financieras del gobierno central.

Los Acuerdos de Paz establecieron dos medidas para consolidar estas tres líneas estratégicas:

- a) **Reforma de la institucionalidad y la legislación vigentes:** incluye la promulgación de la Ley de Gobernación y Administración de los Departamentos, el nuevo Código Municipal, la Ley del Sistema de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural y la Ley Marco de Descentralización.<sup>2</sup>
- b) **Fortalecimiento institucional de las municipalidades y del capital político de la sociedad civil local:** se trata de un programa de capacitación que <<enfatiche la formación de personal municipal especializado en ejecución de las tareas (...) de ordenamiento territorial, catastro, planificación municipal, administración financiera, gestión de proyectos, y la capacitación de las organizaciones locales para que puedan participar en la resolución de sus necesidades>>.<sup>3</sup>

En síntesis: el modelo de descentralización impulsado intenta mejorar el ejercicio de la gobernabilidad democrática en el nivel municipal, pues se propone fortalecer la capacidad institucional de las municipalidades para el diálogo democrático y la capacidad propositiva de la sociedad civil para intervenir en dicho diálogo.

Dicho de otra manera: la descentralización como estrategia de modernización del Estado pide una mayor competencia comunicativa de las instituciones públicas y organizaciones de la sociedad civil en el nivel local. La expectativa es que el desarrollo de dichas competencias lleve a una mayor eficiencia en la generación del desarrollo humano que la población necesita.

---

<sup>2</sup> Este conjunto de leyes fueron aprobadas en 2003 por el Congreso de la República y están en proceso de implementación.

<sup>3</sup> MINUGUA. Cronograma de Implementación, Cumplimiento y Verificación de los Acuerdos de Paz (2000-2004).

### III.

## REFERENTES TEÓRICOS

---

El estudio *Competencia comunicativa de las organizaciones sociales* se enmarca en el conocimiento interdisciplinario acumulado alrededor de las tentativas teóricas destinadas a explicar el funcionamiento de los sistemas sociales y más específicamente uno de esos sistemas: las organizaciones sociales públicas y de la sociedad civil ocupadas de la promoción del desarrollo. Para el caso, se han seleccionado cuatro referentes significativos.<sup>4</sup>

- Fundamentos teóricos de las organizaciones
- Gerencia y objeto social de las organizaciones
- Visión sistémica y organizaciones sociales
- Modelos de comunicación y organizaciones sociales

#### A. Fundamentos teóricos de las organizaciones

El estudio de las organizaciones ha sido un campo de trabajo de diversas teorías sociales desde finales del Siglo XIX. Para los propósitos del desarrollo de una propuesta acerca de la competencia comunicativa de las organizaciones, conviene destacar los aportes de las siguientes teorías.

- Teoría de Sistemas
- Teorías Emergentes
- Teorías de las Relaciones Humanas
- Teoría de la Elección Pública
- Teorías Interpretativas y Críticas

**1. Teoría de Sistemas.** Fundada en la teoría general de sistemas y el funcional-estructuralismo, la teoría de sistemas se sustenta, entre otros, en los siguientes principios (Harmon y Mayer, 2000: 124).

- Las partes de una organización sólo se entienden en su relación con las demás.
- Las partes de la organización, incluyendo sus relaciones, son importantes en la medida en que contribuyen a su funcionamiento general.
- Las organizaciones concebidas como conjuntos pueden considerarse metafóricamente como organismos biológicos.
- Las necesidades y metas de las organizaciones pueden concebirse en forma estática (supervivencia o mantenimiento del orden) o en forma dinámica (evolución y cambio propositivo).

---

<sup>4</sup> En este proyecto de trabajo se presenta una síntesis de los referentes visión sistémica del mundo, autopoiesis y sistemas sociales y modelos de comunicación y organizaciones sociales. La versión completa será desarrollada en el documento final

- La actividad organizacional con alguna significación es comprensible en términos de su relación con el ambiente externo, el cual proporciona los recursos y las condiciones para la supervivencia de la organización o la realización de sus propósitos.

**2. Teorías Emergentes.** Las teorías emergentes se integran con varias corrientes. Para los fines del presente estudio, siempre basados en Harmon y Mayer (2000: 319), vale destacar los siguientes enunciados:

- La teoría de la administración pública integradora (Mary Parker Follet): destaca la cooperación como la fuerza que hace mover la organización. La meta es la coordinación. La empresa genera su propia fuerza en la unidad. La cooperación es contraria a la coerción y al dejar hacer (*laissez-faire*).
- La teoría transformacional (Orion White y Cynthia McSwain): estudia la naturaleza del cambio y el desarrollo de las organizaciones. Asigna un papel vital a la energía consciente en estos procesos. Propone cuatro niveles para estudiar la realidad organizacional: a) estructural, b) relaciones sociales, c) nomológico y d) encuentro humano.
- La teoría de un fin para la jerarquía y la competencia (Frederick Thayer): el desarrollo personal es requisito para el cambio. El desarrollo personal está obstaculizado por estructuras jerárquicas de autoridad donde las relaciones sociales son mediadas por sistemas de recompensa y castigo. Esta racionalidad enajena la condición humana. Antepone la idea del consenso y la cooperación como medios para el desarrollo del individuo.

**3. Teoría de las Relaciones Humanas.** Nacida como una reacción crítica al exceso de racionalismo de las teorías organizacionales, los teóricos de las relaciones humanas plantean la existencia de una tensión fundamental entre las necesidades de los individuos y las necesidades de las organizaciones formales. La tarea principal de la administración es integrar las necesidades de unos y de otras en una gestión de carácter participativo (Alvarado, 2001: Apuntes de clase).

Los conceptos más relevantes de los principales autores de la teoría de las relaciones humanas son los siguientes (Harmon y Mayer, citado: 248):

- **Maslow: el individuo como autorrealizador.** La base de su posición consiste en considerar al individuo como una persona orientada por naturaleza al crecimiento, la madurez, la autonomía y la realización de un potencial inherente de libertad. La autorrealización de los individuos en la organización, según Maslow, requiere que los empleados participen en su gestión. Así, participación y autorrealización son dos pilares para la democracia organizacional.
- **Argyris: integración del individuo y la organización.** Trata de resolver la cuestión de la relación individuo-organización y para ello propone cuatro condiciones para el crecimiento del sujeto, que si se satisfacen permitiría la integración de uno y otra: a) reducir sus sentimientos de dependencia, sumisión y pasividad ante la administración; b) reducir la probabilidad de que sea objeto de actos unilaterales y arbitrarios de la autoridad; c)

expresar sus sentimientos reprimidos; d) crear su propio mundo informal, donde pueda hallar soporte emocional durante el proceso de ajuste a la organización.

- **Bennis: la democracia inevitable.** Este autor plantea una solución radical a la tensión organización-individuos: *la muerte inevitable de las organizaciones burocráticas* y el establecimiento de otras de tipo democrático. Junto a Philip Slater, Bennis afirma que la democracia es la forma más eficiente de organización social para asegurar la supervivencia en una era tecnológica de cambios vertiginosos. Para esto, se precisa un clima organizacional caracterizado por: a) comunicación plena y libre; b) apego al consenso más que a formas de coerción; c) la capacidad de influencia debe ser fruto de la competencia y el conocimiento técnico, y no de prerrogativas de poder; d) una atmósfera que fomente la expresión emocional y los actos orientados a cumplir las tareas; e) una inclinación humana, que acepte los conflictos entre la organización y los individuos como algo inevitable.

**4. Teoría de la Elección Pública.** Esta teoría se interesa por una profunda reforma gubernamental a partir de la creación de una administración efectiva y eficiente. Parte de la idea que <<la acción política debe interpretarse como el resultado de las acciones de individuos motivados e independientes cuyos intereses particulares por lo regular difieren>> (Harmon y Mayer, citado: 290). Esto, según la teoría, facilita el desarrollo democrático de las organizaciones políticas.

Uno de los autores de esta teoría, Vincent Ostrom, agrega que la administración democrática es aquella "donde la autoridad se divide de tal forma que limite y controle, es decir, logre equilibrios en el ejercicio del poder político" (Tamayo Castroparedes, en: Harmon y Mayer, pp. 18). Esta idea contradice de fondo las formuladas por Weber respecto a la naturaleza autoritaria de la burocracia y por Woodrow Wilson acerca del necesario centralismo del poder estatal.

Ostrom también asoma cierta preocupación por los interlocutores de las instituciones, a propósito de la ética de los servidores públicos, cuando dice que la contribución de los administradores públicos a la viabilidad de una sociedad democrática depende de su disposición de servir a los intereses de las personas que forman su público. Su trabajo está destinado a usuarios de bienes y servicios públicos, y no a <<unos amos político>> (Citado).

**5. Teorías Interpretativas y Críticas.** Una parte de sus propuestas enfocan la relación individuo-organización. Su premisa principal es que el conflicto entre uno y otra es inevitable, porque existe entre ambos una tensión fundamental originada por el hecho de que sus relaciones no escapan al significado político del ejercicio del poder. Contrarios a las teorías que pretenden integrar al individuo a la organización, sostienen que los intereses superiores de aquél hay que buscarlos más allá del ámbito organizacional (Harmon y Mayer, citado: 338).

Los críticos e interpretativos subrayan que la racionalidad instrumental, institucionalizada en la burocracia, obstaculiza la realización humana. La racionalización de las relaciones sociales originan estructuras de dominación social. Esta racionalidad se expresa en modos del pensamiento, el lenguaje y la ciencia. La teoría crítica, de acuerdo a Harmon y Mayer (ibid: 341) trata de develar el contenido político de esta racionalidad y reconstruir las ciencias sociales para que sirvan a los intereses prácticos de mejorar la existencia humana. En tal sentido, afirma que

el énfasis de la administración debe ser la democratización de las relaciones sociales antes que las preocupaciones técnicas por la eficacia y eficiencia.

## **B. Gerencia y objeto social de las organizaciones**

**1. El concepto de gerencia.** Aunque la teoría sociológica afirma la existencia de una tendencia natural de los humanos a asociarse y relacionarse entre sí (Timasheff, 1997: 16), las organizaciones formales no nacen ni se gobiernan de manera espontánea. Casi todas las definiciones dan por sentado que la organización suponen una compleja secuencia de decisiones, acciones e interacciones deliberadas para alcanzar ciertos fines (Tamayo en Harmon y Mayer, 1999: 46).

Esta línea argumentativa deja implícita la idea de que hay una fuerza o energía capaz de poner en movimiento las organizaciones. Se puede decir que es una especie de competencia, en el sentido de capacidad de hacer, que articula las partes del todo y las pone a funcionar de forma coherente hacia un norte previamente definido. Con títulos distintos pero asociados, como dirección, gestión, gobernabilidad, coordinación, esta competencia corresponde a la gerencia de las organizaciones.

El dominio de acción de la gerencia tiene que ver, pues, con la puesta en escena de todas las piezas del proceso organizacional. Entre otras: a) conocimiento o diagnóstico del objeto de acción de la organización y el contexto (mercado, comunidad, grupo, etc.); b) planificación de la intervención de la organización (planes, objetivos y estrategias); c) implementación de los planes de intervención (desarrollo de procesos); d) el control, monitoreo y evaluación de los resultados; e) la toma de decisiones cotidianas en todos los momentos anteriores.

En consonancia con lo anterior, Bernardo Kliksberg (1995: pg. 49) define así las cinco tareas habituales del gerente, según el modelo clásico: <<planifica, dirige, coordina, organiza y controla>>. En otras palabras: la gerencia se puede definir como la capacidad de conducir a una organización al logro de sus objetivos y metas, mediante el conocimiento y aplicación de instrumentos de planificación, dirección, coordinación, organización y control, así como el análisis sistemático de la información que fluye hacia él.

Desde la perspectiva de la teoría de sistemas se puede afirmar que la gerencia es a la organización lo que ésta es a la sociedad: un mecanismo vital de reproducción. Es decir: la gerencia hace funcionar a la organización, legitima sus normas, la mantiene viva, la lleva a sus metas y la hace crecer. De igual modo, las organizaciones cumplen una función similar en las sociedades, en tanto les proveen recursos, legitiman y socializan sus normas y reglas de juego. Pero la relación es de mutua reciprocidad: las sociedades definen en buena medida las organizaciones, igual que el tipo de organizaciones hacen lo propio con la gerencia.

De ahí, pues, que las sociedades basadas en un enfoque moderno del liberalismo económico y político están estructuradas sobre la base de la interrelación de tres grandes instancias: el Estado, el Mercado y la Sociedad civil (Cruz, 1999: pg. 3). Cada instancia se reproduce a partir de sus propias organizaciones, dando lugar a la tipología que se conoce en la actualidad: a) Estado: instituciones públicas; b) mercado: cámaras empresariales y empresas privadas; sociedad civil: organizaciones no gubernamentales, comités y grupos.

La gerencia puede resultar esencialmente la misma en los tres tipos. De acuerdo a la definición señalada antes, en cada uno se trata de la capacidad de conducir a la organización al logro de sus objetivos y metas. Lo que cambia es el objeto fundamental o la naturaleza de estas intenciones. Las instituciones públicas atienden las demandas sociales de los ciudadanos, mediante la inversión de los recursos de todos. Las empresas privadas tratan de hacer crecer las utilidades, mediante la inversión de los recursos de sus socios. Las organizaciones de la sociedad civil tratan de cubrir los déficits del Estado y el mercado, en tanto buscan proveer servicios a aquellos grupos excluidos por uno y otro.

De acuerdo a lo anterior, pareciera que el contenido social de la gerencia está más próximo a la esfera del Estado y la sociedad civil que a la esfera del mercado.

**2. Lo social como lugar de encuentro de lo público y lo privado.** No obstante las diferencias históricas, el nuevo contexto definido por la globalización y la reforma del Estado en América Latina está redefiniendo la interacción entre Estado, Mercado y Sociedad Civil, los tres grandes actores de la sociedad moderna. No sin contradicciones, la tendencia está marcada por la transición de relaciones antagónicas a relaciones cooperativas (Kliksberg, 2001; De la Dehesa, 1998; Cruz, 1999). Esta aproximación parece ocurrir, valga la expresión, en un *terreno baldío*: lo social.

Las razones son prácticas y tienen muchísimo más poder que los argumentos ideológicos y políticos de la Guerra Fría. Se trata de la *bomba social*, en palabras de Juan Somavia (1995), Presidente de la Cumbre de Social Mundial de Naciones Unidas, celebrada en Copenhague. Esta *bomba*, cargada de extremas desigualdades y pobreza en grandes mayorías de la población, posee el potencial suficiente para destruir el Estado y el mercado juntos.

Aunque todavía hay muchísimas desconfianzas, dudas y señales contradictorias, con acento optimista se puede afirmar que el consenso crece entorno a la necesidad de que para desactivar la "bomba social" se precisa sumar las fuerzas del mercado, el Estado y la sociedad civil y superar viejas discusiones y antagonismos: a) Estado vs. sociedad civil; b) mercado vs. Estado; c) mercado vs sociedad civil; d) crecimiento económico vs inversión social.

El progreso en el debate también deja ver ciertos acuerdos: a) el crecimiento económico es necesario pero no suficiente para aliviar la pobreza; hace falta también invertir en capital humano y social; b) el libre mercado no lo resuelve todo; hace falta la participación del Estado; c) el Estado no puede resolverlo todo; hace falta la contribución del sector empresarial y la sociedad civil.

Las aproximaciones destacadas afectan el diseño y funcionamiento de las organizaciones emanadas de cada uno de los tres sectores. Y también, por supuesto, el objeto de la gerencia de las mismas. Las fronteras entre la gerencia pública, la gerencia privada y la gerencia social se vuelven difusas, en tanto crecen las cercanías entre las organizaciones que representan. No se puede hablar, en estricto sentido, de que el objeto de la gerencia de las empresas privadas sea el lucro a secas, ni que el objeto de la gerencia pública y no gubernamental sea resolver con responsabilidad exclusiva las demandas de los ciudadanos.

Desde la óptica de la proximidad del Estado, el mercado y la sociedad civil, lo social parece emerger como lugar de encuentro de las tres gerencias. Quizá, pues, ¿no sería más apropiado y

pertinente hablar de objeto social de la gerencia en lugar de un tipo especial de gerencia social?. Si la respuesta fuera afirmativa, el objeto social de la gerencia está más claro:

- La conducción de las organizaciones a la producción de desarrollo humano

En efecto, la ampliación de las oportunidades (ingreso, salud y educación) para que esa inmensa masa de pobres disponga de una mejor calidad de vida sería el desactivador de la *bomba social* y la salvación de largo plazo del mercado y el Estado democrático. Y en consecuencia, sería el objeto superior, más allá de las especificidades, de la gerencia de las organizaciones sociales, sean privadas, públicas y no gubernamentales.

**3. Organizaciones e interacción social.** La definición del desarrollo humano como contenido social y objeto superior de las organizaciones coloca en primer plano un ingrediente que afecta todos los procesos organizacionales, desde el conocimiento de la realidad y la planificación hasta la valoración de los resultados. Este ingrediente es la interdependencia o interrelacionalidad en todos los niveles, tanto al interior de los países como entre éstos y el mundo.

La interrelacionalidad externa ha sido destacada por Klinsberg (1995: pg. 43), De la Dehesa (1998: pg. 8), Castells y Tofler (en: Valero, 2000: pg. 3) como una expresión de la globalización. Klinsberg sostiene que la << la aldea global maximiza las interdependencias, pues los cálculos organizacionales micro ya no tienen cabida y su suerte está ligada a factores que van mucho más allá de su control>>. De la Dehesa dice lo mismo respecto del Estado, cuando afirma que éste cada vez tienen menos posibilidades de ejercer soberanía sobre su propia economía.

Lo que es válido para la interacción global-local también lo es para las relaciones local-local. La idea de proximidad asociativa entre Estado, mercado y sociedad civil sugiere con nitidez la importancia de superar viejas discrepancias y sumar energías para crear un hábitat social bueno para las organizaciones públicas, privadas y no gubernamentales. A propósito de los dos primeros actores, Stern & Stiglitz afirman que la mejor manera de lograr una interacción productiva es la generación de canales de colaboración entre el sector público y privado (En: De la Dehesa, citado: pg. 5).

Otro ámbito de la interdependencia ocurre en el eje Estado-sociedad civil. La reforma del Estado y la gobernabilidad democrática demandaron una mayor participación de la sociedad civil en los asuntos públicos, no sólo para ampliar la base democrática de la sociedad sino sobre todo por cuestiones de eficiencia institucional, en tanto permitía acercar las inversiones a las demandas más sentidas y se aseguraba el involucramiento de los propios beneficiarios en la productividad de las mismas.

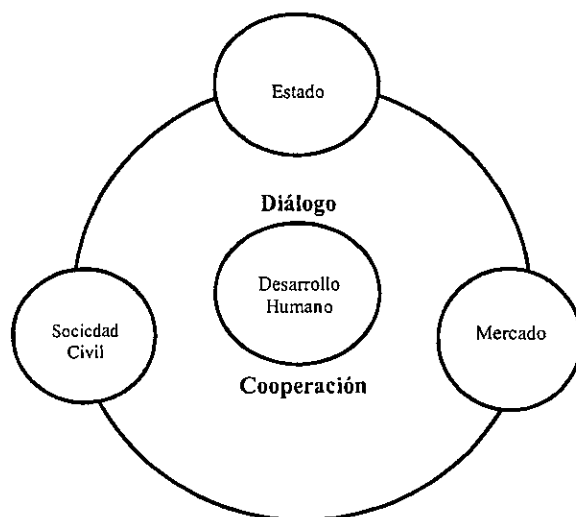
Klinsberg (1995: 60-63) va todavía más allá y legitima aquellas contribuciones a la teoría de las organizaciones que reconcilian los intereses del individuo y la organización sobre la base de una interacción más democrática (Harmon y Mayer, citado: 477). El autor, basado en estudios de la gerencia en compañías norteamericanas, sostiene que los valores de la organización y la gerencia del futuro son: a) descentralización; b) rotación; c) visión compartida; d) cooperación.

Respecto a la cooperación afirma que <<es fundamental para la productividad. El camino óptimo para ella pasa por la participación. El individuo se involucra plenamente (en la organización) cuando participa efectivamente>> (idem). El autor rechaza el prejuicio de la gerencia tradicional que considera que la participación reduce el poder de los altos ejecutivos. Al contrario sostiene, la experiencia de ejecutivos exitosos en Estados Unidos, demuestra que "descentralizar y dar participación no reduce el poder de la gerencia. Cuando se logra delegar poder en forma eficiente, aumenta el poder total de los altos ejecutivos".

En resumen: la capacidad de interacción democrática, basada en el diálogo y la cooperación, es un factor fundamental del diseño y la gestión moderna de las organizaciones sociales. Esto se expresa en dos niveles: a) en las relaciones entre Estado, Sociedad Civil y Mercado para la producción del desarrollo humano; b) al interior de las organizaciones para elevar la productividad de las mismas. Este nuevo contrato político y gerencial, promovido por la reforma del Estado y la gobernabilidad democrática, se ilustra en el siguiente esquema:

Las características anteriores son congruentes con el principio fundamental que sustenta el modelo de gobernabilidad democrática y los procesos de reforma del Estado. Se trata, como se dijo al principio, de un nuevo contrato político basado en la construcción de una relacionalidad cooperativa entre los tres grandes bloques de actores sociales de los regímenes democráticos: el Estado, el Mercado y la Sociedad Civil (Kliksberg, 2000). Desde esta perspectiva, el modelo de comunicación puede ser visualizado en el siguiente esquema:

**Gráfico 2:  
Modelo de interacción social de la gobernabilidad democrática**



### **C. Visión sistémica y organizaciones sociales**

Dentro de la tradición de las ciencias sociales todavía hoy resulta casi una herejía referirse a la emergencia de una nueva visión del mundo sustentada en nuevos paradigmas científicos. No obstante los hallazgos y las evidencias son cada vez más abundantes y contundentes. La novedad viene de dos direcciones mutuamente influyentes: por un lado, la realidad empírica

dominada por las nuevas condiciones impuestas por la sociedad globalizada. De otro lado, el desarrollo del pensamiento y el conocimiento derivado de la fertilización cruzada de tres revoluciones científico-tecnológicas (Kaku, 2000:16): física cuántica, biomolecular e informática.

El físico teórico Fritjof Capra ha hecho una síntesis de los principales hallazgos y novedades del nuevo paradigma científico y ha sistematizado una propuesta que llama *visión sistémica del mundo* (Punto crucial). Aunque inicialmente se centró en los sistemas vivos, el interés se desplazó rápidamente a conformar una visión sistémica de la realidad social, integrando los hallazgos recientes de las denominadas ciencias exactas y los aportes de sociólogos contemporáneos que han tratado de alejarse de la tradición mecanicista de las ciencias sociales.

Capra sintetiza así este momento de transición en el pensamiento científico:

- <<Asistimos a un *punto crucial*, caracterizado por el surgimiento de una nueva visión de la ciencia, que se resiste a encajar en el esquema newtoniano, excesivamente mecanicista. De cierto modo estamos pasando de "un mecanismo de relojería", en donde todo estaba mecánicamente predeterminado, fijo y lineal, a uno mucho más abierto, flexible y holístico, que exige de todos una transformación fundamental de nuestros pensamientos, de nuestras percepciones y de nuestros valores. Este cambio de mentalidad traerá consigo una profunda modificación de la mayoría de relaciones sociales, así como de las formas de organización>>. (Capra, 1982, Pág. 35).

Teniendo como telón de fondo este proyecto científico, se propone vertebrar los fundamentos teóricos de la competencia comunicativa de las organizaciones sociales en el siguiente eje:

- **Autopoiesis y sistemas sociales.** La autopoiesis postula que una organización o institución social puede ser un sistema capaz de crearse a sí mismo. Esta auto-creación se realiza mediante un patrón de red de relaciones de comunicación en el que cada individuo se auto-realiza y coopera en la realización de los otros individuos y en la recreación de todo el sistema (Capra, 2002: 157). Lo más importante son las relaciones entre los individuos y no los individuos ni la organización como entes específicos.

La red de comunicaciones configura dos características esenciales: una clausura organizativa al interior de la organización y la apertura energética al entorno. La clausura organizativa supone la existencia de un grupo de individuos con propósitos, roles, reglas de juego y significados comunes. Ello le confiere una autonomía relativa mientras que la apertura al exterior le provee la energía necesaria para recrearse así mismo, mediante su capacidad de aprendizaje y de integración de la novedad del entorno.

Dado que es un sistema cerrado y abierto, la organización está movida por dos actores sociales: los funcionarios y los interlocutores. La interacción o relación entre unos y otros generan la cultura institucional y los productos de la misma, ya sea que se trate de bienes o servicios, tangibles e intangibles.

Las organizaciones están, pues, constituidas por una red de relaciones entre los individuos involucradas en la misma. La red es, este sentido, el diseño organizacional que ha emergido de las demandas de la sociedad y la ciencia contemporáneas.

El diseño de red de la organización está activado por procesos de comunicación, tanto al interior como al exterior de la organización. En palabras de Niklas Luhmann, las instituciones sociales <<utilizan la comunicación como su forma particular de reproducción autopoiesica>> (En: Capra, 2002, pág. 117).

#### D. Modelos de comunicación y organizaciones sociales

Un paso importante para identificar la competencia comunicativa es identificar los modelos de comunicación enraizados en la prácticas de las organizaciones e instituciones. La experiencia demuestra la existencia al menos de dos modelos: a) un modelo excluyente, centrado exclusivamente en la difusión de información; b) un modelo incluyente, centrado en proceso de comunicación, que combina acciones de divulgación e interlocución entre los actores involucrados.

**1. Modelo excluyente.** El carácter excluyente de la sociedad y el Estado también se han expresado en las concepciones y prácticas de comunicación. Esta expresión se ha materializado en el llamado modelo difusionista que se fundamenta en la divulgación de mensajes desde instancias privilegiadas de ejercicio de autoridad y poder.

Originado en la sociología funcionalista y más concretamente en las aplicaciones a la comunicación de autores norteamericanos como Berlo, Berelsson y Shannon (Mattelard, 1997), el modelo difusionista está compuesto por la interacción de cinco elementos básicos. Se trata de los siguientes:

- **Emisor:** quienes (instituciones, organizaciones, personas) elaboraran, deciden y emiten los mensajes. Por lo general, concentran las decisiones de qué, cómo y a quiénes emitir.
- **Mensaje:** información, ideas y conocimientos que las instancias de emisión divulgan a sus destinatarios.
- **Medios:** recursos tecnológicos y materiales empleados para hacer llegar los mensajes a los grupos destinatarios: audiovisuales, folletos, cartillas, videos, radio, etc.
- **Receptor:** grupos de personas que reciben información y conocimientos También se les llama *beneficiarios, público meta, clientela o público objetivo*.
- **Retroalimentación:** mecanismos utilizados por las instancias de emisión para verificar la recepción de la información por parte de los grupos sociales que actúan como *receptores*.

En otras palabras:

Según modelo teórico, las prácticas de comunicación están definidas por la existencia de un emisor que elige y elabora un mensaje y lo transmite por un medio o canal a un grupo receptor para obtener un propósito determinado, el cual es objeto en ocasiones de verificación a través del empleo de mecanismos de retroalimentación y/o evaluación de impactos.

Los resultados prácticos de esta propuesta teórica dependen, por lo general, del uso eficiente de tres recursos metodológicos:

- El uso de la persuasión para que los grupos interlocutores cambien sus conductas.
- La concentración del poder y la autoridad para emitir información y tomar decisiones en las jerarquías superiores de organizaciones, instituciones y grupos.
- El privilegio de la información y los medios de difusión por encima de las relaciones y los procesos de comunicación con los grupos interlocutores.

**2. Modelo de comunicación educativa.** Las iniciativas para fomentar la democracia desde la comunicación ya tienen varias décadas en América Latina. Entre los pioneros se pueden citar, entre otros, a Pablo Freire, Luis Ramiro Beltrán, Mario Kaplún, Eduardo Contreras, Rosa María Alfaro, Francisco Gutiérrez y Daniel Prieto Castillo. Los aportes de estos autores han configurado una propuesta democrática e incluyente de comunicación, centrada en procesos que combinan acciones de divulgación e interlocución entre los actores involucrados. Entre las características sobresalientes de esta alternativa se pueden citar:

- **Inclusión de los interlocutores:** las prácticas de comunicación de instituciones y organizaciones tienen como protagonistas a los destinatarios, reflejan sus demandas, necesidades y cultura. Son valorados como instancias de emisión.
- **Facilita vías de expresión y participación:** las prácticas de comunicación ofrecen oportunidades de expresión y participación a los involucrados. El objetivo es fomentar la autonomía y la capacidad de autogestión de los destinatarios.
- **Ofrece oportunidades de aprendizaje:** la divulgación de información se convierte en situaciones de aprendizaje donde hay lugar para el intercambio de conocimientos entre los participantes.

La socialización de estas nuevas reglas de juego exige un cambio en los modelos teóricos y las prácticas de comunicación. No se puede ser democrático en la propuesta política y autoritario en las prácticas de comunicación. La alternativa es construir procesos de comunicación coherentes con los principios y las reglas de juego de la gobernabilidad democrática. Daniel Prieto Castillo (IICA: 1992) desarrolló un modelo teórico que explica los procesos de comunicación desde una alternativa incluyente y democrática. Los principales conceptos de esta propuesta son los siguientes:

- **Emisión y percepción permanentes:** los actos humanos de emisión y percepción no son puntuales. Son un ejercicio permanente. Siempre estamos emitiendo y percibiendo múltiples significados. Esto, además de permanente, es simultáneo. Las instituciones emiten igual que sus interlocutores, aunque éstas sólo les reconozca su papel de receptores de mensajes.
- **Discurso:** el término "discurso" tiene muchos usos. El más popular es el que hace referencia a las palabras que pronuncia una persona frente a un grupo. La variante conceptual empleada en este documento enfatiza los elementos técnicos. La elaboración de un mensaje conlleva un acto de selección y combinación de recursos expresivos (formas) y versiones sobre un tema o realidad determinada (contenidos). Las tendencias que se observan en este orden constituyen un discurso. Es decir: es una manera típica o

esquemática de ordenar un mensaje. Esto permite clasificar los mensajes en, por ejemplo: discurso publicitario, discurso científico, discurso cotidiano, discurso político, etc.

- **Universo discursivo:** es el conjunto de discursos que circulan en un espacio social en un momento histórico determinado. Los repertorios expresivos (formas) y temáticos de este universo discursivo están influidos por los sucesos de dicho momento. Este mismo carácter histórico determina también la existencia del conflicto discursivo: hay, por ejemplo, discursos dominantes, discursos subalternos y discursos emergentes.
- **Representaciones culturales:** ideas, concepciones y toma de posición frente a la realidad y uno mismo. Dicho de otro modo: son los significados atribuidos a las personas y cosas. Es la manera de nombrar la realidad. Una representación cultural no es la realidad misma. Es una re-presentación (una versión) de dicha realidad. Las representaciones culturales son la materia prima para producir los discursos, que se encargan de su circulación y aprendizaje.
- **Apropiación cultural:** es el proceso de incorporación de la oferta del universo discursivo a las prácticas cotidianas de las personas. Es decir: la transformación de los mensajes (información, conocimientos, tecnologías, valores) en prácticas culturales, en modos de actuar y ser. La apropiación cultural está filtrada por los espacios simbólicos de comunicación y -en general- por lo que cada quien es socialmente. Por su cultura o modo de ser en la sociedad.
- **Vida cotidiana y apropiación cultural:** escenario simbólico y material donde se produce la apropiación de la oferta cultural del universo discursivo. Desde donde cada quien percibe y emite mensajes. Es todo aquello cercano a la intimidad y que tienen un significado especial para las personas. Por ejemplo: amigos, objetos, sitios, experiencias. La vida cotidiana puede ser analizada a partir de ciertos elementos que van modelando la cultura de cada individuo: rutinas, esquemas de certidumbre, experiencias decisivas, el tema del orden y poder, memoria histórica, etc.

## IV.

# PROBLEMA OBJETO DE ESTUDIO

---

### A. Formulación y definición

Desde la década de 1990 se impulsa en Guatemala un proceso de reforma y modernización del Estado. La iniciativa, recogida en los Acuerdos de Paz firmados en 1996, trata de responder a dos grandes desafíos: a) facilitar la inserción de la economía nacional al nuevo escenario internacional trazado por la globalización; y b) procurar la solución de las inequidades y desigualdades sociales, consideradas causas estructurales de los problemas del desarrollo y del conflicto armado interno que vivió el país durante casi 40 años (SNUG, 2000: 16; CEH, 1999: 3).

Una de las columnas vertebrales de la reforma estatal es la promoción de un modelo democrático en la gerencia de las instituciones públicas y las organizaciones de la sociedad civil. Aunque no lo aluden como modelo ni lo definen conceptualmente, los Acuerdos de Paz destacan dos características esenciales de esta alternativa de ejercicio del poder (ASESA, 1996:197):

- **La participación propositiva de la sociedad civil en los asuntos públicos:** se trata de pasar de la denuncia a la propuesta, a fin de formular, ejecutar y evaluar las políticas estatales.
- **La capacidad de relacionalidad democrática de las instituciones públicas:** para construir y sostener procesos de interlocución con los actores de la sociedad civil, basados en el diálogo y consenso entre sujetos con posiciones políticas y pertenencias étnico-culturales diversas.

Entre las reglas de juego de este nuevo contrato político entre sociedad civil y Estado, vale destacar las siguientes:

- El reconocimiento de la legitimidad de los participantes en los procesos de interlocución;
- El diálogo como espacio de expresión y entendimiento;
- El consenso como punto de partida para la toma de decisiones;
- La negociación como mecanismo de resolución de las controversias;
- La proposición como expresión de la calidad de la participación ciudadana;
- La valoración de las relaciones entre actores sociales de pertenencias culturales diversas como fuentes de conocimiento y aprendizaje.

Considerando estas reglas de juego, el nuevo modelo de gobernabilidad se puede conceptualizar de manera provisional como el ejercicio de la autoridad del Estado para facilitar y

construir consensos entre los actores sociales, mediante el diálogo, la comunicación y las relaciones interculturales, a fin de procurar el desarrollo humano.<sup>5</sup>

En otras palabras: se trata de construir relaciones de cooperación -y no de antagonismo como en el pasado- entre la Sociedad Civil y el Estado. El mismo Acuerdo sobre Aspectos Socioeconómicos y Situación Agraria y estudiosos del tema sostienen que este nuevo contrato de relacionalidad también debe incluir a las expresiones organizadas del mercado (Cruz, 2000: 5).

Sin embargo, la materialización del modelo democrático de gobernabilidad no es sólo cuestión de voluntad política ni de intencionalidad discursiva. Entre otras condiciones, se precisa de una fundamental:

- La competencia comunicativa de las organizaciones sociales. Por competencia comunicativa se entenderá la capacidad de una organización social para construir, facilitar y sostener procesos participativos y cooperativos de interlocución con sus propios integrantes y los actores sociales involucrados en su ámbito de actuación.

Dada la anterior definición, el problema objeto de atención por el presente trabajo de graduación se puede formular en los términos indicados en el recuadro siguiente:

### **Definición, alcances y limitaciones del problema**

Se trata de desarrollar una propuesta teórica y metodológica para distinguir la competencia comunicativa de las organizaciones sociales. La propuesta pondrá énfasis en las instituciones públicas y organizaciones de la sociedad civil por tratarse de las más directamente involucradas en los temas de la gobernabilidad democrática y el desarrollo humano. El estudio tendrá dos partes centrales: la primera consistirá en la formulación de un cuerpo de categorías conceptuales para tipificar un modelo de organización social autopoietico e identificar su competencia comunicativa. La segunda parte consistirá en un listado de las principales variables e indicadores para identificar la competencia comunicativa de las organizaciones sociales, así como su respectivo instrumento para el monitoreo respectivo.

### **B. Justificación e importancia del problema**

El desarrollo de una propuesta conceptual y metodológica para distinguir y estudiar la competencia comunicativa de las organizaciones sociales se justifica porque se trata de un problema relevante para la evolución de la teoría y acción de la gobernabilidad democrática y el desarrollo humano de Guatemala. Esta afirmación se sustenta en una lista de argumentos agrupados en tres ámbitos: 1) importancia social; 2) importancia teórica-metodológica; 3) usos sociales de los resultados del trabajo.

<sup>5</sup> El *Pacto de Gobernabilidad Democrática* propuesto en 2000 por el Gobierno de Guatemala definió este modelo como un método <<para la búsqueda de consensos entre representantes legítimos del Estado y los liderazgos políticos y sociales del país, con reglas de juego que hagan posible la inclusión, el diálogo, la comunicación y la democratización de las relaciones entre quienes gobiernan y quienes son gobernados>> (A. Portillo, marzo 2000. Pág. 2).

## 1. Importancia social.

- **Competencia comunicativa y gobernabilidad democrática.** Dada su naturaleza relacional, la base de la gobernabilidad democrática se encuentra en la capacidad de interacción de las organizaciones sociales (Prats, 200: 6). Como ya se dijo, esta calidad es una condición indispensable para la apertura y el sostenimiento de espacios de diálogo y participación. Y en el caso de las instituciones públicas, para la interlocución Estado-sociedad civil-mercado. Se puede decir que la viabilidad de estos procesos está determinada de forma directa por la mayor o menor competencia comunicativa de las organizaciones.
- **Competencia comunicativa y desarrollo humano.** El papel de la competencia comunicativa, no se agota en las posibilidades de éxito del modelo de gobernabilidad democrática. Se trata también de un factor de eficiencia en el desempeño general de la gerencia social y, por lo tanto, en el logro del desarrollo humano de los grupos más vulnerables de la población, que es a decir del Sistema de Naciones Unidas (SNUG) el propósito final y fundamental de las organizaciones del Estado y la Sociedad Civil (Cammon Country Assesment, 2000: 16). Al respecto es oportuno recuperar una de las conclusiones del Seminario de Integración de Gerencia Social de la IV Promoción de la Maestría en Desarrollo: <<el desarrollo humano es a la gerencia social como la ganancia a la gerencia privada>> (2001: Apuntes de Clase).
- **Competencia comunicativa y apropiación cultural del desarrollo.** Una condición esencial para el desarrollo humano es la apropiación cultural del mismo por parte de los grupos vulnerables y los demás actores involucrados en el proceso (Grajeda, 2001: 2). Es decir: que hagan suyos e incorporen a sus prácticas cotidianas, a su cultura, los conocimientos, la información, los valores, las tecnologías y otros insumos para el desarrollo. Para alcanzar este laborioso producto final, se precisa de organizaciones con alta competencia comunicativa; que sepan qué y cómo hacer para que sus propuestas adquieran sentido en la vida cotidiana de la gente (Prieto Castillo en: Capacitación y Participación Campesina, 1990: 176). Así la apropiación cultural del desarrollo se traduce en producto tangible y objetivo estratégico de los procesos de interlocución y diálogo democráticos.
- **Competencia comunicativa y esquemas de exclusión social.** En contraposición a lo anterior, una limitada capacidad comunicativa puede ser un signo de los esquemas de exclusión social en las organizaciones. Puede ser que los modelos y las prácticas comunicativas lejos de favorecer la gobernabilidad democrática la contradiga, debido a la presencia y reproducción de esquema propios de estructuras institucionales y sociales autoritarias. Este hecho, además de una cuestión de eficiencia gerencial para el desarrollo humano, representaría una contradicción ética, pues sería como hablar de democracia desde prácticas autoritarias.
- **Competencia comunicativa y la vida organizacional moderna.** La competencia comunicativa es una condición básica para el funcionamiento de las organizaciones sociales, sobre todo en el mundo y la sociedad de hoy, altamente complejos e interconectados. Sin esta "inteligencia vital", tendrán pocas posibilidades incluso de sobrevivir: permanecerán ensimismadas, enredadas en sus problemas, sin conexiones con el exterior ni habilidad para hacer una buena lectura de sus amenazas, retos y oportunidades. Dicho de otro modo: las

organizaciones comunicativamente incompetentes o con frágil competencia comunicativa están condenadas a una situación de subsistencia, que J. Briges llama *ciclo límite* (1998: 37).

**2. Aportes teórico-metodológicos.** El trabajo *Competencia comunicativa de las organizaciones sociales* tendrá cuatro aportes teóricos-metodológicos principales:

- **Recreación de cuerpo de conceptos para tipificar un modelo autopoietico de organización social.** Basado en los aportes principalmente de H. Maturana, N. Luhmann, J. y F. Capra, el trabajo propondrá un esquema conceptual para caracterizar este de modelo de funcionamiento de las organizaciones sociales. Este es un ejercicio inédito en el campo de las teorías organizacionales.
- **Recreación de cuerpo de conceptos para distinguir la capacidad comunicativa de las organizaciones sociales.** Los resultados del trabajo ofrecerá una lista de categorías y variables para distinguir la capacidad comunicativa de las organizaciones sociales. Con ello se podrá hacer predicciones sobre su potencial y/o limitaciones para el ejercicio de la gobernabilidad democrática y la promoción del desarrollo humano.
- **Comprensión del fenómeno de la competencia comunicativa.** El cuerpo de conceptos generados por el trabajo permitirá un conocimiento actualizado sobre el problema de la competencia comunicativa de las organizaciones sociales. Con ello se podrán explorar factores de causalidad, considerando las siguientes conexiones: a) modelos de comunicación y carácter excluyente del Estado y la sociedad; b) modelos de comunicación y competencia comunicativa; c) competencia comunicativa y organizaciones sociales autopoieticas; d) competencia comunicativa y organizaciones sociales autopoieticas y gobernabilidad democrática y desarrollo humano.
- **Construcción metodológica.** El trabajo propondrá un diseño metodológico y herramientas específicas para estudiar y evaluar la competencia comunicativa de las organizaciones sociales.

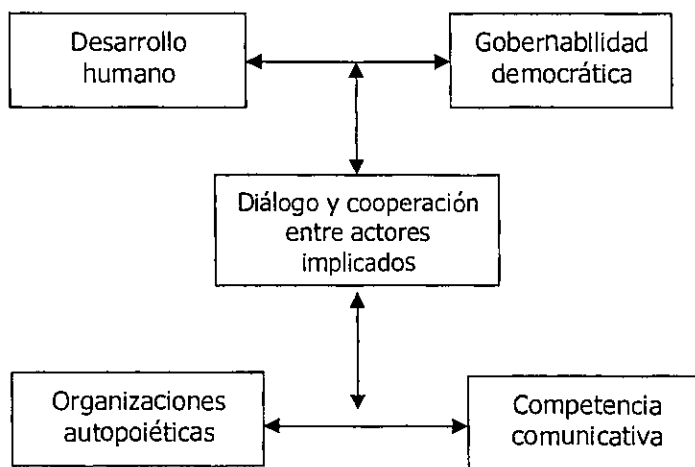
**3. Usos sociales de los resultados.** Por último, el cuerpo de conceptos e instrumentos que genere el presente proyecto académico tendrá tres usos sociales o utilidades prácticas:

- **Evaluar el funcionamiento de las organizaciones sociales.** Los conceptos y herramientas que se produzcan podrán ser empleadas para evaluar la competencia comunicativa de las organizaciones sociales.
- **Predicción de fortalezas y debilidades.** El cuerpo de conceptos e instrumentos metodológicos también podrán ser empleados para hacer predicciones sobre el potencial, las fortalezas y las debilidades de las organizaciones para el ejercicio de la gobernabilidad democrática y el fomento del desarrollo humano.
- **Fortalecimiento de las organizaciones sociales.** Los resultados del trabajo contribuirán al fortalecimiento de las instituciones públicas y organizaciones de la sociedad civil de manera que consigan ser más eficaces y eficientes en la promoción del desarrollo humano y el fomento de la cultura democrática.

### C. Modelo de análisis de la competencia comunicativa

La importancia de la competencia comunicativa de las organizaciones sociales para la gobernabilidad democrática y el desarrollo humano queda ilustrada en el siguiente esquema que propone este trabajo para el análisis del fenómeno.

**Gráfico 3.**  
**Modelo básico de análisis de relacionalidad del fenómeno de la capacidad comunicativa de las organizaciones sociales**



Fuente: elaboración propia.

### D. Objetivos y metodología de trabajo

**1. Objetivos.** El proyecto de trabajo de graduación *Competencia comunicativa de las organizaciones sociales* se propuso satisfacer los siguientes objetivos:

→ **a. Objetivo general.** Formular un cuerpo de conceptos e instrumentos metodológicos para distinguir la competencia comunicativa en las organizaciones de la sociedad, con énfasis en las instituciones públicas y organizaciones de la sociedad civil, a fin de contribuir al fortalecimiento de dichas organizaciones para el fomento de la gobernabilidad democrática y el desarrollo humano en Guatemala.

#### **b. Objetivos específicos**

- 1) Tipificar un modelo teórico de organización social autopoético, tomando en cuenta e integrando los aportes de H. Maturana, F. Varela, F. Capra, N. Luhmann y J. Prats.
- 2) Identificar los conceptos y las variables que comportan la competencia comunicativa de las organizaciones sociales, considerando las contribuciones teóricas de J. Habermas, D. Prieto Castillo y otros.

Ojo con la colocación de los subtítulos -

3) Establecer la conexión entre el modelo autopoietico de organización social y el concepto de competencia comunicativa, tomando en cuenta los resultados derivados de los dos objetivos anteriores.

4) Diseñar un instrumento metodológico para la distinción y el monitoreo de las variables y los indicadores de la competencia comunicativa en las organizaciones sociales, tomando en cuenta los hallazgos obtenidos en los objetivos anteriores.

5) Analizar la correlación probable entre competencia comunicativa y capacidad de las organizaciones sociales para fomentar la gobernabilidad democrática y el desarrollo humano.

**2. Metodología de trabajo.** La elaboración del trabajo Competencia Comunicativa de las Organizaciones Sociales descansó en la combinación de tres recursos metodológicos principales:

- **Lectura intencionada de bibliografía seleccionada.** Para el efecto, se establecieron dos preguntas guías: 1) ¿Qué dicen las obras leídas sobre las organizaciones sociales autopoieticas?; 2) ¿Qué dicen las obras leídas sobre la competencia comunicativa de las organizaciones sociales?.
- **Análisis y construcción conceptual.** Se hizo el análisis y la aplicación de categorías conceptuales a los dos ámbitos centrales del objeto estudiado: 1) modelo organizacional autopoietico; 2) competencia comunicativa de las organizaciones sociales.
- **Discusión y retroalimentación del trabajo.** Se discutieron los hallazgos del estudio con el asesor del trabajo de graduación y otros profesionales expertos en la materia.

## E. Viabilidad y limitaciones

El proyecto de elaboración del trabajo *Competencia comunicativa de las organizaciones sociales* tuvo un grado satisfactorio de viabilidad teórica, metodológica y operativa, considerando los siguientes criterios:

- Experiencia de más de 10 años del estudiante en el tema de comunicación y desarrollo, en el ámbito nacional e internacional;
- Conocimientos y trabajos técnicos acumulados en la materia objeto del trabajo;
- Estado del debate en torno a los fundamentos teóricos del concepto de competencia comunicativa;
- Acceso a información y fuentes bibliográfica que sustentan una nueva visión de las organizaciones sociales.

No obstante lo anterior, el trabajo enfrenta limitaciones que fue preciso superar. Se trata principalmente de dos:

- La novedad del enfoque del tema y la ausencia de experiencia académica en el país sobre los fundamentos que comportan un nuevo paradigma científico;

- La dificultad que supone extrapolar de fuentes diversas y divergentes conceptos complementarios para integrarlos a un eje discursivo alrededor de una visión sistemática y política de la vida social.

De cualquier manera, el trabajo supuso un desafío intelectual apasionante que fue más allá del requisito de hacer un trabajo de graduación. Se trató del interés genuino del autor por contribuir a superar un problema del que ha sido testigo durante su trabajo en la cooperación nacional e internacional para el desarrollo.

## V. AUTOPOIÉSIS Y SISTEMAS SOCIALES

---

La concepción autopoietica de las organizaciones sociales, y en general de la sociedad, es todavía materia discutida. Para algunos puede resultar incluso un disparate teórico y, en el mejor caso, una utopía. Sobre todo si se considera que va contravía de los paradigmas aceptados por la tradición sociológica. No obstante, el debate se antoja necesario e importante, entre otras, por la siguiente razón:

- El modelo autopiético puede representar una alternativa para construir las organizaciones que la sociedad contemporánea demanda para producir gobernabilidad democrática y desarrollo humano.

Al respecto es oportuno recordar las palabras de Siegfried J. Schmidt: <<todo aquel que desee un mejoramiento del actual sistema social, le haría bien pensar que sin un cambio en el campo de las disposiciones cognitivas, no es posible ningún cambio social y político>> (en: Torres Navarrete, 1995: xviii).

Este capítulo se propone articular un modelo conceptual para distinguir las características de un sistema vivo y su posible aplicación al dominio social. Para ello se nutrirá principalmente de la teoría de la autopoiesis de Humberto Maturana y Francisco Varela, así como de las aportes que en esa línea, o de manera complementaria, han formulado otros autores contemporáneos, entre éstos, Fritjof Capra, Niklas Luhmann, Jürgen Habermas, Anthony Giddens y Manuel Castells.

### A. Propiedades de los sistemas autopoieticos

La autopoiesis es el concepto central de la teoría desarrollada por Humberto Maturana y Francisco Varela para explicar la evolución y el funcionamiento de los sistemas vivos de un modo radicalmente distinto a lo conocido hasta entonces. La versión original de la propuesta está reunida en los libros *The Biology of Cognition* (1970) y *Autopoiesis and Cognition* (1980).<sup>6</sup> Una versión en español de dichas obras está editada en *El Arbol del Conocimiento: Las bases biológicas del conocimiento humano* (1990).

El nombre de autopoiesis, con el que se conoce la teoría, viene de la raíz griega *poiesis* (la misma raíz de la palabra poesía), que significa creación. Así, el significado literal de autopoiesis es autocreación o creación de si mismo.

De acuerdo al significado anterior, la autopoiesis se puede definir como la particularidad que tiene la organización de los sistemas vivos para crearse así misma. <<Se trata de una red de procesos de producción, en la que la función de cada componente es participar en la producción o transformación de otros componentes de la red. De este modo toda la red se hace a sí misma

---

<sup>6</sup> H. Maturana. *The Biology of Cognition*. Report No.9.0, New York, 1970. H. Maturana y F. Varela. *Autopoiesis and Cognition: The Realization of the Living*. Reidel, Boston, 1980.

continuamente. Es producida por sus componentes y, a su vez, los produce (..). El producto de su operación es su propia organización>> (Capra, 1995:116).

En palabras de Maturana y Varela <<el ser y hacer de una unidad autopoiética son inseparables>> (1990: 41). La organización (ser) es el producto (hacer) de ella misma. De ese modo, todo cuanto sucede en un sistema vivo está determinado en última instancia por él mismo.

El modelo autopoiético de la organización de los sistemas vivos comporta varias características distintivas. Las principales son las siguientes:

- **Clausura operacional y autonomía:** los sistemas autopoiéticos tienen un perímetro que define el territorio de sus operaciones y los constituye como unidad. Ello los distingue y les confiere autonomía de su entorno.
- **Apertura al entorno:** al tiempo que es operacionalmente cerrado, el sistema autopoiético está abierto al medio, el cual contribuye a su autocreación. De ahí que la clausura no debe entenderse como contraria a la apertura sino como una condición de ésta.
- **Interacción interna:** en la organización autopoiética, las partes tienen valor relativo. Lo más importante son las relaciones que se establecen entre las partes y no las partes por sí mismas. Este comportamiento se asemeja a una red en la que cada miembro está en continua y dinámica interacción.
- **Interacción externa:** la red de interacción del sistema autopoiético se extiende a su entorno, que constituye una red mayor, que le provee insumos para realizar su autopoiésis.
- **Cambio autopoiético:** el cambio en la vida del sistema autopoiético entraña una paradoja: cambia mientras se conserva y se conserva mientras cambia. Dicho de otro modo: cambian sus estructuras mientras conserva su organización. <<La principal característica de un sistema autopoiético es que experimenta cambios estructurales continuos, mientras que preserva su patrón de organización en red>> (Capra, 1996: 230).
- **Conservación autopoiética:** la vida de un sistema vivo depende de la conservación de su interactividad interior y exterior. Es decir, de la calidad autopoiética de su organización. Su muerte o desintegración ocurre cuando el sistema es incapaz de conservar esta cualidad, que constituye la especificidad o identidad de la organización.
- **Cambio e interacción:** los cambios del sistema tienen dos fuentes: la estructura interior y el entorno. <<Todo ocurre en nosotros en forma de cambios estructurales determinados en nuestra estructura, ya sea como resultado de nuestra propia dinámica estructural interna, o como cambios estructurales *gatillados* en nuestras interacciones con el medio, pero no determinados por éste>> (Maturana, 1990: 5).

- **Congruencia estructural:** los sistemas vivos siempre están en interacción con su entorno y su existencia depende en parte de éste. Para ello precisa desarrollar cierta coherencia entre su estructura y el entorno. En palabras de Maturana, ésta es una condición para que el sistema vivo conserve su organización. <<Si no se conserva la congruencia estructural entre ser vivo y medio, las interacciones con el medio gatillan en el ser vivo cambios estructurales que lo desintegran>>. (Ibid: 7). De ahí que la organización y la vida del sistema dependen de su adaptación al medio donde está inmerso.
- **Acoplamiento estructural y aprendizaje:** la relación del sistema con su entorno es una relación cognoscitiva y pedagógica.<sup>7</sup> <<Un sistema estructuralmente acoplado es un sistema que aprende. Sus continuos cambios estructurales en respuesta al medio –y consecuentemente su continua adaptación, aprendizaje y desarrollo- son las características claves del comportamiento de los seres vivos>> (Capra, citado: 231).

Gail Fleisfchaker resume las anteriores características de los sistemas autopoieticos en tres indicadores (en Capra, citado: 219):

- **Autolimitado:** la extensión del sistema está delimitada por un perímetro que es parte integrante de la red.
- **Autogenerador:** todos los componentes, incluyendo el perímetro, son productos de la red.
- **Autoperpetuante:** los procesos de producción de la red reemplazan permanentemente sus componentes.

## B. Diseño básico de los sistemas autopoieticos

Fritjof Capra ha realizado la que quizá es la más completa y actualizada síntesis de la visión sistémica de la organización y el funcionamiento de los seres vivos. Físico teórico y escritor de oficio, Capra ha recorrido las fronteras emergentes de las ciencias y la filosofía hasta llegar a proponer un nuevo paradigma para la comprensión científica del mundo.

La obra de Capra suma ya varios títulos. *El Tao de la Física* (1987), *El Punto Crucial* (1993), *La Trama de la Vida* (1996) y *Las Conexiones Ocultas* (1997) son algunas de sus obras más recientes e importantes. En estas dos últimas, y particularmente en *La Trama de la Vida*, el autor ha articulado un conjunto de conceptos para explicar la evolución y organización del intrincado y complejo entramado de los sistemas vivos.

En su obra *La Trama de la Vida*, Capra propone una síntesis intradisciplinaria basada en recientes hallazgos de campos científicos diversos pero complementarios, como la biología molecular, las matemáticas de la complejidad, la física cuántica y las teorías de las estructuras disipativas, del caos y la autopoiesis, entre otras.

---

<sup>7</sup> Lo pedagógico es empleado aquí como aprendizaje o capacidad de aprender.

El núcleo central de esta síntesis integradora se encuentra en la formulación de una propuesta que intenta constituirse en una teoría de los sistemas vivos. Para ello establece tres componentes esenciales que definen la organización y el funcionamiento de los sistemas vivos:

- Patrón de organización
- Estructura
- Proceso

<<Propongo el entendimiento de: la autopoiesis – tal como es definida por Maturana y Varela- como el patrón de organización vida de los sistemas vivos; la estructura disipativa –tal como es definida por Prigogine- como la estructura de los sistemas vivos; y la cognición –tal como es definida inicialmente por Gregory Bateson y más plenamente por Maturana y Varela- como el proceso vital>> (Capra, citado: 174).

Cada una de los tres elementos cumplen una función complementaria en el sistema vivo. El siguiente cuadro define cada uno de los tres elementos y su papel en el sostenimiento del sistema.

**Cuadro 1.**  
**Caracterización de los componentes de los sistemas vivos**

ELEMENTOS	DEFINICION	FUNCION
Patrón de organización	Red de relaciones entre los componentes del sistema (Red autopoléctica).	Determina la identidad del sistema y, en particular, si está o no está vivo.
Estructura	Expresión física (tangible) del patrón autopoléctico del sistema.	Cristaliza el patrón de organización.
Proceso	Actividad continua realizada por el sistema.	Producción de la estructura del sistema (expresión material de la autopoiesis de la organización).

Fuente: Elaboración propia basada en Capra: Criterios clave de un sistema vivo (citado: 175).

Siempre según Capra, se ofrece a continuación una descripción de los tres elementos constitutivos de los sistemas (Citado: 171-184).

**1. Patrón autopoléctico de organización.** El concepto de patrón de organización es retomado por F. Capra de la herencia de la biología orgánica y de las novedades recientes generadas por la cibernética y la matemática de la complejidad, así como de la autopoiesis de Maturana y Varela, que como se observó antes, recoge como su argumento fundamental. La noción de patrón es empleada por Capra para hacer referencia a la conducta esencial que caracteriza, distingue y sigue un sistema. La pérdida de este patrón supone la destrucción o la muerte del sistema.

- **¿Cuál es el patrón de organización?**

Capra sostiene que el patrón de organización de un sistema es la manera en que se configuran las relaciones entre los componentes y que definen la característica esencial del mismo. Esta es una definición general válida para todos los sistemas, sea vivos o no. Por ejemplo: para un auto o un árbol. Pero no es suficiente para caracterizar el patrón de organización de un sistema vivo. Entonces:

▪ **¿Cuál es la característica central del patrón de organización de un sistema vivo?**

Además de la interactividad entre sus componentes, el patrón de organización de un sistema vivo precisa al menos cuatro atributos más:

- Cada componente participa en la producción de los otros componentes, de manera que el sistema "se hace a sí mismo".
- El sistema tiene sus propios límites, pero al mismo tiempo interactúa con su entorno y participa en una red mayor. Esto lo hace un sistema operacionalmente cerrado pero abierto al medio.
- El sistema cambia permanente su estructura, pero conserva su patrón interactivo de organización.
- Los cambios son producto de la dinámica interior o de la interacción con el medio, pero en cualquier caso, están determinados por su propia estructura.

Los criterios anteriores corresponden a los de una organización autopoietica. Esto lleva a Capra a sostener que para distinguir si un sistema está vivo o no, basta con <<averiguar si su patrón de organización corresponde al de una red autopoietica>> (citado: 174).

En suma: se puede decir que el patrón de organización está constituido por una red autopoietica, en la que sus componentes se transforman a sí mismos, producto de su interacción interna y externa.

**2. Estructura del sistema.** El patrón autopoietico representa una abstracción de la organización del sistema. No es algo tangible, que se puede ver ni palpar. Dicho patrón necesita algo para cristalizarse. Y ese algo es la estructura del sistema. De esa cuenta, como se indicó arriba, la estructura es la materialización del patrón de organización del sistema vivo. Es decir, las partes o componentes físicas.

El concepto de estructura es tomado por Capra de la teoría de las estructuras disipativas, formulada por el Premio Nóbel de Química Ilya Prigogine, a partir del estudio de la manera en que ciertos organismos operan en condiciones de estabilidad *lejos del equilibrio*.

El término *disipación* hace referencia a un estado de las cosas caracterizado por el movimiento inestable. La noción de estructura, por el contrario, refiere una situación estable, ordenada y en equilibrio. El uso del concepto de *estructura disipativa* quiere, pues, significar una estabilidad activa, que combina el orden y el cambio. Algo a sí como la paradoja de lo estable inestable.

La noción de disipación o inestabilidad propuesta por Prigogine tiene, desde esta nueva perspectiva, un sentido distinto al que corrientemente se le asigna. Es a la vez una fuente de estabilidad y orden pero también de cambio. <<Mientras las estructuras disipativas reciben su energía del exterior, las inestabilidades y saltos a nuevas formas de organización son el resultado de fluctuaciones internas, amplificadas por bucles de retroalimentación positiva>> (Prigogine, en Capra, citado, pág. 106). La estabilidad y el cambio aparecen de ese modo como condiciones complementarias.

La renovación y conservación del sistema depende de la característica disipativa de su estructura. Ahí reside la posibilidad de transformar la inestabilidad que caracteriza su interacción con el entorno en un nuevo orden, dentro del mismo patrón autopoietico de la organización. La disipación, en tal sentido, es una condición que hace posible la adaptación y el aprendizaje del sistema.

La idea de orden inestable e innovador lleva a Capra a proponer la estructura disipativa como la estructura que corresponde al patrón autopoietico de organización de los sistemas vivos. De esa manera logra integrar las ideas de Varela y Maturana sobre la autopiésis y las ideas de Prigogine sobre la estructura disipativa. <<Cuando Maturana y Varela describen el patrón de vida como una red autopoietica, ponen énfasis en la clausura organizativa de dicho patrón. Como contraste, cuando Ilya Prigogine describe la estructura de un sistema vivo como una estructura disipativa, enfatiza la apertura de esta estructura al flujo de materia y energía. Así, un sistema vivo es a la vez abierto cerrado: abierto estructuralmente, pero cerrado organizativamente>> (Capra, citado: 182).

La calidad disipativa de la estructura de un sistema autopoietico entraña una doble competencia: por un lado, contribuye al equilibrio del sistema y, por otro, contribuye a su transformación. La primera competencia se consume cuando logra mantener su estabilidad dentro de la turbulencia. La segunda, le lleva a transformar la inestabilidad en un nuevo orden.

Este proceso, empero, tiene una zona crítica y un punto de quiebre. Capra le llama respectivamente *umbral de inestabilidad* y *punto de bifurcación*. <<La propiedad crucial de dichos procesos es su habilidad para actuar como bucles no sólo autoequilibradores, sino también autoamplificadores, lo que puede llevar al sistema más y más lejos del equilibrio, hasta alcanzar un umbral de estabilidad. Este momento recibe el nombre de "punto de bifurcación". En este punto el comportamiento del sistema se vuelve totalmente imprevisible (...) y extraordinariamente sensible a las pequeñas fluctuaciones de su entorno>> ((Capra, citado: 184-204).

La incertidumbre lleva a la estructura disipativa a *elegir* entre dos posibles caminos:

- Puede derrumbarse o bien trascender hacia nuevos estados de orden, propiciando el desarrollo y la evolución del sistema.

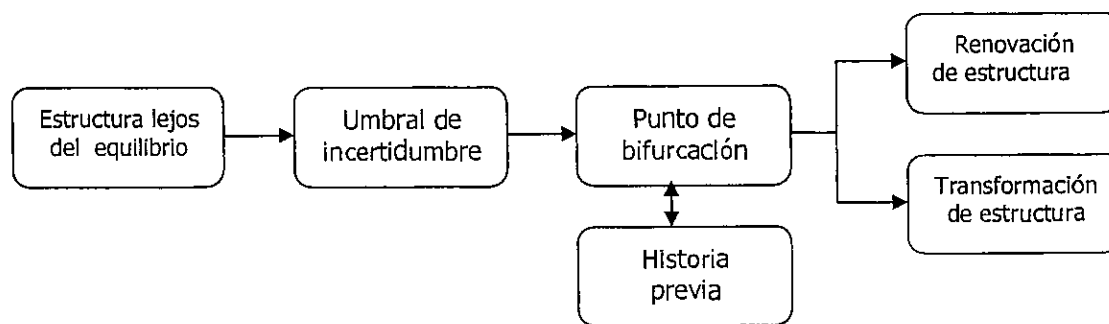
En la primera elección, el tipo de cambios generados corresponden a la sustitución y creación de nuevas estructuras, lo que abre la posibilidad de nuevas conexiones en la red. En la segunda elección, los cambios corresponden a una autorrenovación de estructuras.

La decisión del sistema sobre una de las anteriores opciones no es al azar ni totalmente espontánea. Está condicionada por su historia previa de cambios estructurales. Es decir, la elección tendrá en cuenta la experiencia acumulada con respecto a situaciones similares. Esta inteligente conducta es explicada por Maturana en los siguientes términos:

<<La estructura de cada ser vivo es, en cada instante, el resultado del camino de cambio estructural que siguió a partir de su estructural inicial como consecuencia de sus interacciones en el medio que le tocó vivir>> (Ibid: 6). Dicho en palabras de Capra: <<La estructura del sistema es el historial de sus cambios estructurales anteriores, y por lo tanto, de interacciones pasadas>> (Citado: 231).

La secuencia de la conducta de la estructura disipativa de un sistema autopiético queda ilustrada en el siguiente gráfico:

**Gráfico 4.**  
**Secuencia de la estructura disipativa de un sistema vivo**



Fuente: elaboración propia con base en Capra.

La recurrencia de esta conducta estructural tiene particular relevancia para la definición de una de las características esenciales del patrón de organización autopiético, que especie de complicidad entre patrón de organización e historia de la estructura. Según Capra, el patrón en red determina la identidad y la estructura determina el comportamiento (ibid).

Dadas las consideraciones expuestas en este apartado, se pueden resumir los siguientes indicadores para distinguir la estructura disipativa de un sistema autopiético:

- Estabilidad lejos del equilibrio
- Apertura e interacción con el entorno
- Capacidad de traducir la inestabilidad en cambios
- Capacidad de introducir novedad al sistema

**3. Proceso del sistema.** Una de las claves de los organismos autopiéticos es la interconectividad entre sus componentes y entre el organismo y su entorno. Ya se indicó que este patrón en red define la identidad del sistema y que la calidad disipativa de su estructura es condición para su autocreación. Ahora cabe formular otra pregunta:

- ¿Qué es lo que mueve ese tejido de relaciones y le da vida al sistema?.

La respuesta de Capra a esta pregunta lo lleva a formular el tercer elemento de la organización autopoietica de los sistemas vivos: el proceso. Y lo define como la actividad continua que realiza el sistema para producir la estructura, que a su vez representa la materialización del patrón autopoietico.

En otras palabras, dentro del funcionamiento del sistema autopoietico, el papel del proceso es vital, en el sentido de que le insufla vida a todo el sistema. Sin este elemento, el sistema no podría realizar su autopoiesis, o sea producirse a sí mismo. Para cumplir con semejante responsabilidad el proceso debe estar provisto de extraordinarias propiedades. Si la calidad del patrón de organización es autopoietico y la calidad de la estructura del mismo es disipativa, ¿cuál es la calidad del proceso vital que pone en movimiento todo el sistema?.

- El proceso de un sistema autopoietico es un proceso cognitivo.

Maturana y Varela, por un lado, y Gregory Bateson, por el otro, llega a la anterior conclusión. Los primeros se encontraron con este hallazgo cuando trabajaban en la teoría de autopoiesis,<sup>8</sup> mientras que Bateson, llegó a la misma conclusión por la vía del estudio de la mente.<sup>9</sup> Los tres científicos sostienen que la existencia de un sistema vivo está intrincadamente vinculada al proceso de conocimiento (en Capra, citado. Pàg: 186-187).

El postulado central de Bateson, Maturana y Varela es que las interacciones de un sistema vivo con su entorno<sup>10</sup> son esencialmente interacciones cognoscitivas. Esta perspectiva es sintetizada por Maturana y Varela en las expresiones <<vivir es conocer>>, y <<todo conocer es hacer>> (1996: 21 y 149). De esta manera, el operar en el conocimiento es parte de la manera de ser de un sistema autopoietico.

Ahora bien, hay una acotación muy importante en el concepto de conocimiento empleado por la teoría de Maturana y Varela: el proceso cognoscitivo que se produce en la interacción del sistema con el entorno no es un proceso instruccional. Es decir, el medio no da instrucciones ni dicta efectos en la conducta del ser vivo. La relación entre sistema y medio no es lineal, sino más bien recíproca y, vale decir, cooperativa. Estas sutilezas son explicadas por los autores en los siguientes términos:

<<Todo ser vivo parte con una estructura inicial, que condiciona el curso de sus interacciones y acota los cambios estructurales que éstas desencadenan en él. Al mismo tiempo, nace en un lugar particular, en un medio que constituye el entorno en que se realiza, y en el cual interactúa y que nosotros también vemos como dotado de una dinámica estructural propia, operacionalmente distinta (..) Con ello hemos optado por distinguir dos estructuras operacionalmente independientes una de la otra, ser vivo y medio, y entre las cuales se da una congruencia estructural. En tal congruencia estructural una perturbación del medio no contiene en sí una especificación de sus efectos sobre el ser vivo, sino que es éste en su estructura el

<sup>8</sup> La propuesta de Maturana y Varela sobre el conocimiento es también conocida como teoría de Santiago.

<sup>9</sup> Esta idea de Bateson está contenida en su obra "Mind and Nature: A Necessary Unity.

<sup>10</sup> Más adelante, cuando hablemos de las organizaciones sociales, veremos que las interacciones internas, entre componentes del sistema, también están mediadas por el fenómeno del conocer.

que determina su propio cambio ante ella. Tal interacción no es instructiva porque no determina cuáles van a ser sus efectos>> (Citado: 81).

La expresión utilizada por Maturana y Varela para distinguir la relación no instruccional entre ser vivo y medio es *gatillar* un efecto, con lo que quieren decir que <<los cambios que resultan de la interacción entre ser vivo y medio son desencadenados por el agente perturbante y determinado por la estructura del perturbado. Lo propio vale para el medio, el ser vivo es una fuente de perturbaciones y no de instrucciones>> (ibid).

Dicho de otra manera: el medio no da instrucciones a un sistema autopoietico. Sólo lo perturba. Las perturbaciones en el sistema son el resultado del gatilleo que le produce su interacción con el medio.

Hay que agregar que no todas las perturbaciones gatillan efectos en el sistema. Ello depende de la historia cambios estructurales que precede a la interacción del momento. Así, algunas perturbaciones gatillarán efectos y otras no. <<Existe muchas perturbaciones que no causan cambios estructurales en el sistema porque le son "extrañas". De este modo, cada sistema construye su propio y distinto mundo, de acuerdo a su propia y distinta estructura>> (Capra, citado: 279).

Al respecto, el propio Maturana sostiene que el sistema <<trae un mundo a la mano al especificar qué configuraciones del medio son perturbaciones y que cambios gatillan éstas en el organismo>>, (en Torres Navarrete, citado: xvi).

El producto final del proceso gatilleo-perturbación es el acoplamiento estructural del sistema y el medio. El acoplamiento estructural es definido por Maturana y Varela como el proceso continuado de cambios que genera el mutuo gatilleo y las mutuas perturbaciones entre sistema y medio (Citado: 84).

El acoplamiento estructural es la expresión del conocimiento obtenido por su interacción con el entorno. Es, decir es la consumación del aprendizaje. <<Un sistema estructuralmente acoplado es un sistema que aprende. Sus continuos cambios estructurales en respuesta al medio -y consecuentemente su continua adaptación, aprendizaje y desarrollo- son las características claves del comportamiento de los seres vivos (...). La interacción cognitiva del sistema con su entorno es una interacción inteligente...que se manifiesta en la riqueza y flexibilidad del acoplamiento estructural>> (Capra: 231 y 279).

**4. Lenguaje: instrumento cognoscitivo de los humanos.** Los seres humanos comportan un tipo especial de sistema vivo, dada la importancia que adquiere el lenguaje en el proceso cognitivo y en la constitución de su organización autopoietica.<sup>11</sup> <<El mecanismo de interacción en el operar de los sistemas sociales humanos es el lenguaje. Más aún, el lenguaje, como característica del ser humano, surge con lo humano en el devenir social que le da origen>>, (Maturana, citado: 11).

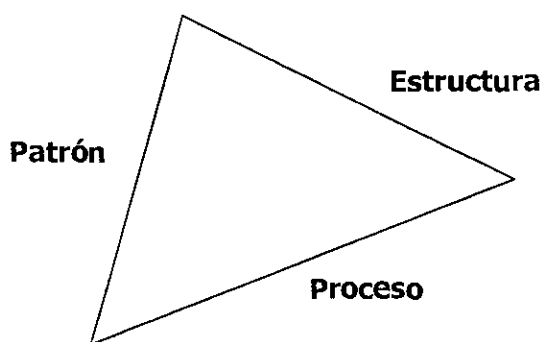
<sup>11</sup> El concepto de lenguaje es utilizado aquí para hacer referencia al uso de palabras por los humanos para coordinar sus acciones en la convivencia social.

Sin profundizar por ahora en el tema, lo que interesa destacar en esta parte del trabajo es que el lenguaje es el instrumento empleado por los humanos para su acoplamiento estructural o aprendizaje, y, por tanto, para poner en movimiento su patrón organizativo autopoietico.

La centralidad del lenguaje en el sistema autopoietico humano es descrita por Maturana en los siguientes terminos: <<existimos como seres humanos sólo en un mundo social que, definido por nuestro ser en el lenguaje, es el medio en que nos realizamos como seres vivos, y en el cual conservamos nuestra organización y adaptación (...) Somos personas sólo cuando somos seres sociales en el lenguaje>> (citado: 13).

En síntesis: en este apartado se ha revisado el diseño autopoietico de los sistemas vivos, según tres componentes interdependientes propuestos Fritjof Capra: patrón de organización en red, estructura disipativa y proceso cognitivo. Este diseño puede ser ilustrado de la siguiente manera:

**Gráfico 5.**  
**Diseño autopoietico básico de los sistemas vivos**



Fuente: tomado de F. Capra.

### **C. Autopoiésis y sistemas sociales humanos**

El estudio de la autopoiésis en los sistemas sociales todavía es casi inédito. Como se verá más adelante, son pocos los autores y trabajos que se han ocupado del tema. Hay quienes, eso sí, han llegado a conclusiones parecidas o coincidencias importantes, desde perspectivas teóricas distintas. Tales son los casos de, por ejemplo, Joan Prats y su trabajo sobre las propiedades democráticas de la gobernabilidad y Manuel Castells y sus innovadoras propuestas sobre la emergencia de las sociedades y los estados en red.

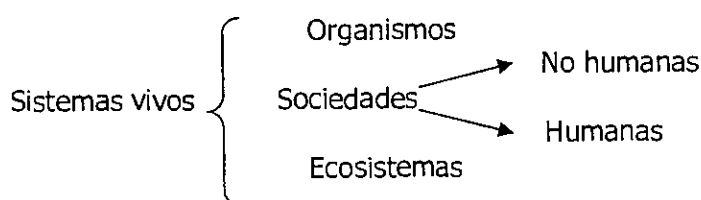
La autopoiésis mantiene, en este sentido, un estatus equivalente a lo que se puede calificar como una teoría general de los sistemas vivos. Al menos ésta parece ser la conclusión que insinúa Capra cuando afirma que <<todos los sistemas vivos son redes de componentes más pequeños; la trama de la vida como un todo es una estructura multinivel de sistemas vivos que anidan en el interior de otros: redes dentro de redes. Podemos afirmar sin duda alguna que todos los sistemas vivos son, en última instancia, autopoieticos>> (Citado: 220-221).

Por la vía simple del razonamiento lineal se puede llegar a la siguiente conclusión:

- Todos los sistemas vivos son autopoieticos; los sistemas sociales son sistemas vivos; los sistemas sociales son, por tanto, sistemas autopoieticos.

La cuestión, sin embargo, no es tan sencilla. Aún hay cierta controversia, que es preciso ventilar brevemente antes de adentrarse en la formulación de una propuesta teórica sobre las organizaciones sociales como sistemas autopoieticos, que constituye el objeto central del presente capítulo. Para ello se apelará a los argumentos del propio H. Maturana y el análisis de Capra, así como a la teoría de los sistemas sociales autoreferentes, formulada por Niklas Luhmann.

Maturana distingue tres tipos de sistemas vivos: organismos, sociedades y ecosistemas. Cuando hace referencia a sociedades no las restringe al dominio humano sino que involucra a otras especies no humanas. Así, las sociedades humanas son una variante del tipo de sistema vivo denominado sociedades.



Las sociedades humanas se distinguen de los otros sistemas vivos en dos aspectos esenciales (Capra, citado: 221-222):

- Autonomía y creatividad: en los organismos, los componentes tienen una autonomía restringida, pues éstos están supeditados al sistema. En las sociedades humanas, sucede lo contrario: los componentes tienen una autonomía y creatividad amplificadas, porque el sistema existe para éstos.
- Mundo interior de significados: dado el papel crucial que desempeñan el lenguaje y el conocimiento, los humanos tienen un mundo interior de significados, compuesto por ideas, valores y símbolos. Este campo de significación le confiere sentido a sus interacciones en el entorno social.

Ambas características conforman, según las ideas de Maturana y Varela, la especificidad de los sistemas sociales humanos. Estas propiedades generan así mismo la controversia acerca de si estos sistemas posean o no la capacidad de funcionar de manera autopoietica, igual que los demás sistemas vivos.

Aunque ciertamente no estudian el fenómeno desde la perspectiva sociológica, Maturana y Varela dejan abierta la posibilidad de que los sistemas sociales puedan ser capaces de funcionar desde una racionalidad autopoietica. En efecto, la teoría aportada por ellos revela las bases biológicas del comportamiento humano. Es decir, las condiciones innatas, esenciales, de la naturaleza humana. Ello quiere decir que las sociedades humanas son sistemas naturalmente capaces de actuar de manera autopoietica, pues esta condición ha sido responsable de su propia evolución histórica.

La clave para el desarrollo de la competencia autopoiética de los seres humanos la encuentra Maturana en una conducta recurrente caracterizada por la interacción cooperativa entre los miembros del grupo social. Dicha conducta, que hizo posible el surgimiento del lenguaje como instrumento de esa interacción y, por tanto de la autopoiésis social, la definen los autores así:

- La aceptación del otro como legítimo otro en la convivencia.<sup>12</sup>

<<Sin aceptación del otro en la convivencia no hay fenómeno social. Sólo si mis interacciones con otro se dan en la aceptación del otro como un legítimo otro en la convivencia, y por tanto en la confianza y el respeto, mis conversaciones con ese otro se darán en el espacio de interacciones sociales. Si no hay interacciones en la aceptación mutua, se produce separación o destrucción>> (Maturana, 1992: 21-63).

Maturana sostiene que <<la aceptación del otro como otro junto a uno>> es la emoción fundadora de la historia humana en la vida social, dado que este espacio generó el lenguaje, que constituye el instrumento fundamental de las personas para cristalizar sus interacciones sociales e incorporar a su estructura el conocimiento del entorno. Por tanto, la aceptación del otro como otro legítimo es una conducta vital para la autopoiésis de los sistemas sociales humanos.

Ahora bien, esta competencia social no está siempre presente en todas las relaciones humanas y más bien representa una conducta excepcional. La mayoría de espacios de convivencia social se caracterizan por variadas formas de negación y rechazo, que constituyen emociones contrarias a la aceptación mutua. Como dice Maturana, <<lo genético no determina lo humano, sólo funda lo humanizable. Para ser humano hay que crecer humano entre humanos. Y, en todo caso, estar dispuesto a reconocer que toda negación, accidental o intencional, particular o institucional, del ser humano como lo central del fenómeno social humano, es un error ético que puede ser corregido si se quiere corregirlo>> (Citado: 15 y 19).

Un ejemplo excepcional de sistemas sociales autopoiéticos sigue siendo, según Capra, la familia: <<Un sistema familiar puede ser definido como una red de conversaciones que exhiben circularidades inherentes. Los resultados de las conversaciones dan lugar a otras conversaciones, de modo que constituyen bucles de retroalimentación autoamplificadora. La clausura de la red consiste en un sistema compartido de creencias, explicaciones y valores –un contexto de significado–, que es constantemente mantenido mediante más conversaciones>> (Citado: 223).

En síntesis: el debate actual sobre la autopoiésis social no descarta la capacidad de los sistemas sociales humanos para producirse a sí mismos mediante procesos cooperativos de interacción cognoscitiva. Para Maturana, esta posibilidad está sujeta a la recuperación de los fundamentos biológicos de las relaciones sociales humanas. Por su parte, Capra y Luhmann, como se verá enseguida, ven perfectamente factible la extensión de la autopoiésis al terreno de las organizaciones sociales y postulan que tal competencia descansa en procesos de comunicación, algo con lo que el propio Maturana también está de acuerdo cuando hace referencia al lenguaje.

<sup>12</sup> Maturana se refiere a esta conducta como una emoción que denomina amor.

#### **D. Comunicación y lenguaje: procesos de producción de la autopoiesis social**

Existe un consenso básico entre diversos autores acerca del papel crucial que juegan la comunicación y el lenguaje en el funcionamiento autopoietico de los sistemas vivos, en general, y de los sistemas sociales humanos, en particular. Maturana y Varela (1990), Capra (1996 y 1997), Luhmann (1997), entre otros, expresan coincidencias importantes en esta materia. También cabe agregar a otros dos autores contemporáneos: Jürgen Habermas y Manuel Castells.

Maturana y Varela, como ya se ha discutido en las páginas anteriores, ven la comunicación, primero, y el lenguaje, después, como los procesos que hacen posible la interacción de los sistemas vivos, tanto entre sus propios componentes, como entre el sistema y su entorno. Dicho de otra manera: son los fenómenos permitieron la evolución autopoietica de los sistemas sociales humanos.

Capra afirma que, desde la perspectiva conceptual de redes, los sistemas sociales humanos <<son, ante todo y sobre todo, redes de comunicación que involucran al lenguaje simbólico, a los constreñimientos culturales, a las relaciones de poder>> (1997: 116). Siguiendo el ejemplo de la familia, el mismo autor identifica que <<los actos comunicativos de la red de conversaciones incluyen la "autoproducción" de los papeles por los que son definidos los distintos miembros y del sistema de límite de la familia. Tanto los papeles familiares como su perímetro son continuamente mantenidos y renegociados por la red autopoietica de las conversaciones>> (1996: 223).

Los anteriores autores son biólogos, en los casos de Maturana y Varela, y físico teórico, en el caso de Capra. Pero también hay tres sociólogos que coinciden en afirmar los procesos de comunicación y lenguaje como los fenómenos responsables de la reproducción de los sistemas sociales. Estos son los ejemplos de Niklas Luhmann, Jürgen Habermas y Manuel Castells.

Luhmann es quizá el sociólogo contemporáneo que más enteramente se ha ocupado del asunto de la autopoiesis de los sistemas sociales y del papel que juega en ellos los procesos de comunicación. El sociólogo alemán formuló una teoría en la que sostiene que la autopoiesis puede ser extendida al dominio de los sistemas sociales. En su obra *Sistemas Sociales. Compendio de una Teoría General (1984)*, el autor se propone desarrollar una propuesta para estudiar la complejidad de la sociedad contemporánea, con base en la teoría general de sistemas y las ideas de autopoiesis aportadas por Maturana y Varela.

La idea central de la teoría de Luhmann es que la sociedad es un sistema autoreferente y autopoietico compuesto por una red comunicaciones, que puede desagregarse en subsistemas, cada uno cerrado y autoreferente, con procesos de comunicación propios, que limitan su entorno y reducen la complejidad (Luhmann, 1997: 25).

Una de las ideas centrales de la propuesta de Luhmann es que la sociedad, en tanto red de comunicaciones se hace a sí misma mediante la comunicación de todas las formas posibles de sentido. La red <<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>> (En Capra, 1997: 118).

El punto crítico de esta teoría parece estar en el hecho de que no considera a los seres humanos como miembros de la sociedad sino como parte del entorno de dicha red de comunicaciones. Al respecto, el propio Maturana opina que <<la noción de lo social está mal aplicada al tipo de sistemas que Luhmann llama sistemas sociales. Lo social no pertenece a la sociología, pertenece a la vida cotidiana, y la sociología solo tiene sentido como intento explicativo de la vida cotidiana, si no es sólo literatura>>. (En Torres Nafarrete, 1995: xxviii).

Otro sociólogo que trata de explicar el funcionamiento de los sistemas sociales a partir de los procesos de comunicación es Jürgen Habermas. El autor desarrolla su propuesta en la obra *Teoría de la Acción Comunicativa. Racionalización de la acción y racionalización social* (1987). La propuesta hace una distinción de tres tipos de acciones sociales: 1) acción instrumental orientada al éxito; 2) acción estratégica orientada al éxito; y 3) acción comunicativa orientada al entendimiento (Habermas, 1997: 366).

Habermas sólo considera acción comunicativa a las acciones sociales que están orientadas a la comprensión, lo que dicho de otra manera se refiere a acciones destinadas a compartir un significado entre los participantes en las mismas. <<Hablo de acciones comunicativas cuando los planes de acción de los actores implicados no se coordinan a través de un cálculo egocéntrico de resultados, sino mediante actos de entendimiento (...) Los participantes persiguen sus fines individuales bajo la condición de que sus respectivos planes de acción puedan armonizar entre sí sobre la base de una definición compartida de la situación>> (Citado: 367).

Por último, Manuel Castells publicó una trilogía de obras compuesta por *The Rise of the Network Society* (1996), *The Power of Identity* (1997) *End of Millenium* (1998). En estos trabajos, además de pasar una minuciosa revista de las raíces y características de la sociedad globalizada emergida en las últimas décadas del Siglo XX, Castells propone ideas que coinciden con la visión del papel clave que juegan los procesos de comunicación en la sociedad contemporánea.

Dada su importancia en el mundo globalizado, Castells considera que la información, las comunicaciones y el conocimiento están configurando nuevas formas de organización de las actividades humanas en la sociedad: se trata de *un diseño organizativo en red* (En Capra, 1997: 173).

Tal como se ha podido observar, todos los autores citados, de una u otra manera, coinciden en atribuir a los procesos de comunicación, lingüísticos y no lingüísticos, una función esencial en la recreación autopoiética de los sistemas sociales humanos.

# VI.

## DISEÑO BÁSICO DE LAS ORGANIZACIONES SOCIALES AUTOPIÉÉTICAS

---

### A. Referentes principales

El diseño básico de las organizaciones sociales autopiéticas que será formulado en este apartado tiene dos referentes y fuentes de sustentación principales: el contexto de las organizaciones sociales en el Siglo XXI y la teoría de la autopiésis social desarrollada por H. Maturana y Varela, F. Capra y otros autores complementarios.

En el contexto, destacan tres referentes universales: la globalización de la sociedad mundial, el diseño organizativo emergente y la reforma del Estado democrático. En el caso guatemalteco, el referente contextual obligado son los Acuerdos de Paz. En cuanto a la teoría de la autopiésis, son obligadas las referencias a Maturana y Varela, Capra, Luhmann, Habermas y Castells.

Las referencias contextuales fueron descritas en el capítulo 2 y los referentes teóricos centrales de la autopiésis fueron tratados en las páginas anteriores. Antes de presentar los elementos del diseño autopiético básico de las organizaciones sociales, interesa resumir las características autopiéticas derivadas de los referentes mencionados y que son aplicables al propósito de la formulación del diseño organizativo pretendido. Ver cuadros 2 y 3.

**Cuadro 2.**  
**Características autopiéticas de las organizaciones sociales derivadas del contexto en el Siglo XXI**

REFERENTES DEL CONTEXTO	CARACTERÍSTICAS AUTOPIÉTICAS DERIVADAS
Globalización	<p>Relacionalidad e interdependencia entre actores implicados (corporaciones, mercados, países, estados nacionales y organizaciones civiles).</p> <p>Conectividad social global mediante acceso a tecnologías de la información y las comunicaciones.</p> <p>Complejidad en las relaciones multiniveles entre los actores y variables implicadas.</p> <p>Creciente y constante emergencia de nueva información y conocimientos del entorno globalizado.</p>
Reforma del Estado democrático	<p>Relacionalidad e interdependencia entre actores implicados (Estado, sociedad civil, mercado y organismos</p>

REFERENTES DEL CONTEXTO	CARACTERÍSTICAS AUTOPOIÉTICAS DERIVADAS
	internacionales).  Competencias comunicativas para alcanzar acuerdos consensuados entre actores implicados.
Diseño organizativo emergente	Complejidad e inestabilidad del entorno.  Constante emergencia de cambios y novedad del entorno.  Competencias organizativas para aprender y gestionar el conocimiento y la novedad.  Emergencia de la red como diseño organizativo básico.  Reconocimiento de mundo interior de relaciones y significados construido por <i>comunidades de práctica</i> . <sup>13</sup>
Acuerdos de Paz de Guatemala	Contrato relacional de aceptación entre actores implicados en el conflicto (Estado, sociedad civil, empresarios, ejército y grupos alzados en armas).  Relacionalidad de aceptación e intercambio entre Pueblos y culturas nacionales.  Competencias comunicativas para construir consensos entre actores implicados.

Fuente: elaboración propia.

**Cuadro 3.**  
**Características autopoieticas de las organizaciones sociales derivadas de los principales referentes de la teoría**

REFERENTES TEÓRICOS	CARACTERÍSTICAS AUTOPOIÉTICAS DERIVADAS
Maturana y Varela	Autopoiésis como modelo de organización y evolución de los sistemas vivos.  Teoría acerca del papel central del conocimiento y el lenguaje en la conservación y evolución de los sistemas autopoieticos.

<sup>13</sup> Las comunidades de práctica son definidas por Etienne Wenger a las redes sociales construidas por empleados afines en el interior de las organizaciones (En Capra, 1997: 146).

REFERENTES TEÓRICOS	CARACTERÍSTICAS AUTOPOIÉTICAS DERIVADAS
	Desarrollo del concepto <i>aceptación del otro como legítimo otro en la convivencia</i> como fundamento del fenómeno social y de la autopoiesis de los sistemas sociales humanos.
Capra	<p>Síntesis de las principales ideas de un nuevo paradigma científico para la comprensión de los sistemas vivos y el mundo social.</p> <p>Esquema básico para distinguir la organización autopoiética de los sistemas vivos.</p> <p>Esquema básico para distinguir la organización autopoiética de los sistemas sociales.</p>
Luhmann	<p>Teoría sobre los sistemas sociales auto referentes y autopoiéticos.</p> <p>Concepto de red de comunicaciones como medio de recreación autopoiética de la sociedad.</p>
Habermas	Teoría de la acción comunicativa como un tipo de acción social destinada al entendimiento entre los actores implicados.
Castells	<p>Concepto de red social como forma de organización de las actividades humanas en el mundo globalizado.</p> <p>Distinción del papel crucial de la información, las comunicaciones y el conocimiento, así como de sus tecnologías consecuentes, en la sociedad global.</p>

Fuente: elaboración propia.

## B. Elementos del diseño autopoiético

El diseño autopoiético de las organizaciones sociales que se desarrollará enseguida integra los referentes contextuales y teóricos expuestos en los cuadros anteriores. Con mayor precisión, en su dimensión esquemática, la propuesta recrea y adapta al dominio específico de las organizaciones sociales el esquema formulado por F. Capra para todos los sistemas sociales, que fundamenta a la vez en la integración de ideas diversas de científicos naturales y sociales. Este esquema está contenido en su obra *Las Conexiones ocultas. Implicaciones sociales, medioambientales y biológicas de una nueva visión del mundo* (1997).

Considerando lo dicho antes, el diseño autopoiético propuesto para distinguir y construir organizaciones sociales está compuesto por cuatro elementos principales:

- Red conversacional
- Estructuras simbólico-materiales
- Campo de significación
- Proceso de comunicación

## 1. Red conversacional

El diseño es un término que designa la forma en que se expresa y se cohesiona el comportamiento o funcionamiento general de una organización social. Por tanto, define también sus características esenciales y su identidad ante sí misma y ante los demás. Algunos teóricos clásicos se refieren al diseño como con el nombre de *configuraciones*. Otros prefieren utilizar el recurso literario de la metáfora para expresar de manera condensada y contundente el significado que emite la conducta organizacional.<sup>14</sup>

La visión que ha dominado en buena medida el pensamiento y las prácticas de las organizaciones sociales es la que se refiere al diseño organizativo con la metáfora de <<la organización como máquina>>. Respecto a estas ideas institucionalizadas, Capra acota lo siguiente:

<<La visión del universo como sistema mecánico compuesto por elementos básicos ha conformado nuestra percepción de la naturaleza, del organismo humano y de la sociedad, y por ende, también de las organizaciones empresariales. Las primeras teorías mecánicas de la gestión empresarial datan de principios del siglo XX. En ellas las organizaciones eran descritas como conjuntos de piezas engarzadas con precisión –departamentos clasificados con funciones como producción, marketing, finanzas o personal- y unidas por medio de líneas claramente de mando y comunicación>> (Capra, citado, 1997: 139).

La concepción mecánica de las organizaciones sociales, que fue elevada a la categoría de *gestión científica* por Frederick Taylor<sup>15</sup>, se ha convertido en paradigma no sólo en las empresas sino también en la mayoría de organizaciones de la sociedad, tanto las pertenecientes al Estado como a la sociedad civil.

La imagen metafórica de las organizaciones *como máquinas* contrasta radicalmente con el diseño de *red conversacional* que se propone para designar la característica recurrente y esencial de las organizaciones sociales de tipo autopoietico.<sup>16</sup>

La red conversacional en las organizaciones sociales autopoieticas equivale al patrón en red correspondiente a los organismos vivos. Se eligió el término *conversacional*<sup>17</sup> porque implican de mejor manera la concepción de Maturana, Varela, Capra y otros autores citados, acerca de que los sistemas sociales humanos realizan su autopoiesis mediante la comunicación y el lenguaje.

<sup>14</sup> Alvarado, Félix. Conversaciones del Curso Gerencia Social. Promoción IV. Maestría en Desarrollo. Universidad del Valle de Guatemala. 2001.

<sup>15</sup> Alvarado Félix. Idem.

<sup>16</sup> Dejar clara esta diferencia es la intención que ha privado en la decisión mencionarla en este apartado.

<sup>17</sup> El término conversacional viene de conversar que significa en su raíz griega, dar vueltas juntas.

En consonancia con lo referido en el caso del esquema de los sistemas vivos y la discusión acerca de la autopoiesis social, el diseño de red conversacional se define como el conjunto de relaciones comunicativas compartidas por los actores implicados en una organización social, que permite la auto-realización tanto de los propios actores como de la organización. Así la distinción clave de este diseño es la *relacionalidad creativa*, no los actores, objetivos, ni productos, vistos aisladamente.

Dicho de otro modo: las redes conversacionales se crea a sí mismas mediante relaciones comunicativas que dan lugar a nuevas y sucesivas comunicaciones que renuevan y transforman la organización y sus integrantes. El fenómeno tiene cierta similitud con lo que Capra denomina *bucles de retroalimentación*, en referencia a los efectos *gatillados* por las interacciones de un sistema vivo con su entorno e interior.

Arie De Geus identifica dos rasgos fundamentales en el diseño de las organizaciones como redes conversacionales: <<el primero consiste en un fuerte sentido de comunidad e identidad colectiva en torno a una serie de valores comunes; una comunidad en la que sus miembros saben que serán apoyados en sus esfuerzos por alcanzar sus propios objetivos. El segundo reúne las características de apertura al mundo exterior; tolerancia a la entrada de nuevos miembros y nuevas ideas y, por consiguiente, una manifiesta capacidad para aprender y adaptarse a nuevas circunstancias>> (En Capra, 1997: 143).

Dado que una organización social autopoietica es a la vez un <<sistema clausurado en su interior y abierto a su entorno>>, los actores implicados en la red conversacional se pueden agrupar en dos categorías o subsistemas:

- Miembros de la organización: conjunto de funcionarios o personal que tienen responsabilidades como parte de la organización y que, por tanto, participan en las conversaciones internas. Estos actores forman el espacio interior de la organización.
- Interlocutores de la organización: esta categoría está formada por aquellas personas involucradas en los procesos y las actividades de la organización. Estos pueden participar en la red conversacional de forma individual o en representación de otras organizaciones. Estos actores forman el entorno de la organización.

La capacidad de autorrealización de la red conversacional depende de ciertas calidades en las relaciones comunicativas entre los actores implicados en su interior y entorno. Al menos cabe mencionar las siguientes:

- Cooperación: los actores implicados cooperan entre sí para la realización de sus tareas y la renovación y transformación de la organización.
- Aprendizaje: como en todos los seres vivos, el sentido esencial de las relaciones comunicativas de una red conversacional es el conocimiento y el aprendizaje entre los actores implicados en la organización.
- Aceptación del otro junto a uno: los dos rasgos anteriores de las relaciones comunicativas autopoieticas no serían posible sin esta característica esencial, por cuanto,

como ha sido citado Maturana en las páginas anteriores, la aceptación del otro como legítimo otro en la convivencia es la fuente primaria de todo fenómeno social.

Otro rasgo característico del diseño de red conversacional, como se verá con más detalle adelante cuando se trata el tema de las estructuras simbólico-materiales, es la paradoja de la conservación y transformación. Las estructuras cambian, en tanto la red está abierta al conocimiento que emana de su interior y de su entorno. Pero, en contraste, la red conversacional se conserva. Los cambios estructurales son, para decirlo de cierto modo, la factura que debe pagar la organización para conservar su diseño conversacional, que es la fuente de su autopoiesis o autorrealización.

En suma: el diseño de la organización social autopoietica está constituido por una red conversacional, en la que los actores implicados se realizan simultáneamente a sí mismos y realizan la organización, producto las relaciones comunicativas internas y externas, mediadas por la cooperación, el conocimiento, el aprendizaje y la aceptación del otro como legítimo otro en la convivencia.

**2. Estructuras simbólico-materiales.** El diseño organizativo es una abstracción o construcción conceptual. Es algo intangible. Para materializarlo se requiere de un segundo elemento: las estructuras de la organización. La imagen tradicional que sobresale cuando se habla de estructuras es el organigrama, en el que se esquematizan las funciones, los mandatos y las jerarquías de los individuos que integran la organización. La idea de estructuras para el caso de las organizaciones sociales autopoietica difiere sustantivamente.

La noción de estructuras es tomada de la propuesta sistematizada por Capra a partir de la integración de las contribuciones teóricas de Maturana y Varela, así como de los sociólogos Anthony Giddens y Jürgen Habermas, y del Nóbel de Química Ilya Prigogine. Se trata respectivamente de la teoría de la estructuración social (1996), de Giddens; la teoría de acción comunicativa (1981), de Habermas; y la teoría de las estructuras disipativas en los sistemas químicos (1967), de Prigogine.

La síntesis lograda por Capra integra tres ideas centrales desarrolladas, de manera independiente pero coincidente, por los citados autores (1997, citado: 117-126):

- La complementariedad entre los principios básicos de la organización de los sistemas vivos en los dominios natural y social.
- La doble dimensión de las estructuras en los sistemas sociales humanos: una dimensión material y otra simbólica. La primera, formada por las relaciones sociales y la segunda, por un mundo interior de significados y valores.
- La constatación de que las estructuras de los sistemas sociales humanos están siempre fuera del equilibrio, en una estabilidad dinámica y cambiante.

De acuerdo a las premisas anteriores, Capra llega a la siguiente conclusión: <<Los sistemas sociales producen tanto estructuras inmateriales como materiales (...) Los procesos que sustentan una red social generan significados y reglas de comportamientos compartidas (la

cultura de la red), así como un cuerpo común de conocimientos. Las normas de conducta – formales o informales- reciben la denominación de estructuras sociales>> (Citado: 127).

Capra denomina a las anteriores expresiones intangibles <<estructuras semánticas>> y sostiene que, hasta cierto punto, <<están encarnados físicamente en los cerebros de los individuos que pertenecen a esa red>>. Además dice que dichas estructuras están materializadas en textos escritos y digitales, artefactos y cualquier otra producción organizada de bienes materiales. Concluye que todo ello son <<manifestaciones físicas del significado compartido>> por los participantes en una red conversacional (Citado: 128).

En consonancia con lo dicho antes por Capra, la estructura simbólico-material de una organización social autopoiética se puede distinguir como todos aquellos productos simbólicos y materiales generados por las relaciones comunicativas de los actores implicados en la red conversacional. Se pueden clasificar en dos categorías:

- Productos materiales. Por ejemplo: bienes, servicios, equipos, información física y digital, materiales comunicativos, reglamentos.
- Productos simbólicos. Por ejemplo: conductas formales e informales; creencias, valores, conocimientos, ideas, objetivos, propósitos. Un caso evidente en esta categorías son las visiones y misiones de la organización.

Una de las expresiones de la estructura de las organizaciones autopoiéticas son los grupos de personas que la integran o trabajan en ella. Las organizaciones tradicionales por lo general reconocen y fomentan la existencia de grupos formales, los cuales se pueden definir como el agrupamiento de empleados o funcionarios que comparten funciones comunes. Por ejemplo: el personal de la sección de finanzas y el personal de atención al público.

Sin embargo, en las organizaciones no sólo hay grupos formales. También hay grupos informales, que se reúnen por motivos extrainstitucionales. Por ejemplo: afinidad, interés, antigüedad, etc. Etienne Wenger denomina a estas organizaciones dentro de la organización *comunidades de práctica* y los distingue por tres características: <<(a) implicación mutua de sus miembros, (b) empresa común y –con el paso del tiempo- (c) repertorio compartido de hábitos, normas tácitas de conducta y conocimiento>> (En Capra, citado: 146).

La existencia de estas redes, por lo general, es combatida por la gerencia de las organizaciones tradicionales. Sin embargo, en una organización autopoiética son un elemento fundamental para el sostenimiento y la renovación de la red conversacional. <<Cuando mayor sea el número de personas implicadas en esas redes informales y más desarrolladas y complejas sean éstas, más capacitada estará la organización para aprender, para responder creativamente a circunstancias nuevas inesperadas, para cambiar y para evolucionar (...) La vitalidad de las organizaciones reside en sus "comunidades de práctica". La situación ideal se da cuando se las reconoce, apoya y se incorpora sus innovaciones a sus propias estructuras>> (Capra, citado: 148-149).

Las estructuras simbólico-materiales de las organizaciones sociales poseen también otras propiedades no reconocidas. En correspondencia con todo lo dicho hasta aquí, una de las principales es la apertura al cambio y de incorporar la novedad producida por las relaciones

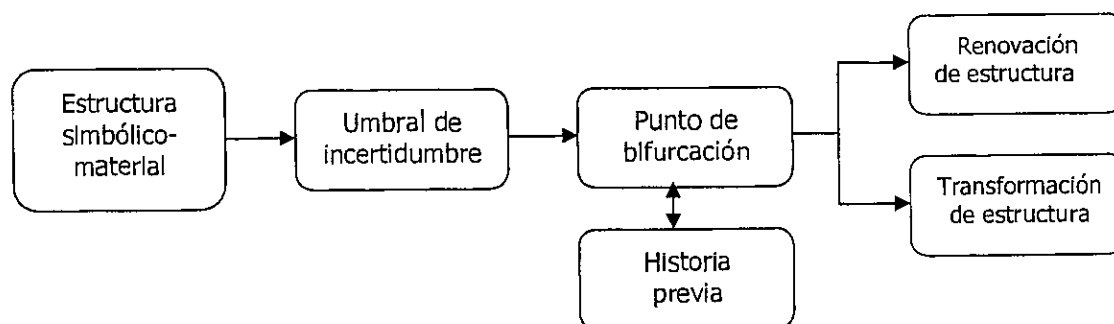
comunicativas con el entorno. Ello significa, en primer instancia, que la estructura (productos materiales y simbólicos) comporta una estabilidad dinámica y cambiante. Esta propiedad es fundamental, dado que es la respuesta del sistema a la inestabilidad y complejidad del entorno.

La apertura estructural al cambio le ofrece a la organización la capacidad de aprender y, por tanto, renovar y transformar sus productos materiales y simbólicos. Esta condición es crucial, porque de ésta depende la conservación de la red conversacional, que constituye el diseño autopoiético de la organización. Es decir, sin la apertura al cambio, el diseño se rompe y, en consecuencia, la organización se desintegra.

Respecto a lo anterior, vale recordar los énfasis complementarios puestos por Maturana y Prigogine acerca de las estructuras de una organización autopoiética. Para ellos, un sistema es cerrado y abierto a la vez. Cerrado organizativamente pero abierto estructuralmente (Capra, 1996: 182). De ahí que los cambios en el sistema siempre están determinados por la estructura, y más específicamente por la historia de cambios ocurrida en ella, como resultado de las relaciones comunicativas internas y externas.

El proceso de cambio de las estructuras de la organización social autopoiética sigue una secuencia similar a la de los demás sistemas vivos, la cual fue explicada con detalle en las páginas precedentes. Ver gráfico 6.

**Gráfico 6.**  
**Secuencia de cambios en la estructura simbólico-material de la organización social autopoiética**



Fuente: elaboración propia con base en Capra.

**3. Campo de significación.** La descripción realizada de las estructuras de las organizaciones sociales autopoiéticas distinguió dos expresiones de ésta: los componentes materiales y los componentes simbólicos. La dimensión simbólica fue identificada con el conjunto de ideas, reglas, normas, creencias, principios y valores de la organización. Algunas de estas estructuras intangibles son formales e informales, en tanto expresen o no la voluntad política manifiesta de los miembros de la organización.

Las estructuras simbólicas también se manifiestan de dos maneras: algunas veces son explícitas o evidentes. Por ejemplo: los reglamentos, las visiones y las misiones. Pero otras veces son adquieren tanta obvedad que se vuelven implícitas e inconscientes, y, por tanto, poco reconocibles a una primera lectura.

- ¿Cuál es el elemento clave en la construcción de las estructuras simbólicas de una organización autopoietica?

La respuesta que se propone a la pregunta consiste en el tercer elemento del diseño de las organizaciones: el *campo de significación*.

El concepto de *campo de significación* se fundamenta, por una parte, en el concepto de *significado* elaborado por Capra a partir de la síntesis e integración de las teorías de la estructuración social, de Giddens y acción comunicativa, de Habermas. Por otra parte, de conceptos desarrollados por Daniel Prieto Castillo para el análisis de los procesos de comunicación desde una opción educativa (1990).

La elección del concepto *campo de significación* por el de significado propuesto por Capra obedece a tres razones: 1) denota una dimensión espacial; 2) abarca otros conceptos útiles para explicar la construcción de las estructuras simbólicas; 3) denota movimiento, un espacio donde se está produciendo significados.

El *campo de significación* es definido como el espacio donde se producen y transforman las estructuras simbólicas y materiales de una organización autopoietica. Para distinguir el campo de significación se proponen tres conceptos:

- Representaciones culturales
- Cotidianidad
- Universo discursivo

**a. Representaciones culturales.** Hay tres frases de Maturana y Varela que ilustran de manera sintética, pero completa, el sentido del concepto de representaciones culturales que aquí se propone:

- *Todo conocer trae un mundo a la mano.*
- *Todo conocer supone el alumbramiento de un mundo.*
- *Todo conocer depende de la estructura del que conoce.*

Los enunciados son una brevísima condensación del contenido de la teoría de Santiago de la cognición, que se ha expuesto antes a propósito de la organización autopoietica de los sistemas vivos. Interesa recuperarlos en esta parte del trabajo sólo para afirmar que las ideas que los individuos tienen del mundo no son una reproducción fiel del mismo. La realidad no da instrucciones a la mente. Los mismos Maturana y Varela dicen: <<nuestras certidumbres no son pruebas de verdad, como si el mundo que cada uno ve fuese *el mundo* y no un mundo que traemos a la mano con otros>> (1990, citado: 208).

El conocimiento de la realidad, entonces, no es una copia de la realidad. Sólo es una representación. Y como se está siguiendo el caso de sistemas sociales humanos, la representación de la realidad es necesariamente una representación cultural.<sup>18</sup>

<sup>18</sup> El concepto de cultura empleado aquí es el sugerido por Daniel Prieto Castillo, el cual se puede definir como "el modo de vida de la gente", que expresa un sistema socialmente adquirido e interiorizado de valores, creencias, ideas, normas.

Las representaciones culturales están constituidas por <<el espacio de significados en el que nos movemos desde nuestro nacimiento. Son nuestra toma de posición ante la realidad, ante los otros y ante nosotros mismos>> (Prieto Castillo, 1990: 152). En otras palabras, las representaciones culturales son las ideas o imágenes mentales que los individuos se forman de las cosas. Son, para decirlo en el lenguaje de Maturana, el mundo que cada quien *alumbra*.

Haciendo una variación a la frase de Maturana de que <<todo conocer depende de la estructura del que conoce>>, se puede decir que toda representación cultural depende de la estructura de quien la produce. Ya se dijo que, en el caso de las organizaciones sociales, la estructura está formada por productos materiales y simbólicos. Así, pues, las representaciones culturales están determinadas por estas expresiones simbólico-materiales, generadas por la red conversacional en la que participan los miembros e interlocutores de la organización. De ahí que se puede decir que las representaciones culturales se producen y transforman en la interacción comunicativa con otros, porque, como dice Maturana, el mundo siempre lo <<traemos a la mano con otros>>.

En suma, las representaciones culturales filtran y confieren sentido a los cambios estructurales producidos por las relaciones comunicativas de la red conversacional en su interior y entorno. Las representaciones culturales constituyen, por tanto, el campo de significación de la organización.

**b. Cotidianidad y universo discursivo.** Los otros conceptos que permiten hacer una distinción del campo de significación de las organizaciones sociales autopoieticas son los de cotidianidad y universo discursivo. Ambas categorías son tomadas también de Daniel Prieto Castillo. Las definiciones que propone el autor son las siguientes:

- Cotidianidad: es el espacio simbólico y material más cercano o íntimo a las personas. Ahí están presentes las emociones y los seres, objetos y lugares más queridos. Entraña una alta dosis de obiedad. Se lo vive sin mayor reflexión. La cotidianidad se puede distinguir considerando varios elementos, entre los que cabe citar: rutinas, esquemas de certidumbres, experiencias decisivas (Prieto Castillo, 1989: 43).
- Universo discursivo: está constituido por el conjunto de discursos sociales en un determinado momento histórico. Por ejemplo: político, escolar, religioso, publicitario, periodístico. Cada uno de estos tipos de discursos están contruidos a partir preferencias por ciertos temas, recursos de expresión formales e intenciones (Prieto Castillo. Citado, 1990: 149).

Los conceptos de cotidianidad y universo discursivo constituyen las principales dimensiones espaciales y simbólicas en que se puede desagregar el campo de significación de las organizaciones sociales. El primero, comporta el mundo interior, integrado por las conversaciones de la red entre sus integrantes. De alguna manera este espacio funciona como la clausura operativa de la red que hace referencia Maturana como cualidad del patrón organizativo autopoietico.

La importancia de la cotidianidad como mundo interior del campo de significación es que cualquier cambio estructural generado por la interacción de la red pasar por ahí para cristalizarse. En la cotidianidad de la organización, los nuevos aprendizajes del entorno se

traducen en nuevos hábitos, costumbres y normas. De lo contrario todo podría quedarse como mera intención de los actores involucrados o bien como pura información

El universo discurso constituye el mundo exterior o entorno del campo de significación. Las representaciones del universo discursivo condicionan, aunque no determinan, todo lo que sucede en el mundo interior de la organización. La integración de la novedad a las estructuras de la red conversacional pasa porque esa novedad esté, por decirlo de alguna manera, legitimada por este entorno de significación, que proviene de las emisiones de otros sistemas sociales.

Como se ha visto, desde el punto de vista de las organizaciones sociales, el significado o campo de significación, no es sólo la expresión de las ideas, valores, creencias, en el mundo interior, como lo propone Capra. En tanto que sistema social, la organización está conectada a otras redes de su entorno y éstas generan también un universo discursivo, que es externo para cada sistema, pero que puede ser interno, si se lo considera a todas las redes como un sistema mayor.

**4. Proceso de comunicación de la organización.** Hasta aquí se han tratado tres de los cuatro elementos del modelo autopoietico de las organizaciones sociales: el diseño de red conversacional, que define la conducta e identidad de la organización; la estructura simbólico-material, que materializa los resultados de la interactividad de la red; y el campo de significación, que da sentido y legitima culturalmente los procesos de transformación de dicha estructura. Por último, corresponde ahora tratar el cuarto elemento: el proceso de comunicación, que mueve y da vida a la red conversacional, mediante la producción y reproducción continua de su estructura.

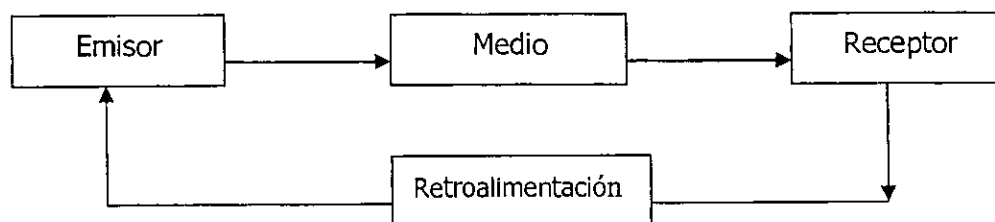
Antes de tratar la especificidad del proceso de comunicación, conviene recordar lo dicho antes acerca de la propiedad cognitiva del proceso autopoietico de los seres vivos. La producción de conocimiento es la actividad que hace posible la existencia de estos sistemas, porque permite la permanente renovación de sus estructuras. De ahí que la vida es, en sentido estricto, <<un proceso de cognición>> (Maturana, en Capra, 1996: 276).

El conocimiento del sistema no se da manera aislada sino en interacción con sus propios componentes y con su entorno. El aprendizaje es activado por esta relación, pero definido por la estructura del sistema. En el caso de los sistemas sociales humanos, la interacción se da en el dominio de la comunicación y el lenguaje, en una situación social caracterizada por la <<aceptación del otro como legítimo otro en la convivencia>>.

**a. De información a comunicación.** El mecanicismo también ha tenido su expresión en las concepciones y las prácticas de comunicación de las organizaciones sociales. El modelo interiorizado es aquel que corresponde al esquema de difusión de información compuesto por la secuencia lineal entre cuatro elementos: emisor, medio, receptor y retroalimentación.<sup>19</sup> Ver gráfico 7.

<sup>19</sup> Una descripción más detallada del contenido de este esquema y sus efectos en los procesos de comunicación para el desarrollo se puede encontrar en Grajeda, D. Elementos de comunicación educativa para el desarrollo. Mimeo. 2001.

**Gráfico 7.**  
**Modelo de difusión de información**



Fuente: adaptado de Shannon.

La propuesta científica que se viene siguiendo en este trabajo ha dejado claro que la comunicación es algo sustancialmente diferente que información y, por lo tanto, el esquema ilustrado arriba no sirve para explicar este fenómeno. Respecto a ello Maturana y Varela explican lo siguiente:

<<Biológicamente no hay *información transmitida* en la comunicación. Hay comunicación cada vez que hay coordinación conductual en un dominio de acoplamiento estructural (...) Según la metáfora del tubo, comunicación es algo que se genera en un punto, se lleva por un conducto y se entrega en un extremo receptor (...) Esta metáfora es fundamentalmente falsa, porque supone una unidad no determinada estructuralmente, donde las interacciones son instructivas, como si lo que le pasa a un sistema en una interacción quedase determinado por el agente perturbante y no por su dinámica estructural. Sin embargo, es evidente, aun en la vida cotidiana misma, que la situación de comunicación no se da así (...) El fenómeno de comunicación no depende de lo que se entrega, sino lo que pasa con el recibe. Y este es un asunto muy distinto a *transmitir información*>> (1990, citado: 169).

La comunicación se puede definir, pues, como el proceso de coordinación del comportamiento de los agentes involucrados que se produce en su mutuo acoplamiento estructural. Dicho de otro modo: la comunicación es la coordinación del proceso de aprendizaje de un sistema vivo para consumir su autopoiesis.

Llevada al terreno de las organizaciones sociales autopiéticas, la comunicación equivale al proceso de coordinación de las conductas de los actores implicados en la red conversacional (integrantes e interlocutores externos) que lleva a la renovación de sus estructuras simbólico-materiales y la conservación del diseño en red, mediante la integración de nuevos conocimientos.

Considerando lo antes dicho, las conductas comunicativas de los actores implicados en la red tienen una dimensión cognitiva y pedagógica. Es decir, el fin superior es el aprendizaje de la novedad emergida de las conversaciones internas y externas. Así la red se produce y renueva recurrentemente, a través de la integración de estos nuevos conocimientos.

De acuerdo a Maturana y Varela, otro rasgo importante a tener en cuenta en el proceso de comunicación son sus dimensiones lingüística y no lingüística. Las conductas lingüísticas son las conductas comunicativas aprendidas y se refieren al uso de la palabra para describir o nombrar

las interacciones del organismo en su proceso de acoplamiento estructural. <<Designamos como lingüística a una conducta comunicativa (...) que se da en un acoplamiento estructural ontogénico y que un observador puede describir en términos semánticos>> (Citado: 180). O sea que, según esta acotación, el lenguaje viene a ser algo así como una comunicación sobre la comunicación.

**b. Elementos del proceso de comunicación.** Dado el concepto expuesto antes, ahora interesa identificar cuáles son los principales elementos que se ponen en juego en los procesos de comunicación de las organizaciones sociales autopoieticas. Es decir, cómo se producen dichos procesos para generar los aprendizajes que llevan a renovar las estructuras simbólico-materiales de la red. Para ello, se proponen los siguientes conceptos:

- Percepción, emoción y emisión
- Momentos y espacios de comunicación
- Recursos y medios de comunicación
- Apropiación cultural de la novedad

**1. Percepción, emoción y emisión.** El proceso de comunicación, en tanto ligado al conocimiento, involucra tres operaciones vitales en los sistemas vivos: percepción, emoción y emisión. En virtud de que estas operaciones son inseparables y ocurren de manera casi simultánea, resulta difícil hacer una descripción separada de las mismas. No obstante, vale la pena hacer el siguiente intento, siguiendo siempre la teoría propuesta por Maturana y Varela:

- Percepción: en su interacción con el entorno, el sistema percibe ciertas perturbaciones que le resultan significativas.
- Emoción: las perturbaciones le desencadenan una emoción que se expresa como una cierta disposición corporal que determina un dominio de acción.
- Emisión: en términos comunicativos, la emoción se expresa en emisión de mensajes de aceptación, indiferencia o rechazo de la perturbación *gatillada* en la interacción comunicativa con el entorno.

La complejidad y riqueza comunicativa de la secuencia de estas tres operaciones es ilustrada por Capra en el siguiente párrafo:

<<En la conversación humana, nuestro mundo interior de ideas y conceptos, nuestras emociones y nuestros movimientos corporales, se entremezclan estrechamente en una compleja coreografía de coordinación de comportamientos. El análisis de filmaciones demuestra que cada conversación comprende una danza sutil y casi totalmente inconsciente, en la que la secuencia detallada de los patrones hablados está minuciosamente sincronizada no sólo con los pequeños movimientos del cuerpo del que habla, sino también con los movimientos correspondientes del que escucha. Ambos participantes se hallan unidos en esta precisa secuencia sincronizada de movimientos rítmicos y la coordinación lingüística de sus gestos mutuamente provocados, perdurará mientras prosiga su conversación>> (1996. Citado: 299).

Desde la perspectiva de la propuesta desplegada aquí, las operaciones de percepción, emoción y emisión se ocurren y están influidas por el campo de significación de la organización. Ahí adquieren sentido tanto las representaciones culturales que se percibe como las que se emite.

**2. Momentos y espacios de comunicación.** Los momentos y espacios de comunicación son expresiones temporales y espaciales de los procesos de comunicación de la organización.<sup>20</sup> Se manifiestan como eventos y lugares donde se producen las relaciones comunicativas entre los integrantes e interlocutores de la red. Los momentos y espacios de comunicación reflejan la manera en que opera la cotidianidad de significados de la organización. Son en cierto modo la puesta en escena de este mundo interior.

Los momentos de comunicación pueden ser formales e informales. Los primeros son conversaciones planificadas para el intercambio de información, la coordinación de actividades y la aprobación de acuerdos. También hay momentos informales, que incluyen celebraciones o espacios de recreación con la participación de los integrantes de la red. Pero quizá el ejemplo que mejor ilustra un momento informal de comunicación son los encuentros lúdicos que surgen espontáneamente por el gusto mismo de compartir. Por lo general, estos eventos son promovidos por las *comunidades de práctica* de la organización.

Los espacios de comunicación son lugares de encuentro de los miembros de la organización. Pueden ser salas de reuniones, cafeterías o espacios abiertos donde la gente puede encontrarse para conversar. En este sentido, cabe decir que el diseño de la arquitectura de la organización es un elemento que puede favorecer o estropear los procesos de comunicación. Ocurre con frecuencia que los espacios están diseñados como una cuadrícula lineal, que denota una visión burocrática de la organización.

En síntesis: los espacios y momentos de comunicación son los elementos que permiten la realización de las relaciones y actividades comunicativas de la red.

**3. Recursos y medios de comunicación.** El uso del esquema de difusión de información como paradigma de comunicación ha llevado a muchas organizaciones sociales a confundir los procesos de comunicación con procesos de producción de materiales o medios para la divulgación de información. Esta versión reducida del fenómeno ha contribuido a un excesivo énfasis en los medios y a la pérdida del verdadero sentido de éstos.

Sobre esta distorsión, Daniel Prieto Castillo sostiene que <<los medios han sido convertidos en un fin en sí mismo, por la creencia que si algo no aparece en los medios de difusión colectiva no existe y por la creencia de que por el mero hecho de disponer de un medio uno tiene acceso a la conciencia, a la conducta de la gente... Se mantiene la fe en el poder de los mensajes, basada en el esquema tradicional>> (1990, Citado: 158).

Desde la perspectiva de una organización social autopoiética, los medios y recursos de comunicación son herramientas para la amplificación de las relaciones comunicativas de la red conversacional, pero de ninguna manera pueden sustituir a éstas. Incluye el uso de medios masivos, la producción de medios impresos o audiovisuales, con soporte digital o físico. La

<sup>20</sup> El concepto de momentos y espacios de comunicación ha sido tomado de la metodología desarrollada por Daniel Prieto Castillo para el diagnóstico de comunicación de instituciones sociales.

noción de recursos amplía la visión al trabajo del personal especializado en estas tareas y también el uso de otras posibilidades, como una pared o un pasillo, por ejemplo.

**4. Apropiación cultural de la novedad.** La apropiación cultural de la novedad generada por las relaciones comunicativas de la red conversacional es la consumación de los procesos de comunicación. Esta noción equivale en las organizaciones sociales al concepto de acoplamiento estructural formulado por Maturana y Varela.

La razón es simple: el acoplamiento de la estructura simbólico-material de una organización supone siempre un proceso apropiación de productos culturales tangibles o intangibles (ideas, conocimientos, valores, información, pero también tecnologías y otros artefactos).

La apropiación cultural de la novedad como consumación del proceso cognitivo de la organización se realiza siempre desde lo que la organización ya es. En palabras de Maturana y Varela, la apropiación cultural está determinada por su estructura, y más precisamente de su historia de cambios estructurales. Y en ello juegan un papel importante los elementos del campo de significación de la organización descritos antes: las representaciones culturales, cotidianidad y universo discursivo.

En otras palabras: la apropiación cultural de la novedad por parte de la organización social ocurre desde su campo de significación.

### C. Síntesis del modelo autopoietico

Para tener una visión de conjunto de la íntima complementariedad de los cuatro elementos del modelo autopoietico de las organizaciones sociales, se presenta en el siguiente cuadro una síntesis del contenido y la contribución de los mismos a la autogeneración de la red conversacional.

**Cuadro 4.**  
**Caracterización de los elementos del modelo autopoietico**  
**de las organizaciones sociales**

ELEMENTOS	DEFINICIÓN	CONTRIBUCIÓN
Diseño de red conversacional	Red de relaciones comunicativas entre los actores implicados en la organización: integrantes e interlocutores pertenecientes al entorno. Su característica esencial es que es un sistema operacionalmente cerrado pero estructuralmente abierto a los cambios generados por las relaciones comunicativas.	Define la identidad autopoietica de la organización y su conservación como sistema.
Estructuras simbólico-	Comprende estructuras tangibles e	Materializa el diseño de red

<b>ELEMENTOS</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>CONTRIBUCIÓN</b>
materiales	intangibles como ideas, conocimientos y valores compartidos por los miembros de la red. Su propiedad esencial es que siempre está en constante transformación a partir de un proceso selectivo determinado por su historia de cambios e influida por sus interacciones internas y externas.	conversacional de la organización y permite la autorenovación recurrente de la misma mediante la apropiación cultural de la novedad o el acoplamiento estructural con su entorno.
Campo de significación	Espacio simbólico desde de donde se producen los procesos de aprendizaje y renovación de las estructuras simbólico-materiales de la red.	Filtra y confiere sentido a los cambios generados por los procesos conversatorios de la red.
Proceso de comunicación	Actividad continua realizada por el sistema. Involucra la secuencia sincronizada entre percepción, emoción y emisión, así como otros elementos como momentos y espacios, medios y recursos y apropiación cultural de la novedad.	Mueve y da vida a la red conversacional, mediante la producción y reproducción continua de su estructura.

Fuente: Elaboración propia basada en criterios clave de un sistema vivo formulados por Capra (1996).

## VII.

# COMPETENCIA COMUNICATIVA DE LAS ORGANIZACIONES AUTOPOIÉTICAS

---

### A. Competencia comunicativa y competencia autopoietica

El concepto de *competencia comunicativa* fue definido en las páginas iniciales de este trabajo como la capacidad de una organización social para construir, facilitar y sostener procesos participativos y cooperativos de interlocución con sus propios integrantes y con otros actores implicados en su ámbito de actuación. El objeto central del trabajo fue planteado en términos de formular un cuerpo de conceptos para distinguir y, eventualmente, monitorear dichas competencias.

El plan original se propuso un itinerario conceptual para cubrir el objeto estudiado: 1) reconstrucción del referencial sobre la teoría de autopoiesis en los sistemas vivos y sus posibilidades de aplicación al dominio social; 2) formulación de un modelo teórico para distinguir las organizaciones sociales autopoieticas; y 3) formulación de un cuerpo conceptual para reconocer la competencia comunicativa de dichas organizaciones.

Sin embargo, llegado a este punto la secuencia del estudio se encontró con un giro inesperado:

- **Una organización social es autopoietica sólo y sólo si es una organización social comunicativamente competente.**

La competencia comunicativa de una organización social está intrincablemente vinculada a la capacidad de renovación de sus estructurales simbólico-materiales y de conservación de su diseño de red conversacional. Es decir, a la capacidad de realizar su propia autopoiesis.

Lo anterior queda evidente si se revisa con cuidado el modelo conceptual propuesto en el capítulo anterior, a la luz de la definición de competencia comunicativa: construir, facilitar y sostener procesos de interlocución participativos y cooperativos con sus integrantes e interlocutores. Esta, por supuesto, es una condición *sine qua non* del diseño autopoietico de una organización social. Esta propiedad es vital para conservar su diseño y renovar su estructura. De lo contrario, se desintegraría.

Otro hallazgo que reafirma esta conclusión se puede localizar en el hecho de que el sistema autopoietico es autopoietico en la comunicación y el lenguaje. Toda la interacción con sus componentes y el entorno se realiza dentro de un proceso de comunicación, con dimensiones lingüísticas y no lingüísticas. Este proceso, como quedó descrito en las páginas precedentes, hace posible su acoplamiento estructural con el entorno, que se traduce en una operación de apropiación cultural de la novedad generada por las relaciones comunicativas.

El hallazgo mencionado obliga a realizar una inflexión en la propuesta original de trabajo prevista para desarrollar este apartado. El punto tiene que ver con la premisa de que el examen de la competencia comunicativa equivale al examen de la competencia autopoiética de la organización. Dicho de otro modo: la competencia autopoiética supone competencia comunicativa y la competencia comunicativa supone competencia autopoiética.

## **B. Variables e indicadores de competencia comunicativa**

Tomando en cuenta la consideración antes dicha, esta parte del trabajo se concentrará en formular una lista de las principales variables, con sus respectivos indicadores, para distinguir la competencia comunicativa de las organizaciones sociales autopoiéticas. La propuesta agrupa las variables alrededor de las calidades esenciales de los cuatro elementos del diseño autopoiético descrito en el capítulo correspondiente. Se trata de los siguientes:

- Conservación del diseño de red conversacional
- Renovación de las estructuras simbólico-materiales
- Conocimiento del campo de significación
- Vitalidad del proceso de comunicación

**1. Conservación del diseño de red conversacional.** La conservación del diseño de red conversacional es la condición indispensable para la existencia de una organización autopoiética. La ruptura de la red representa la desintegración de la organización. La red está sostenida por relaciones comunicativas entre los miembros e interlocutores del sistema, basadas en *la aceptación del otro como legítimo otro en la convivencia*. Los indicadores básicos para distinguir la conservación de la red conversacional son los siguientes:

- Aceptación de la diversidad humana como valor positivo por los miembros de la red.
- Participación activa en la red, en igualdad de condiciones, de los integrantes e interlocutores de la organización.
- Co-responsabilidad activa de los integrantes de la red en la conservación de la red.
- Cooperación de los integrantes de la red en la realización de las tareas de otros participantes.
- Apertura de los integrantes de la red para escuchar e incorporar el conocimiento de los otros participantes.

**2. Renovación de las estructuras simbólico-materiales.** La organización social autopoiética está operativamente cerrada por el componente interno de la red conversacional. Pero al mismo tiempo está estructuralmente abierta al entorno mediante el componente externo de la red conversacional. La naturaleza autopoiética de las estructuras de la organización es su transformación recurrente a través de la introducción de la novedad generadas por las conversaciones internas y externas. Los indicadores básicos para distinguir esta calidad son los siguientes:

- Conocimiento por los integrantes de la red de los propósitos, planes y otra información relevante de la organización.
- Identificación de los integrantes de la red con los principios y valores explícitos e implícitos de la organización.
- Flexibilidad de los sistemas de conocimiento y de creencias, normas y valores de la organización.
- Existencia de política manifiesta de apertura a los nuevos conocimientos derivados de las conversaciones internas y con el entorno.
- Valoración de los grupos afines de la organización que forman *comunidades de práctica* e incorporación de las novedades generadas por las mismas.
- Existencia de mecanismos para la incorporación de la novedad a la vida institucional o estructuras de la organización.
- Conocimiento de la memoria histórica. Existencia de una política institucional para sistematizar su memoria y volver sobre ella para recuperar lecciones del pasado.

**3. Conocimiento del campo de significación.** El campo de significación es el espacio comunicativo donde se producen y transforman las estructuras materiales y simbólicas de la organización social. Ahí adquiere sentido la novedad que el sistema importa para ese propósito. ¿Qué signos son indicativos de que el campo de significación está contribuyendo a la autopoiesis de la organización y, por tanto, evidencia competencia comunicativa?. Se proponen los siguientes:

- Reflexión sobre la propia práctica. Disposición por la organización de espacios de comunicación destinados exclusivamente a revisar las propias prácticas con la participación de todo su personal.
- Capacidad de los integrantes de la red para reconocer y revisar sus propias representaciones culturales, particularmente sobre la organización y los interlocutores de la misma.
- Capacidad de los integrantes de la red para reconocer las representaciones culturales principales del universo discursivo del momento. En especial, las representaciones culturales que sus interlocutores tienen sobre los temas que corresponden a su marco de actuación.
- Ruptura de las representaciones culturales de los integrantes de la red acerca de la concepción de la comunicación como divulgación de información.
- Recuperación de las experiencias decisivas de la organización. Apertura de espacio de reflexión sobre dichas experiencias y recuperación de lecciones principales.

- Reflexión de los integrantes de la red sobre los nuevos aprendizajes generados e integrados por los procesos conversacionales internos y externos.

**4. Vitalidad del proceso de comunicación.** El proceso de comunicación de la organización está constituido por los flujos continuos de actividades del sistema. Incluye las percepciones, la emotividad y las emisiones, así como las condiciones para éste proceso ocurra (momentos y espacios, medios y recursos), a fin de hacer posible la apropiación cultural de la novedad. La contribución del proceso a la autopoiesis de la organización es clave. Se trata de mover e infundir vida a todo el sistema. ¿Cuál son los indicadores para distinguir la vitalidad de un proceso de comunicación?. Se proponen los siguientes:

- Reconocimiento de la naturaleza cognoscitiva y pedagógica (autopoietica) de los procesos de comunicación.
- Recreación de los procesos de divulgación de información desde la dimensión autopoietica de la comunicación. Supone integrar los productos informativos en procesos relacionales.
- Fluidez de las actividades de coordinación de los procesos conversacionales de la red, tanto en su interior como exterior.
- Preocupación por la construcción de un clima emotivo de apertura y valoración de la diversidad de opiniones en las relaciones comunicativas de la red.
- Reconocimiento de la calidad de emisores y receptores de todos los integrantes de la red.
- Existencia de espacios físicos para la realización de momentos formales e informales de comunicación con los integrantes de la red. Ejemplo: salas para reuniones, espacios libres, jardines, etc.
- Provisión de eventos formales e informales de comunicación con la participación de integrantes e interlocutores de la red.
- Calidad de la participación y expresión de los participantes en los momentos de comunicación formal e informal.
- Producción y circulación de medios y materiales de comunicación sobre la organización entre los integrantes e interlocutores de la red.

### **C. Instrumento para distinguir la competencia comunicativa**

Por último, y con el propósito de contribuir a operativizar el proceso de distinción de la competencia comunicativa de las organizaciones sociales autopoieticas, se presenta un instrumento con las variables e indicadores descritos antes. El instrumento es una matriz simple que puede ser perfeccionada con valores cualitativos para obtener mayor precisión en las operaciones de monitoreo.

**Cuadro 5.**  
**Matriz para la distinción de la competencia comunicativa en organizaciones**  
**sociales autopoieticas**

No.	VARIABLES PRINCIPALES	INDICADORES
1	Conservación del diseño de red conversacional	<p>1.1 Aceptación de la diversidad humana como valor positivo por los miembros de la red.</p> <p>1.2 Participación activa en la red, en igualdad de condiciones, de los integrantes e interlocutores de la organización.</p> <p>1.3 Co-responsabilidad activa de los integrantes de la red en la conservación de la red.</p> <p>1.4 Cooperación de los integrantes de la red en la realización de las tareas de otros participantes.</p> <p>1.5 Apertura de los integrantes de la red para escuchar e incorporar el conocimiento de los otros participantes.</p>
2	Renovación de estructuras simbólico-materiales	<p>2.1 Conocimiento por los integrantes de la red de los propósitos, planes y otra información relevante de la organización.</p> <p>2.2 Identificación de los integrantes de la red con los principios y valores explícitos e implícitos de la organización.</p> <p>2.3 Flexibilidad de los sistemas de conocimiento y de creencias, normas y valores de la organización.</p> <p>2.4 Existencia de política manifiesta de apertura a los nuevos conocimientos derivados de las conversaciones internas y con el entorno.</p> <p>2.5 Valoración de los grupos afines de la organización que forman <i>comunidades de práctica</i> e incorporación de las novedades generadas por las mismas.</p> <p>2.6 Existencia de mecanismos para la incorporación de la novedad a la vida institucional o estructuras de la organización.</p> <p>2.7 Conocimiento de la memoria histórica. Existencia</p>

No.	VARIABLES PRINCIPALES	INDICADORES
		de una política institucional para sistematizar su memoria y volver sobre ella para recuperar lecciones del pasado.
3	Conocimiento del campo de significación	<p>3.1 Reflexión sobre la propia práctica. Disposición por la organización de espacios de comunicación destinados exclusivamente a revisar las propias prácticas con la participación de todo su personal.</p> <p>3.2 Capacidad de los integrantes de la red para reconocer y revisar sus propias representaciones culturales, particularmente sobre la organización y los interlocutores de la misma.</p> <p>3.3 Capacidad de los integrantes de la red para reconocer las representaciones culturales principales del universo discursivo del momento. En especial, las representaciones culturales que sus interlocutores tienen sobre los temas que corresponden a su marco de actuación.</p> <p>3.4 Ruptura de las representaciones culturales de los integrantes de la red acerca de la concepción de la comunicación como divulgación de información.</p> <p>3.5 Recuperación de las experiencias decisivas de la organización. Apertura de espacio de reflexión sobre dichas experiencias y recuperación de lecciones principales.</p> <p>3.6 Reflexión de los integrantes de la red sobre los nuevos aprendizajes generados e integrados por los procesos conversacionales internos y externos.</p>
4	Vitalidad del proceso de comunicación	<p>4.1 Reconocimiento de la naturaleza cognoscitiva y pedagógica (autopoiética) de los procesos de comunicación.</p> <p>4.2 Recreación de los procesos de divulgación de información desde la dimensión autopoiética de la comunicación. Supone integrar los productos informativos en procesos relacionales.</p> <p>4.3 Fluidez de las actividades de coordinación de los procesos conversacionales de la red, tanto en su interior como exterior.</p>

No.	VARIABLES PRINCIPALES	INDICADORES
		<p>4.4 Preocupación por la construcción de un clima emotivo de apertura y valoración de la diversidad de opiniones en las relaciones comunicativas de la red.</p> <p>4.5 Reconocimiento de la calidad de emisores y receptores de todos los integrantes de la red.</p> <p>4.6 Existencia de espacios físicos para la realización de momentos formales e informales de comunicación con los integrantes de la red. Ejemplo: salas para reuniones, espacios libres, jardines, etc.</p> <p>4.7 Provisión de eventos formales e informales de comunicación con la participación de integrantes e interlocutores de la red.</p> <p>4.8 Calidad de la participación y expresión de los participantes en los momentos de comunicación formal e informal.</p> <p>4.9 Producción y circulación de medios y materiales de comunicación sobre la organización entre los integrantes e interlocutores de la red.</p>

## VIII. CONCLUSIONES:

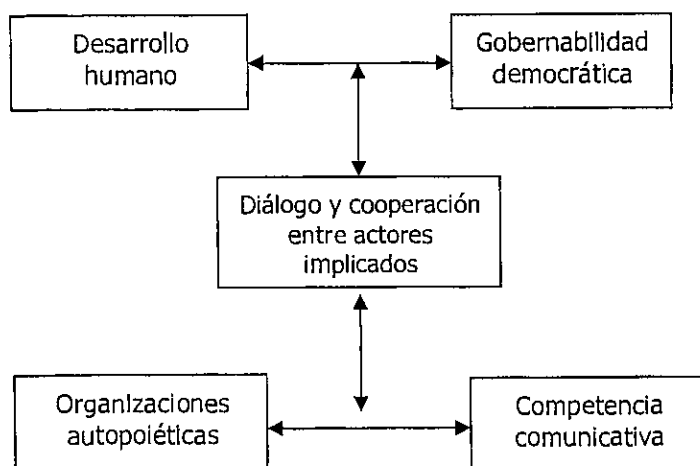
### diseño autopoiético y competencia comunicativa, calidades necesarias en las organizaciones sociales para la gobernabilidad democrática y el desarrollo humano.

El objetivo general de este trabajo fue formular un cuerpo de conceptos e instrumentos metodológicos para distinguir la competencia comunicativa de las organizaciones sociales, con énfasis en aquellas pertenecientes al sector estatal y a la sociedad civil. Con ello se planteó la expectativa de contribuir a mejorar el desempeño institucional de dichas organizaciones para el ejercicio de la gobernabilidad democrática y el fomento del desarrollo humano, considerados como sus fines superiores. Este planteamiento partió del siguiente supuesto:

- La competencia comunicativa y la capacidad de las organizaciones para el fomento de la gobernabilidad democrática y el desarrollo humano son fenómenos mutuamente influyentes.

Este supuesto quedó plasmado en el Gráfico 3, incluido en la formulación del objeto de estudio y que se reproduce aquí para visualizar mejor los resultados obtenidos.

**Gráfico 3.**  
**Modelo básico de análisis de relacionalidad del fenómeno  
de la capacidad comunicativa de las organizaciones sociales**



Fuente: elaboración propia.

La ruta metodológica seguida para el abordaje de la relacionalidad entre el concepto de competencia comunicativa y los otros fenómenos señalados en el esquema de análisis se puede sintetizar en la siguiente secuencia: 1) referentes del contexto (reforma democrática del Estado,

Acuerdos de Paz y Globalización); 2) referentes teóricos sobre las organizaciones sociales; 3) reconstrucción de la teoría de la autopoiesis aplicada a al dominio social; 4) elementos del diseño autopoietico de las organizaciones sociales; 5) variables de la competencia comunicativa.

Este recorrido condujo a una serie de hallazgos, que como se habrá podido constatar en las páginas anteriores, permiten sustentar la premisa original acerca de la conectividad de los fenómenos de competencia comunicativa y organizaciones autopoieticas, por un lado, y entre estos dos fenómenos y la gobernabilidad democrática y el desarrollo humano, por el otro. Las conclusiones que se obtuvieron sobre esta materia se pueden sintetizar en los siguientes términos:

**A. Propiedades autopoieticas de las organizaciones sociales.** El modelo autopoietico de organización social se define como una red conversacional en la que cada uno de los actores participantes tiene la función principal de contribuir a la realización de los propósitos de los otros actores implicados. Esta relacionalidad cooperativa permite la conservación del sistema y la transformación permanente de sus estructuras. La conservación del diseño de red y el cambio de las estructuras se logra mediante la apropiación cultural de la novedad generada por los procesos de comunicación, que a su vez tienen una dimensión cognoscitiva y pedagógica. Según esta definición, las propiedades de una organización autopoietica se puede sintetizar así:

- Interacción cooperativa de los actores implicados en la conservación y renovación de la organización.
- Introducción de nuevos conocimientos, información y valores producidos por los procesos conversacionales internos y externos.
- Procesos de comunicación mediados por el conocimiento y el aprendizaje entre los actores implicados.
- Construcción de espacio social entre los actores implicados caracterizado por la aceptación de la diferencia y la legitimidad del otro.

**B. Calidades deseadas de la gobernabilidad democrática.** Esta propuesta plantea un nuevo modelo de relacionalidad entre los principales implicados en la organización de la sociedad: el Estado, la sociedad civil y el mercado. Las calidades privilegiadas en esta interacción son esencialmente las siguientes:

- Interacción de los actores implicados de manera cada quien obtenga beneficios al tiempo que se beneficia todo el sistema.
- Uso de procesos conversacionales como instrumento para negociar acuerdos y consensos que permitan la conservación y la renovación del sistema.

**C. Organizaciones sociales autopoieticas y gobernabilidad democrática.** El modelo autopoietico de organizaciones sociales y las propiedades requeridas por un ejercicio democrático de la gobernabilidad de las sociedades tienen un alto grado de correspondencia. Ambos modelos expresan la tendencia a reproducir características esenciales que han permitido la evolución histórica de los seres vivos y privilegian especialmente una condición natural

esencial para el desarrollo de las competencias humanas y la fundación de las sociedades: la aceptación de la legitimidad de la diferencia del otro en la convivencia.

**D. Modelo autopoietico y reforma democrática del Estado.** El modelo autopoietico ofrece amplias e interesantes perspectivas para el rediseño de las instituciones públicas y organizaciones de la sociedad civil, en el marco de los procesos de reforma, modernización y descentralización del Estado que se impulsan en América Latina y especialmente en Guatemala. Cuando menos puede tenerse como una opción frente a los enormes y complejos desafíos que suponen el impulso de estas iniciativas.

**E. Diseño autopoietico y contexto global.** La teoría de la autopoiesis aplicada a las organizaciones sociales encuentra una fuente de legitimidad histórica en algunas propiedades emergentes de la sociedad globalizada. Por ejemplo, se pueden citar las siguientes: 1) relacionalidad e interdependencia entre actores implicados (corporaciones, mercados, países, estados nacionales, organismos supranacionales y organizaciones civiles); 2) conectividad social global mediante acceso a tecnologías de la información y las comunicaciones; 3) complejidad en las relaciones multiniveles entre los actores y variables implicadas; 4) creciente y constante emergencia de nueva información y conocimientos del entorno globalizado.

**F. Diseño organizativo autopoietico y competencia comunicativa.** El desarrollo del trabajo se enfrentó a un giro inesperado en la reflexión y construcción teórica del modelo autopoietico de organización social. Este consistió en el hallazgo de que las calidades autopoieticas y la competencia comunicativa de una organización son propiedades no sólo complementarias sino indispensablemente necesarias tanto para unas como para otras. La conclusión a la que se arribó fue que una organización es autopoietica sólo y sólo sí es una organización comunicativamente competente. Por ello, las variables para distinguir la competencia comunicativa son las mismas para distinguir las propiedades autopoieticas. Se trata de las siguientes:

- Conservación del diseño de red conversacional
- Renovación de las estructuras simbólico-materiales
- Conocimiento del campo de significación
- Vitalidad del proceso de comunicación

**G. Competencia comunicativa y gobernabilidad democrática.** Dada la coincidencia entre propiedades autopoieticas y competencia comunicativa, se concluye que ambas son condiciones y calidades necesarias en las organizaciones sociales para el fomento de la gobernabilidad democrática y el desarrollo humano. Aunque es un fenómeno muy lejos de la linealidad mecanicista, se puede especular acerca de que a mayor competencia comunicativa, mayor capacidad autopoietica y a mayor competencia comunicativa y autopoietica, mayores posibilidades de hacer contribuciones realmente efectivas a la construcción de un Estado democrático y el abatimiento de las exclusiones sociales que frenan el desarrollo humano.

**H. Autopoiesis, competencia comunicativa y proceso de paz en Guatemala.** Los Acuerdos de Paz firmados en 1996 en Guatemala representan el impulso de un nuevo contrato social y político entre los actores implicados en la organización de la sociedad de este país. Algunas de las características de dicho contrato coinciden altamente con las propiedades de las organizaciones sociales autopoieticas y comunicativamente competentes. Por ejemplo:

- Contrato relacional de aceptación entre actores implicados en el conflicto (Estado, sociedad civil, empresarios, ejército y grupos alzados en armas).
- Relacionalidad de aceptación e intercambio entre Pueblos y culturas nacionales.
- Competencias comunicativas para construir consensos entre actores implicados.

**I. Ventanas abiertas para futuros estudios.** Este trabajo no es, de manera alguna, concluyente. Abre, eso sí, ventanas para seguir explorando alternativas a la comprensión de las complejas realidades sociales actuales, especialmente en el dominio del diseño de una nueva organización de la sociedad capaz de reconectar a sus integrantes con las propiedades más específicas de su calidad humana. Una tarea casi inmediata es probar el modelo propuesto en situaciones concretas, como el desempeño de la nueva institucionalidad del Estado y la sociedad civil guatemaltecos.

## BIBLIOGRAFÍA

---

- Adams, Richard. 2001. *El octavo día. La evolución social como autoorganización de la energía*. México, Universidad Autónoma Metropolitana. 411 págs.
- Acuerdos de Paz*. 1997. MINUGUA/Universidad Rafael Landívar. Versión original. Guatemala. 440 págs.
- Biblioteca ideas, revista y boletín de reseñas*. 2000-2001. Instituto Internacional de Gobernabilidad Democrática. Universidad de Catalunya. España. Internet. [www.iigov.org](http://www.iigov.org)
- Briggs John; F. D. Peat. 1997. *Las siete leyes del caos*. México D.F., Grijalbo. 320 págs.
- Capra, Fritjof. 1985. *El Punto crucial*. Barcelona, Integral. 514 págs.
- \_\_\_\_\_; 1996. *La Trama de la vida. Una nueva perspectiva de los sistemas vivos*. Nota de traducción de David Sempau. 4ª. Edición. Barcelona, Anagrama. 359 págs.
- \_\_\_\_\_; 2002. *Las Conexiones ocultas. Implicaciones sociales, medioambientales, económicas y biológicas de una nueva visión del mundo*. Barcelona, Anagrama. 389 págs.
- Castells, Manuel. 2001. *La galaxia Internet*. Barcelona, editorial Areté. 318 págs.
- \_\_\_\_\_; 1996. *The information Age*. Londres, Blackwell. 3 vols.
- Comunicación para el Desarrollo para la Planificación, la Participación y la Capacitación*. 1987. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación (FAO). Roma, 226 págs.
- Common Country Assesment*. 2000. Sistema de Naciones Unidas en Guatemala. 64 págs.
- Cruz, César Nicando. 1999. *Gobernando las Organizaciones Públicas*. Instituto Internacional de Gobernabilidad Democrática (IIG). España. 120 págs.
- De la Dehesa, Guillermo. <<*La globalización económica y el futuro del Estado*>>. En Revista digital de Instituto Internacional de Gobernabilidad Democrática. (28). España. 16 págs.
- Flores, Fernando. 1997. *Creando organizaciones para el futuro*. 5ª. edición. Santiago de Chile, Dolmen Ediciones. 194 págs.
- Flores, Fernando et al. 2000. *Abrir nuevos mundos*. Prólogo de Felipe González. España, Taurus. 334 págs.
- Grajeda, David. 2001. <<Competencia interactiva en la gerencia de las instituciones públicas en una ciudad multicultural: la experiencia de la municipalidad de Quetzaltenango>>. Ensayo Facultad de Ciencias Sociales. Universidad del Valle de Guatemala. 35 págs.

- \_\_\_\_\_; 2001a. <<Comunicación y gobernabilidad democrática. Diagnóstico y perfil de estrategia de la municipalidad de Quetzaltenango>>. Estudio Fundación Friedrich Ebert. 120 págs.
- \_\_\_\_\_; 2001b. <<Estado democrático y desarrollo humano: Productos deseados de las organizaciones y la gerencia públicas en Guatemala>>. Ensayo Facultad de Ciencias Sociales. Universidad del Valle de Guatemala. 54 págs.
- \_\_\_\_\_; 1997. <<Fundamentos básicos de un enfoque de comunicación y educación para la equidad y participación en el desarrollo>>. Ensayo FAO Costa Rica. 50 págs.
- \_\_\_\_\_; 1995. *Comunicación, género y desarrollo sostenible: Referentes para un nuevo paradigma del desarrollo*. San José, Costa Rica, editorial IICA. 126 págs.
- Habermas Jürgen. 2002. *Teoría de la acción comunicativa*. México, Taurus. 2 vols.
- Harmon Michael y R. Mayer. 1999. *Teoría de la organización para la administración pública*. Nota introductoria de Jorge Tamayo Castroparedes. México, Fondo de Cultura Económica. 505 págs.
- Hernández Sampieri, R. et al. 1991. *Metodología de la investigación*. México, McGraw Hill. 394 págs.
- Huntington, Samuel. 1994. *La tercera ola*. Buenos Aires, Paidós. 245 págs.
- Informes Nacionales de Desarrollo Humano*. 1998, 1999, 2000 y 2001. Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. Guatemala. 4 vols.
- Klingsberg, Bernardo. 1995. <<La Perspectiva de la gerencia en los años noventa>>. En: *Pobreza, el drama cotidiano*. Argentina, CLAD, Norma y PNUD. Págs. 90-128.
- Luhmann Niklas. 1997. *Sociedad y sistema: la ambición de la teoría*. Nota introductoria de Ignacio Izuzquiza. España, Ediciones Paidós. 144 págs.
- Manual de interculturalidad*. 1999. Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Proyecto Canil. Guatemala. 84 págs.
- Maturana, Humberto y F. Varela. 1996. *El árbol del conocimiento. Las bases biológicas del conocimiento humano*. Madrid, Debate S.A. 219 págs.
- Maturana, Humberto. 1992. *Emociones y lenguaje en educación y política*. 6ª. edición. Santiago de Chile, editorial universitaria. 94 págs.
- \_\_\_\_\_; 1995. La democracia es una obra de arte. Colombia, editorial Presencia. 85 págs.
- \_\_\_\_\_; 1999. *Transformación en la convivencia*. Santiago de Chile, Dolmen Ediciones. 283 págs.

- Notas de cursos de la Maestría en Desarrollo. 2000-2001. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad del Valle de Guatemala.
- Prieto Castillo, Daniel. 1985. *Diagnóstico de comunicación*. Quito, Ecuador, Ciespal. 260 págs.
- \_\_\_\_\_; 1988. *Manual de Análisis de Mensajes*. Quito, Ecuador, Ciespal. 147 págs.
- \_\_\_\_\_; 1989. <<Medios, comunicación y cultura>>. En: *Capacitación y participación campesina*. San José, Costa Rica, IICA. Págs. 120-168.
- Prieto Castillo, Daniel y F. Gutiérrez. 1991. *La Mediación Pedagógica*. San José, Costa Rica, Universidad de San Carlos de Guatemala y RNTC. 151 págs.
- Senge, Peter. 1998. *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. 2ª. edición. México, Editorial Granica. 490 págs.
- Serra, Roberto. 2000. *El nuevo juego de los negocios*. Buenos Aires, Editorial Norma. 314 págs.
- Taracena, Arturo y E. Ruano. 2001. *Las Exclusiones heredadas e inventadas durante el Siglo XX en Guatemala*. Cuadernos de Desarrollo Humano. PNUD. 30 págs.
- Timasheff, Nicholas. 1997. *La teoría sociológica*. 18ª. edición. México, Fondo de Cultura Económica. 397 págs.
- Valero, Ricardo. 2000. <<Globalidad y Comunicación>>. *Boletín electrónico del Centro Latinoamericano de la Globalidad*. {México}. (1).
- Varela, Francisco. 2000. *El fenómeno de la vida*. Santiago de Chile, Dolmen Ediciones. 474 págs.

# APÉNDICE

## A. Matriz de actividades realizadas

**Cuadro 6:**  
**Matriz de actividades y productos, según objetivos**

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	PRODUCTOS
<p>Objetivo 1</p> <p>Tipificar un modelo teórico de organización social autopoiesico, tomando en cuenta e integrando los aportes de H. Maturana, F. Varela, F. Capra, N. Luhmann y J. Prats.</p>	<p>1.1 Leer y analizar la bibliografía seleccionada.</p> <p>1.1.2 Registro de apuntes sobre textos leídos.</p> <p>1.1.3 Elaborar documento con modelo teórico de una organización autopoiesico.</p>	<p>Documento elaborado con capítulo sobre modelo teórico de una organización autopoiesico.</p>
<p>Objetivo 2</p> <p>Identificar los conceptos y las variables que comportan la competencia comunicativa de las organizaciones sociales, considerando las contribuciones teóricas de J. Habermas, D. Prieto Castillo y otros.</p>	<p>2.1 Leer y analizar la bibliografía seleccionada.</p> <p>2.2 Editar e integrar los aportes del autor sobre su trabajo en comunicación educativa para el desarrollo.</p> <p>2.3 Elaborar documento con propuesta sobre categorías teóricas, dimensiones y variables que definen la competencia comunicativa de las organizaciones sociales.</p>	<p>Documento elaborado con capítulo sobre la propuesta teórica de competencia comunicativa de las organizaciones sociales.</p>
<p>Objetivo 3</p> <p>Establecer la conexión entre el modelo autopoiesico de organización social y el concepto de competencia comunicativa, tomando en cuenta los resultados derivados de los dos objetivos anteriores.</p>	<p>3.1 Analizar los documentos sobre modelos autopoiesico de organización social y de competencia comunicativa.</p> <p>3.2 Elaborar documento con análisis sobre conexión entre ambos conceptos.</p>	<p>Documento elaborado con apartado sobre relación entre competencia comunicativa y organización social autopoiesica.</p>







