

Sistemas organizacionales, sociedad y poder.

Angel Petriella.

Cita:

Angel Petriella (2007). *Sistemas organizacionales, sociedad y poder.* XXVI Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología. Asociación Latinoamericana de Sociología, Guadalajara.

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-066/1207>

Sistemas Organizacionales, Sociedad y Poder

Angel Petriella

Las lógicas organizacionales desplegadas en la sociedad constituyen una extensión de las formas epocales en su más amplio espectro. Organizaciones empresariales y sociales, públicas y privadas, asociativas y cooperativas, no pueden no ser lo que el registro social general indica en materia de estructuras y tecnologías de gestión. Se trata de una convivencia sistémica, donde cada organización opera como un sistema autorreferencial que se acopla más o menos eficazmente con los múltiples contextos en los que le compete actuar.

El carácter autorreferencial no excluye interacción e interpenetración, todo lo contrario, no sólo lo admite sino que lo posibilita. Desde el espacio organizacional concreto, las organizaciones, en tanto sistemas autorreferentes, componen sus respuestas específicas a las demandas de su acoplamiento con los entornos en materia de estructuras internas, dinámicas operacionales y, sobre todo, comunicacionales como la expresión básica y liminar de su sentido. Las organizaciones sociales y políticas, no están exentas de estas notas generales que apuntamos como descripción y observación más general.

En los últimos cuarenta años, muchos autores han afirmado que la sociedad capitalista se fue convirtiendo cada vez más en sociedad organizacional, es decir, las estructuras básicas de su funcionamiento encuentran su racionalidad óptima en la configuración de un entramado operativo básico, que otorga sustento a las formas de funcionamiento de lo que podríamos, recurriendo al pensamiento clásico, nominar como estructura y superestructura de la sociedad.

El valor de esta apreciación no es solo analítico y observacional, es también operativo a la hora de imaginar posibilidades de cambios concretos en los comportamientos individuales y colectivos de las personas que habitan, como si fueran un gran entorno de complejidad, los sistemas organizacionales concretos.

La historia de los estudios sobre las organizaciones es una historia que revela un gran sentido práctico del capitalismo desde sus inicios. Esta historia nos da cuenta de que este pragmatismo fue sacralizando enfoques de conducción y, por ende, de ejercicio de poder como teorías y supuestos filosóficos convertidos desde la práctica concreta en sentido común, en sistemas de creencias y finalmente en dispositivos de valores. La continuidad histórica, auxiliada en cada momento por el atravesamiento de las ciencias, desde la ingeniería hasta la psicología y la sociología, fue dando carnadura a las matrices socializantes de las organizaciones económicas, políticas y sociales. Debieron pasar varias décadas, posteriormente al nacimiento de las escuelas fundacionales, para observar la incorporación de una problematización sociológica de las organizaciones.

La inclusión de las temáticas del Poder al interior de las mismas, acto académico y de baja inclusión en los estudios e investigaciones empresariales, surgió emparentada a los estudios sobre el papel de la burocracia en los asuntos del Estado, y su administración y las formas de optimización profesional del desempeño requerido como eficiente, sobre todo cuando las ineficiencias constituyen una carga indirecta a los contribuyentes y por ende un costo marginal en la productividad general y en la rentabilidad general de las expectativas del sistema.

En los orígenes de los estudios sobre el comportamiento de las organizaciones, las escuelas predominantes y hegemónicas, conocidas como Administración Científica o de Administración, y divulgadas como taylorismo, pusieron su mayor énfasis en la optimización estructural, en la racionalidad, es decir, cálculo instrumental de costos y beneficios, y en fragmentación y coordinación del trabajo. El trabajo y el trabajador recibieron un trato objetivante, una categorización de insumo fatal a gobernar. El capital y el capitalismo generaron una vía de dominación práctica y cotidiana, a través de la creación de las culturas del Management.

El no muy largo proceso histórico de separación del producto del productor directo, y la enajenación del proceso de trabajo y la alienación del trabajador, fueron prolijamente administrados por la incorporación de la ciencia como fuerza productiva directa, no solo en el

campo de las tecnologías de producción, sino en las tecnologías de mando, de disciplinamiento, de poder, todas ellas centradas en el concepto de gestión.

Organizaciones y jerarquías

El modelo denominado Clásico de Organizaciones se basa en el mantenimiento de jerarquías y niveles, dentro de los cuales las personas ejecutan acciones consonantes con la calificación técnica exigida por el lugar que ocupan en la organización.

Lo primero que se constata al aproximarse al tema de la organización es una enorme diversidad de definiciones, por lo que no parece inapropiado hablar también aquí de lo que más de un investigador ha denominado como "jungla teórica"¹. Hay definiciones -como la del Diccionario de la Real Academia Española: organización = efecto o acción de disponer las cosas de forma ordenada- donde organizar es definido como 'ordenar', pero no se dice qué es ese ordenar. Otras, identifican organización con sistema de acción conscientemente coordinado.

Edgard Schein especifica algo más: organización sería así la "coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito mediante la división de funciones y del trabajo, a través de una jerarquización de la autoridad y la responsabilidad"².

Enmarcado en su teoría sociológica de la que ha brotado el "comunitarismo", A. Etzioni³ concibe la organización como entidad social deliberadamente creada y recreada para alcanzar objetivos concretos. Se caracterizará por la división del trabajo, el poder y las responsabilidades en las comunicaciones; divisiones no producidas por azar o por tradición, sino de forma deliberada. Daniel Katz, Robert Kahn y colaboradores⁴, en un marco de

¹ Pfeffer, J. *Organizaciones y Teoría de la Organización*, El Ateneo, Buenos Aires, 1987.

² Schein, E. *Psicología de la Organización*, Editorial Prentice/Hall Internacional, Madrid, 1980, cap. 2, pág. 19.

³ Etzioni, A. *Organizaciones Modernas*, Editorial Prentice / Hall, Madrid. 1964

⁴ Katz, D.; Kahn, R. *Psicología Social de las Organizaciones*, Editorial Trillas, México, 1977.

referencia a la teoría cibernética, definen la organización como un sistema abierto, en el que el *input* de energía y la conversión del *output* en posteriores *inputs* energéticos, consisten en transacciones entre la organización y su entorno. Esos sistemas articulan otros diferenciados según funciones y coordinados, y se realizan a través de un sistema de roles. Una organización humana constituye una estructura artificial, con propiedades únicas, una estructura constituida más por actos o eventos que por componentes físicos invariables.

Max Weber fue quien, con sus trabajos, consagró el término burocracia como paradigma racional-legal de las organizaciones modernas. La configuración jerárquico-piramidal de las organizaciones supone que toda persona realiza una serie de operaciones técnicas, siendo controlada a su vez por superiores, generándose un sistema que produce una división del trabajo, sistematizado y basado en la formación especializada y en la experiencia técnica. Todos los niveles en los que una persona resulta competente son especificados por la división racional-legal del trabajo.

Es esta división del trabajo la que define las responsabilidades exactas que se les otorgan a las personas, y el poder y la autoridad conferida en el territorio organizacional y desde el territorio organizacional hacia el contexto. La normalización de los deberes y obligaciones, así como los derechos y garantías constituyen el andamiaje burocrático-legal de las organizaciones, las reglas escritas formalizan las acciones esperadas para cada uno de los miembros de la organización. La normativa organizacional prescribe también las conformaciones funcionales y los procesos comunicacionales, que hacen a la inserción, al desempeño y a los procesos decisorios.

Otra regulación precisa es la retribución uniforme de acuerdo a lo tabulado en cada nivel y jerarquía, como así también la impersonalidad del cargo y la separación de bienes, recursos, servicios y honores de su vida particular con los pertinentes a la organización. La administración racional legal, queda de este modo diferenciada de los modelos denominados tradicionales o carismáticos de gestión. No obstante, cabe precisar que estamos hablando de una tipología organizacional, con alcances analíticos. La realidad ha demostrado la coexistencia en el tiempo de modelos tradicionales, paternalistas, en el seno mismo de las configuraciones burocráticas.

Históricamente, otros dos fenómenos han llamado la atención a investigadores, estudiosos y dirigentes del fenómeno organizacional, uno de ellos es la supervivencia y adaptación de las organizaciones complejas y otro el de la continuidad y estabilidad de quienes detentan el poder. Robert Michels⁵, en su estudio sobre los partidos políticos, acuñó el concepto de “ley de hierro” de la oligarquía refiriéndose a la tendencia perpetuante de quienes ocupan las posiciones más altas, de mayor rango y poder dentro de las organizaciones.

El pensamiento organizacional se desarrolla en el marco de un modelo recursivo de investigación/acción. Los estudios a lo largo del tiempo, revelan un conjunto de relaciones entre las necesidades concretas de la sociedad global en materia de organizaciones, una focalización inicial en las organizaciones de tipo productivas y una sistematización pragmática de observaciones empíricas convertidas en escuelas, teorías, supuestos y estrategias de conducción y gestión organizacional.

Los temas tales como las posibilidades de la democracia al interior de las organizaciones, el tema de la participación, las problemáticas derivadas del poder, convertidas muchas veces en caracterizaciones de procesos, como el liderazgo, o el del consenso y la autoridad, guardan una permanencia en el tiempo demostrando que más que certezas lo que se ha acumulado, muchas veces de manera anárquica y difusa, son interrogantes. Desarrollaremos este tema en un próximo apartado.

El espacio organizacional concreto constituye un constructo social tejido por personas concretas, que detentan inserciones desiguales, diferentes y diversas. Como constructo de acción colectiva, deviene en un espacio de restricciones de comportamientos y voluntades individuales⁶. La confrontación entre lo uno y lo diverso, entre lo uniforme necesario y lo diferente, entre lo singular y lo particular, sigue siendo un dilema organizacional. Las distintas

⁵ “La organización es lo que da origen a la dominación de los elegidos sobre los electores, de los mandatarios sobre los mandantes, de los delegados sobre los delegadores. Quien dice organización dice oligarquía.” Michels, R. *Los partidos políticos*, Amorrortu, Barcelona 1979.

⁶ Crozier, M. y Friedberg, E. *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*, Alianza Editorial Mexicana, Colección Política, 1990.

expresiones del pensamiento organizacional han tenido que referirse muchas veces frontalmente, otras veces elípticamente a este dilema.

Además de ello, la preocupación recurrente ha sido como garantizar el equilibrio y la estabilidad organizacional para asegurar su eficacia en los terrenos de la productividad, el control del conflicto y la membresía de sus integrantes. Productividad, pertenencia y conflicto las podemos reconocer como variables críticas para la gestión, de allí su extrema importancia y su presencia en distintos enfoques y escuelas.

Los estudios denominados clásicos sobre las organizaciones emergen de las condiciones sociales de la época, de la estabilidad de las organizaciones y del establecimiento de las burocracias propias del capitalismo en su fase de consolidación y tránsito hacia la industrialización.

El taylorismo ha sido la escuela que consagró los principios de la organización capitalista moderna y brindó los fundamentos de gestión necesarios y consonantes con el contexto. En primer término el sentido de poder y autoridad. Quienes mandan deben hacerlo en forma plena. La autoridad deberá ser total sobre quienes trabajan y sobre la organización del trabajo.

La simplificación al máximo del trabajo y la concentración del trabajo intelectual en las altas esferas de la organización, constituyen los rasgos relevantes de esta teoría, denominada gestión científica, divulgada y conocida como taylorismo en honor a su fundador el Ingeniero F. Taylor⁷.

⁷ En 1911, Frederic W. Taylor escribió en la Introducción a *Principios de la Administración Científica*: “El Presidente Roosevelt, en su mensaje a los gobernadores reunidos en la Casa Blanca, observaba proféticamente que: ‘la conservación de nuestros recursos nacionales no es sino el paso previo al problema mas general del rendimiento nacional’. Todo el país reconoció inmediatamente la importancia de conservar nuestros recursos materiales, y así comenzó un gran movimiento cuyas consecuencias prácticas serían inmensas. Sin embargo, hasta ahora, solo hemos apreciado vagamente la importancia de este ‘problema más general de aumentar nuestra producción nacional’.

Nos es dable ver nuestros bosques devastados, nuestras fuerzas hidráulicas malgastadas, nuestras tierras arrasadas por el mar en las inundaciones; el agotamiento de nuestros yacimientos de carbón y de hierro se hallan próximos. Pero nuestro gran derroche de esfuerzo humano, que ocurre diariamente por incompetencia, mala dirección o incapacidad, al cual Roosevelt considera como una pérdida de "rendimiento nacional", es menos visible, menos tangible y solo vagamente apreciado. Podemos ver y comprobar fácilmente el derroche de las cosas materiales. Pero los movimientos torpes, ineficientes o mal dirigidos de los hombres no dejan nada visible o tangible detrás

Otros autores, como Jeremy Rifkin⁸, adjudican en realidad a los monjes benedictinos los orígenes de la división y organización del trabajo, en las tareas desarrolladas en los monasterios. Incluso en aquellos ámbitos premodernos se radican los antecedentes del instrumento paradigmático de la edad moderna y del capitalismo. Algunos opinan que es la máquina a vapor y otros opinan que es el reloj. El mismo reloj que reemplaza a las torres de

de ellos. Su apreciación, exige un esfuerzo de memoria y de imaginación. Y por esta razón, a pesar de que nuestra pérdida diaria de mano de obra es mayor que la de nuestro derroche de cosas materiales, ésta nos ha conmovido hondamente, mientras que aquella apenas nos ha impresionado.

Hasta ahora no ha habido agitación pública en favor de ‘un mayor rendimiento nacional’; ninguna asamblea ha sido convocada para considerar la manera de lograrlo. Y sin embargo, existen signos evidentes de que la necesidad de un mayor rendimiento se hace sentir ampliamente. La búsqueda de gente mejor y más competente desde los presidentes de nuestras grandes compañías hasta el más humilde servidor, nunca fue mas vigorosa que ahora. Y más que nunca la demanda de gente competente excede a la oferta.

No obstante, lo que buscamos es el hombre que conozca su oficio y pueda ser inmediatamente utilizado; el hombre que ha sido formado por los demás. Solo cuando comprendamos plenamente que nuestro deber como asimismo nuestra oportunidad, reside en cooperar sistemáticamente en instruir y formar este hombre competente, en lugar de buscar el hombre formado por los demás, nos hallaremos en el camino que conduce a un mayor rendimiento nacional. En el pasado la idea predominante se expresaba en la frase: ‘Los directores de la industria nacen, no se forman’, y la teoría afirmaba que cuando se había conseguido el hombre conveniente, podía dejársele sin ningún riesgo la elección de los métodos. En el futuro deberá comprenderse que nuestros jefes de industrias deben ser instruidos correctamente, que no hay hombre, por hábil que sea, que con el antiguo sistema de administración personal pueda tener la esperanza de competir con un número de hombres comunes, pero bien organizados y que sepan coordinar sus esfuerzos. En el pasado, el hombre lo era todo; en el futuro, el sistema debe ser lo principal. Esto no quiere decir, sin embargo, que los grandes hombres no sean necesarios. Por el contrario, el primer propósito de todo buen sistema debe ser formar hombres de primera clase; y bajo una administración sistemática el mejor hombre alcanzar la cima con más seguridad y más rapidez que en cualquier otra época. Este trabajo ha sido escrito:

- Primero: Para señalar, mediante una serie de ejemplos simples, la gran pérdida que todo el país está sufriendo a causa de la ineficiencia de casi todos nuestros actos diarios;
- Segundo: Para tratar de convencer al lector de que el remedio para esta ineficiencia reside en la administración sistemática, y no en la búsqueda de hombres excepcionales o extraordinarios;
- Tercero: Para probar que la mejor administración es una verdadera ciencia, que descansa sobre la base de leyes, reglas y principios claramente definidos. Y además, para demostrar que los principios fundamentales de administración científica son aplicables a todas las clases de actividades humanas, desde nuestros actos individuales más simples hasta el trabajo de nuestras grandes corporaciones, que exigen la más esmerada cooperación. Y, en resumen, para convencer al lector, mediante una serie de ejemplos, que siempre que estos principios sean correctamente aplicados, se obtendrán resultados realmente asombrosos. Esta obra fue originalmente preparada para ser presentada a la ‘American Society of Mechanical Engineers’. Los ejemplos elegidos son de tal naturaleza, que creemos que interesarán a los ingenieros y administradores de establecimientos industriales y manufactureros, como también a todos los hombres que trabajan en esos establecimientos.

Asimismo, esperamos que los demás lectores comprenderán que los mismos principios pueden ser aplicados con igual provecho en todas las actividades humanas: en la administración de nuestros hogares y de nuestras granjas; en la administración de los comercios grandes y pequeños; en la administración de las iglesias e instituciones filantrópicas; en las universidades y en las reparticiones gubernamentales.”

⁸Rifkin, J. en su libro *Las guerras del tiempo* incluye la historia de las abadías benedictinas del siglo trece como los antecedentes premodernos de la organización de trabajo.

las catedrales góticas, símbolo máximo de la congregación antigua, nuevo símbolo de la organización social urbana, burguesa y capitalista.

El taylorismo se despliega como la continuidad natural del clima de época propio de la modernidad occidental, de la cronometrización del tiempo y la geometrización de la naturaleza, del dualismo y el imperio de la razón, del progreso como futuro colonizable y de la omnipotencia del hombre para regir los destinos de la humanidad, para interpretar y explicar el pasado, para gobernar sin sobresaltos el presente y ordenar el tránsito hacia el futuro⁹.

Pero cuando decimos “el Hombre”, debemos contextualizarlo desde la perspectiva elitista que el concepto poseía en la época. Es referencia de género, son solo “algunos” hombres. Son aquellos que por imperio del devenir histórico constituyen el polo de dominación de la época. Los “otros hombres” son agrupados en la categoría de masas y, como tales, serán considerados como objeto de organización, de dirección y control.

El cuerpo doctrinario del taylorismo se articuló en base a un detallado análisis de los puestos de trabajo, en una fragmentación de sus mínimos componentes y en una observación precisa de la “máquina humana”, para un ensamble de ambos con el menor costo de tiempo posible.

El taylorismo introduce dos elementos sustantivos al escenario organizacional: primero la total expropiación del saber obrero y su traslado a los ingenieros cronometristas, planificadores y supervisores, eliminando la dependencia del patrón con respecto a sus obreros, y segundo, en forma concomitante, introduce la ciencia en forma directa al mundo del trabajo, separando de

⁹ La cosmovisión moderna implica entender el concepto de modernidad como metáfora de época para el despegue, emergencia y desarrollo del capitalismo occidental. Se trata del dispositivo filosófico de la matriz civilizatoria occidental. Parte de la ruptura, socavamiento y negación de toda tradición premoderna. El sujeto racional como fundamento y dominio histórico natural. El sentido unitario, reductivo y evolutivo de la historia. El orden mecánico como paradigma organizacional y cosmológico. La continuidad evolutiva y lineal como metáfora figurativa del tiempo, geometrización de la temporalidad. La sobrevaloración del cambio y la diada evolución/revolución como palanca. La civitas como espacio natural y social normado para el bienestar material. La sustitución de la idea de revelación cristiana por la idea de desarrollo histórico, y la invención del futuro como espacio de realización del paraíso terrenal. La emergencia del estado moderno, como resolución superior del orden cívico. La aparición del estado moderno como organización superior por sobre las comunidades y los espacios étnicos y culturales. La libertad como posibilidad de liberación de toda tutoría mediante el conocimiento y la técnica.

la conducción de la empresa al propietario de los medios de producción, y preparando el campo para el ingreso de la elite de comando.

Con Taylor y la “gestión científica”, la propiedad de los medios de producción, personalizada en la figura del patrón, consolida el mecanismo de poder delegando en la “ciencia” y en sus profesionales la dirección de la producción. Los representantes de la teoría clásica organizacional recortaron su perspectiva hacia el interior de las organizaciones, ignorando las relaciones macro sociales de la época y estableciendo como supuesto la dualidad social, la domesticación del asalariado por la coerción y el control. Sólo a partir de la resistencia obrera a las condiciones del capitalismo salvaje, las huelgas y la creciente injerencia de las fuerzas sindicales en ascenso, comienza el despertar de ciertas preocupaciones sobre el comportamiento humano dentro de las empresas.

Actualmente, algunos autores con una visión retroprogresiva crítica del pensamiento organizacional, plantean que en aquellos tiempos existía una ambigüedad sociopolítica muy elevada, que podría haber dado origen a más de una inquietud de los estudiosos de las organizaciones. Esta ambigüedad, que no es otra que la verdadera forma en que se reveló el sistema capitalista en sus diferentes dimensiones, la sitúan, por un lado, en la creciente difusión de valores democráticos en los políticos, la asociación calificada y privilegiada de los empresarios y la prohibición y represión al movimiento sindical.

En realidad, se elude cualquier referencia teórico-política o de clases sociales, se evita todo análisis del poder, de la autoridad y de los conflictos sociales. Se legitima la autoridad al interior de las organizaciones como un fenómeno natural de los que más saben, de la elite meritocrática.

Con el taylorismo, la burocracia weberiana sufre una mutación, ya no es una forma de dominación sino un “natural” modelo de eficacia técnica. La ciencia como institución se coloca como la base racional de los procesos decisorios gerenciales, sobre que es lo más conveniente para las personas, y el rol de un director es el de saber manejar a la gente para maximizar la productividad humana. Las personas son caracterizadas como entes emocionales,

pero de baja auto responsabilidad y autocontrol, irracionales frente a la racionalidad que la organización define, motivables a través de los estímulos económicos, y comprensibles de que lo que es mejor para la empresa es mejor para cada uno individualmente.

Tanto en la sociología como en las ciencias empresariales se ha desarrollado un enfoque sobre la organización, para el que lo central es el aspecto "estructural". Esta "estructura" es comprendida en el sentido de una estabilización de interacciones en un colectivo, es decir, de la emergencia de "esquemas" de conductas interaccionales, esquemas comprendidos bajo la categoría de "regulación". La dimensión estructural de la organización es vista como causada por "reglas", como procedimientos o rutinas, concepto de organización que subyace al modelo "burocracia" se sitúa en esta línea conceptual.

En la visión estructuralista, la configuración organizativa llega a ser comprendida como un edificio abrigo o "refugio" de montaña protector, como una especie de seguro total que debe posibilitar el desempeño de tareas, libre de perturbaciones e inclemencias derivadas de la dinámica del entorno. Y esta visión realmente empobrece, como toda actitud derivada del temor, el ámbito de lo percibido. La estabilidad de un orden jerárquico es sobrevalorada. Y eso, evidentemente, impide la necesaria adecuación del sistema al cambiante entorno. Además, ese ordenamiento se realiza en forma jerárquica, en mantenimiento de asimetrías en competencias y desniveles de poder. El sistema organizado tiende a ser comprendido como sistema "jerárquico". La lógica del poder tiende a sobreponerse a la lógica de la racionalidad instrumental.

Históricamente, las "reglas" fueron el modo más practicado para ordenar colectivos, como sucedió tan pronto cuando se formaron las primeras comunidades monásticas. Las reglas organizacionales no sólo deben asegurar una eficiente ejecución de tareas, sino también deben canalizar conflictos entre las partes del todo para reducirlos o equilibrar intereses contrapuestos, mostrar caminos para realizar nuevas ideas o posibilitar que el conjunto se presente ante los externos como un todo cohesionado. Las reglas que deben así ordenar las actividades de los individuos que cooperan en el todo organizado, es decir, sus "comportamientos" suponen pues, en primer lugar "instrucciones-directrices para una acción". Y dado que la acción en cuanto humana requiere no sólo, como apuntaba Weber, tener

"sentido" en la mente del agente, sino también ser producto de su decisión, podemos decir que las reglas lo que canalizan en primer lugar no son acciones sino "decisiones".

Al acento sobre el factor de regulación formalizada se ha debido contraponer, como contrapeso que explique una realidad social que empíricamente se constata no estar tan rígidamente configurada, la dimensión de la organización "informal". Con la aparición del humanismo organizacional vamos a observar un viraje importante en cuanto al centro de interés, y las implicancias estratégicas subyacentes.

Acerca del “Humanismo Organizacional”

La teoría organizacional, a partir de la instalación del taylorismo como eje de gestión, comenzó a competir con las cambiantes condiciones del contexto. La emergencia de grandes colectivos de trabajo, la sindicalización masiva, las luchas sociales y la creciente masificación de los medios de comunicación, como así también la modificación de estándares sociales, movilidad de los mercados laborales y los diversos ciclos de expansión y contracción recesiva del sistema capitalista.

Se inicia una etapa de “humanización” de la mirada organizacional, irrumpe la psicología social e industrial y ciertas estrategias asistencialistas. A partir de los años 20 comienza a desplegarse, en el marco de la expansión industrial capitalista, una corriente de pensamiento que se lo ha denominado como “Doctrina de las Relaciones Humanas”.

Esta corriente parte de una crítica al taylorismo y al enfoque clásico en general, a partir de la ignorancia de estos supuestos de la variable conducta humana en el trabajo. El enfoque tecnocientífico del problema de la organización es declarado insuficiente, tanto en un sentido teórico como práctico. Una nueva mirada organizacional reclama que se investigue el factor humano en el proceso de producción, para impulsar al individuo a trabajar con mayor rendimiento, con menor conflictividad y mayor pertenencia a la organización.

El encuadre contextual del surgimiento de esta corriente está dado por la creciente oposición del sindicalismo organizado a los resultados prácticos de la gestión científica, a la expoliación

de la fuerza de trabajo por sobre los límites del propio sistema. Se podría argüir que las doctrinas humanistas emergentes constituyen un nuevo antídoto para los excesos del sistema de producción, intentando regular con prácticas gerenciales novedosas las carencias manifiestas de la gestión científica.

En 1926, adjunta a la Universidad de Harvard, se funda una sección especial de investigación industrial con los recursos de la Fundación Rockefeller, encarándose una serie de programas en la Western Electric entre 1924 y 1933. Los Estudios Hawthorne¹⁰ se realizaron bajo la dirección de Elton Mayo –con la colaboración de algunos colegas suyos de la Universidad de

¹⁰ Con el tiempo llegaron a ser conocidos con este nombre porque muchos de ellos tuvieron lugar en la planta Hawthorne de la Westeri Electric, cerca de Chicago. Los estudios pretendían investigar la relación entre el nivel de iluminación en el lugar de trabajo y la productividad de los empleados: el tipo de cuestión que habrían abordado Frederick Taylor y sus colegas. En algunos de los primeros estudios, los investigadores de la Western Electric dividieron al personal en grupos experimentales, que fueron sometidos a cambios deliberados de iluminación, y en grupos de control, cuya iluminación permanecía constante durante los experimentos. Los resultados fueron ambiguos. Cuando fueron mejoradas las condiciones de iluminación de los grupos experimentales, la productividad tendía a incrementarse según lo previsto, aunque los aumentos no eran uniformes. Pero la productividad tendía a seguir incrementándose cuando empeoraban las condiciones de iluminación, y para complicar aún más las cosas, la producción de los grupos de control también tendía a mejorar cuando se modificaban sus condiciones de iluminación, pese a que no se habían hecho cambios en la iluminación del grupo de control. Era evidente que alguna otra cosa además de la iluminación estaba influyendo en el desempeño de los trabajadores.

En un nuevo conjunto de experimentos, un pequeño grupo de trabajadores fue puesto en un cuarto separado y algunas variables fueron alteradas: se aumentaron los sueldos; se introdujeron periodos de descanso de diversa duración; la jornada y la semana laborable fueron acortadas. Los investigadores, que ahora fungían como supervisores, también permitieron a los grupos escoger sus periodos de descanso y opinar en otros cambios propuestos. Y otra vez los resultados fueron ambiguos. El desempeño tendía a aumentar con el tiempo, pero crecía y disminuía de manera no uniforme.

En estos experimentos y en otros posteriores, Mayo y sus colegas decidieron que los incentivos financieros, cuando se ofrecían, no eran la causa de los incrementos de la productividad. Pensaban que una compleja cadena de actitudes había afectado esos aumentos. Como habían sido seleccionados para recibir atención especial, los grupos experimentales y de control adquirieron un orgullo de grupo que los motivaba para mejorar su desempeño en el trabajo. La simpática supervisión había reforzado aún más la intensificación de su motivación. Los investigadores sacaron la conclusión de que los empleados pondrían más empeño en el trabajo si piensan que la gerencia se interesa por su bienestar y los supervisores les prestan atención especial. Este fenómeno recibió después el nombre de efecto de Hawthorne. Los investigadores también concluyeron que los grupos informales de trabajo (el ambiente social del personal) tienen gran influencia en la productividad. Muchos de los empleados consideraban su trabajo como aburrido y sin sentido. Pero sus relaciones y amistad con los compañeros de trabajo, algunas veces influidas por el antagonismo común en contra de los "jefes", le daban un poco de sentido a su vida laboral, proporcionándoles un medio parcial de protección contra la gerencia. Por estas razones la presión de grupo, y no las exigencias de este último, tenían a menudo la máxima influencia en la productividad del personal.

Así pues, para Mayo el concepto de Hombre-Social (motivado por necesidades sociales, en busca de relaciones en el trabajo y que responde más a las presiones del grupo de trabajo que al control administrativo) tenía que reemplazar el antiguo concepto de "Hombre-Racional", motivado por necesidades económicas personales.

Harvard (entre ellos, Fritz J. Roethlisberger y William J. Dickson). Los resultados del trabajo realizado a lo largo de cinco años fueron publicados en un libro que se llamó *Los problemas humanos de la civilización industrial*¹¹. La finalidad principal de los experimentos versa en estudiar la organización social dentro de los grupos de trabajadores.

La principal conclusión a la que llega Mayo se reduce a la afirmación de que no son los factores materiales, sino principalmente los psicológicos y sociales, los que influyen más en el crecimiento de la productividad del trabajo. Esto implica un nuevo supuesto, la actividad humana no se agota en su dimensión vital y económica, y la motivación hacia el desempeño de sus actividades está influenciada por la estima recibida por los hombres con quienes se relaciona.

El discurso de los “Humanistas” centra así su ataque en los excesos de la sociedad industrial, disolviendo y licuando en este sentido el problema de las relaciones sociales capitalistas de producción y del poder en general y particular. Las vías que se proponen para atemperar las injusticias del sistema son las de dotar a una mayor racionalidad a la gestión, incorporando los elementos sociológicos y psicológicos de la actividad laboral de los hombres. En este sentido, la responsabilidad por restablecer bases de estabilidad social la tienen los administradores de las grandes empresas, orientando su vista más hacia los hombres que a la producción.

En síntesis, la doctrina de relaciones humanas del pensamiento americano centró su perspectiva desde tres premisas básicas: El hombre es un animal social, las rigideces jerárquicas son disfuncionales a la naturaleza humana y la solución al problema es tema de quienes dirigen las grandes organizaciones. Estas corrientes introducen con fuerza la dimensión de lo informal en las organizaciones, y atraen un sin número de investigaciones a los efectos de indagar sobre el fenómeno y su relativa contención.

La rigurosa formalización de la organización y la rígida jerarquía, componentes sustanciales de la teoría clásica, abren paso a la exigencia de contemplar los aspectos no formales como elementos constitutivos de la vida organizacional y emergen, en forma concomitante,

¹¹ Mayo, E. *Problemas sociales de una civilización industrial*. Ediciones Nueva Visión, Buenos Aires, 1977.

iniciativas orientadas a generar ámbitos y espacios de gestión interactivos, acuerdos, participación, etc.

El paradigma de la racionalidad weberiana y la versión tecnocientífica taylorista deberá enriquecerse con el enfoque interaccionista. La racionalidad deberá de este modo asegurar también el control de la multivariabilidad de la conducta humana. La dimensión de lo grupal, como territorio organizacional concreto, emerge como un ámbito clave para la gestión. Desde lo grupal se resignifica la organización como un entramado individual-grupal-organizacional.

El esquema organización viene a ser un sistema de grupos concatenados y el punto de conexión de tales grupos lo constituyen los supervisores-líderes. El espacio organizacional asume otras coordenadas, se supera la visión formal del organigrama y se redefinen las inserciones y potenciales pertenencias individuales. La multipertenencia grupal, a la vez, resignifica las inclusiones individuales y los perfiles requeridos para el desempeño.

Uno de los supuestos fuertes del pensamiento “humanista” ha sido que el liderazgo conducirá a un aumento de la productividad. El tema del liderazgo será un tema recurrente en el pensamiento organizacional a partir de la doctrina de las relaciones humanas. Los estudios sobre el liderazgo comenzaron en torno a 1945, con proyectos en las universidades americanas. Los psicólogos y sociólogos abordaron la temática con un alto sentido pragmático, indagando sobre las características de las personas para dirigir y no sobre los grupos de trabajo. Inicialmente la mirada estuvo centrada sobre el líder y no sobre el grupo, heredando de este modo la concepción elitista de la teoría clásica, “líder se nace, no se hace”, será la divisa prevalente que atribuye a características cuasi naturales la condición para dirigir.

A la visión naturalista se le sumó la indagación de los factores circundantes que establecen determinados comportamientos. De este modo se tipologizará el liderazgo de acuerdo al estilo asumido por el líder, y a partir de ello el clima y la actitud consecuente de la gente. Democrático, autoritario o permisivo serán las categorías clasificadoras de líderes, grupos y resultados.

No obstante, de las numerosas investigaciones realizadas, y las ya conocidas referencias teóricas, en el tema del liderazgo se es coincidente que no solo no hay una teoría sino que la versatilidad del concepto fue asumiendo distintos aditamentos como situacional, transaccional, contingente, etc. El tema central es siempre el de la motivación adecuada para hacer crecer la productividad, elevar la pertenencia y neutralizar el conflicto.

Abraham Maslow¹² es quien le otorga ciertos fundamentos a las corrientes humanistas. El autor sostiene que existe en el hombre una jerarquía de necesidades; afirma que una vez satisfechas las necesidades de nivel inferior, tales como las necesidades fisiológicas y de seguridad, surgen necesidades de orden superior, tales como la autonomía y la autorrealización. Una necesidad de orden superior no emerge hasta tanto no queden satisfechas las de orden inferior.

Este enfoque ha sido de gran utilidad, a pesar de las faltas de evidencias científicas, pues justifica las estrategias orientadas a la implicación de los individuos en la organización y la búsqueda de la identificación con los fines de ésta. Aquí nuevamente hallamos la preocupación por otorgarle a las organizaciones un rol de socialización y control, pues operar para el logro de individuos maduros exige objetivos y planes concretos. Muchos de ellos han sido instrumentados a través de la formación de líderes intermedios y capacitación para la vida grupal en las organizaciones.

Otro representante importante de esta rama de las corrientes humanistas ha sido Douglas Mc. Gregor¹³, quien caracterizó algo irónicamente a la teoría clásica, denominándola teoría X y la confrontó con el enfoque "humanista" denominándolo teoría Y. En la comparación mostró los supuestos antagónicos que sobre el ser humano predicaban y las estrategias de conducción implicantes.

En los enfoques clásicos prevalecen entonces las visiones pesimistas sobre el hombre, su tendencia a la holgazanería, su falta de sensibilidad y su puro interés material por el resultado

¹² Maslow, A. *Motivación y personalidad*, Nueva York, Harper, 1954.

¹³ Mc Gregor, D. *El lado humano de la Empresa*, Editorial Diana, México, 1960.

de lo que hace. En el enfoque humanista, por el contrario, el hombre es un ser complejo, capaz de asumir responsabilidades y motivarse en la medida que se desempeñe en un clima organizacional adecuado y con estilos de dirección abiertos y participativos.

La vuelta a las fuentes: el neoclasicismo

Las corrientes humanistas pretendieron recentrar en el hombre la problemática organizacional. La perspectiva clásica no dio respuesta a la complejidad de la conducta humana. Las variantes humanistas obviaron lo estructural y sobreestimaron los procesos interactivos para recuperar la imagen del hombre como actor organizacional concreto.

Herbert Simon y James March¹⁴ han tratado de encontrar una nueva síntesis, recuperando lo estructural clásico y relativizando lo interactivo al marco de los procesos decisorios, y de las inclusiones individuales y grupales de los actores en la trama del poder y del conocimiento para la actividad racional.

La toma de decisiones a nivel individual no puede considerar que el actor conozca absolutamente todas las reglas de juego de la organización. Por ello, nos hablarán de una racionalidad cognitivamente limitada como perspectiva de la acción individual. Para esta corriente el tema no es la comprensión individual de los actores.

Se trata de ir reconociendo la complejidad de sus conductas, acotar la acción al plano de la racionalidad desplegada en el ámbito organizacional, afirmando que no es la organización quien hace más racionales a los individuos, sino que la racionalidad instrumental de la organización se abre paso a través de los condicionamientos de inserción del actor organizacional y de las restricciones que le impone para elegir cursos de acción. El individuo no elabora previamente el listado de alternativas para luego elegir. La gente simplifica y no conoce en detalle las consecuencias de sus actos.

El individuo decide en función de la influencia del grupo organizacional en el cual se ve adscripto. Estos condicionamientos la organización los instrumenta a través del sistema de normas y procedimientos, del sistema de autoridad, de los canales de comunicación, de

¹⁴ Simon, H. y March, J. *Organizaciones*, Nueva York, Willey, 1958.

socialización y desempeño, de capacitación y desarrollo. De este modo se logra que los individuos adopten sus conductas a los objetivos de la organización.

El concepto de racionalidad limitada o cognitivamente limitada es el concepto basamental de este enfoque. No importa en demasía la estructura formalizada ni los procesos interactivos, sino la adecuada y pertinente información y conocimiento que alimenta los vasos comunicantes de la organización.

El funcionamiento de este modelo se basa en el establecimiento de metas por los líderes, y en la progresiva operacionalización en submetas en cada uno de los niveles de la organización. Cada meta de nivel inferior se constituye en medios para el logro de las metas superiores. En este modelo no hace falta la presunción de satisfacción individual, solo hace falta que la organización, con sus mecanismos, garantice que el cumplimiento de las metas cubra los valores personales del individuo.

A partir de este enfoque, se requiere una alta pertenencia, participación y adhesión de los miembros de nivel superior, una relativa adscripción a las metas globales y fuerte operacionalización a las específicas en los niveles intermedios, y una eficiencia instrumental en los niveles inferiores. Este modelo de organización jerarquiza el concepto de estructura organizacional como las pautas de conductas estables de una organización, pautas que solo cambian muy lentamente a través del tiempo.

Si bien se destaca que una organización es una construcción humana, y que la misma se estructura teniendo en cuenta la complejidad de la conducta, una vez aceptado que el ser humano no maximiza sino que satisface y que solo puede prestar atención a un conjunto acotado de problemas, que tiende a agrupar soluciones en base a la experiencia y a la familiaridad de los problemas, resulta innecesario ocuparse de la conducta humana. Para nada estas simplificaciones de las organizaciones necesitan, como comportamiento racional, modelos simplificados que capten los rasgos principales de los problemas sin bucear en todas las complejidades subyacentes.

De la metáfora orgánica al enfoque sistémico

Los enfoques clásicos, comportamentales e interaccionistas y neoclásicos no pudieron despegarse de una cierta visión cerrada de las organizaciones. Quizás los requerimientos de la sociedad global en materia de equilibrios internos y de control fueron tan fuertes, que no permitieron pensar a las organizaciones como sistemas vivos, vinculados a un entorno con relaciones de influencias recíprocas y cambiantes.

Intentando un cierto correlato entre el desarrollo del sistema capitalista y la evolución del pensamiento organizacional, podríamos señalar que la teoría clásica se representa en el capitalismo temprano hasta el auge del maquinismo industrial, que las doctrinas “humanistas” reinan con la emergencia de las grandes corporaciones, y, los modelos neoclásicos hasta los enfoques sistémicos se despliegan con la expansión multinacional y posteriormente transnacional del capitalismo.

Los ensayos socio-técnicos e institucionales atraviesan esta línea de clasificación, contactando con la emergencia de los desarrollos neweberianos y contingentes, como desprendimientos de la metáfora orgánica y sistémica.

A- La metáfora orgánica: Las organizaciones pensadas como sistemas vivos generan un primer supuesto: las organizaciones existen en un medio ambiente del cual dependen para satisfacer sus necesidades. El gran abanico de organizaciones también nos permite representar a las mismas como pertenecientes a especies diferentes, en diferentes clases de entornos y con diversas formas de intervencionalización y adaptación a los cambios.

En esta línea de pensamiento podemos hallar los desarrollos más relevantes de la teoría de la organización en los últimos cincuenta años. La metáfora orgánica invade la conceptualización organizacional con referencias algo biológicas. No obstante, la recontextualización del pensamiento, alejado ya de la idea de máquina cerrada incontaminada estructuralmente y solo problematizada por el orden de las relaciones interpersonales, o la confrontación entre lo uno y lo diverso, entre lo singular y lo general como campo de conflicto, abre paso a una visión un tanto más neutral desde lo social, para ocuparse de las interdependencias funcionales, los

equilibrios y compensaciones, las relaciones con el entorno, los ciclos de vida organizacionales y las relaciones de la organización con las de su especie.

Las organizaciones son conceptualizadas como sistemas abiertos y recogen la tradición estructural funcional, recuperan las aperturas provocadas por la Teoría General de los Sistemas, y se deslizan hacia planteos de autopoiesis, definiendo la complejidad como categoría sustantiva para el pensamiento y la acción. Del estudio de los sistemas vivos se han derivado una serie de conceptos, casi principios, que se han incorporado al acervo del pensamiento organizacional.

La organización como sistema abierto presupone la aceptación de una relación funcional con el entorno, a través de la cual la organización retroalimenta su ciclo de vida. Esta relación implica una fuerte relación entre lo que acontece en el entorno y el funcionamiento interno del sistema. Esta visión choca con las concepciones mecanicistas, ya que las partes que configuran el sistema dependen críticamente de la interdependencia funcional y cada una de ellas a su vez mantiene superficie de contacto con el entorno. A diferencia de los sistemas cerrados, como un reloj, el desgaste no solo es interno, sino es interno-externo desde cada parte y desde el todo. La autorregulación y estabilidad del sistema abierto-organización estará definida por el principio de homeostasis, que regula las desviaciones negativas del sistema.

Mientras los sistemas cerrados son considerados entrópicos, pues tienen la tendencia a la degradación y la muerte, los sistemas abiertos importan energía del contexto, transformándolos en negentrópicos, es decir, Entropía Negativa para eludir la tendencia entrópica. El concepto biodegradabilidad es incorporado al horizonte organizacional. La estructura de los sistemas abiertos constituye una configuración funcional, opera mediante la diferenciación e integración.

Otro principio es el de la variedad requerida, como recreación permanente, donde los mecanismos del sistema son tan diversos como los del entorno. También anotamos el concepto de equifinalidad, es decir que la idea de un sistema abierto nos conduce a muchos caminos para lograr una misma meta. Los sistemas abiertos poseen patrones o modelos flexibles que

facilitan la comunicación de resultados desde diferentes puntos de salida con diferentes recursos, y de diferentes maneras.

La estructura del sistema no es más que la manifestación de un proceso funcional complejo en un momento dado. La capacidad evolutiva del sistema dependerá del desplazamiento eficaz hacia formas más complejas de diferenciación e integración, y facilidades para tratar y seleccionar del entorno aquellas condiciones más apropiadas para la vida, enriquecida por la relación organización-contexto.

La metáfora orgánica será la apertura de otras conceptualizaciones no menos sistémicas. Las organizaciones como escenario complejo, de interacción dinámica y procesual, continuarán siendo campos de pruebas de enfoques, hipótesis y validaciones relativas desde la gestión y la lógica de lo singular. En última instancia modelos, modelos son, la realidad trasciende la modelización abstracta, aunque las anteojeras de los modelos no solo interpretan, sino que crean realidades. La paradoja no se resuelve en el mismo plano que se genera.

B- La génesis sistémica: La valoración del pensamiento de Niklas Luhmann suele quedar a veces atrapada en ciertos estigmas que el pensamiento sistémico tradicional supo granjearse.

En un sentido amplio, la Teoría General de Sistemas (TGS) se presenta como una forma sistemática y científica de aproximación y representación de la realidad y, al mismo tiempo, como una orientación hacia una práctica estimulante para formas de trabajo transdisciplinarias. En tanto paradigma científico, la TGS se caracteriza por su perspectiva holística e integradora, en donde lo importante son las relaciones y los conjuntos que a partir de ellas emergen. En tanto práctica, la TGS ofrece un ambiente adecuado para la interrelación y comunicación fecunda entre especialistas y especialidades.

Bajo las consideraciones anteriores, la TGS es un ejemplo de perspectiva científica¹⁵. En sus distinciones conceptuales no hay explicaciones o relaciones con contenidos preestablecidos,

¹⁵ M. Arnold. Mimeo. Universidad de Chile, 1990.

pero sí con arreglo a ellas podemos dirigir nuestra observación, haciéndola operar en contextos reconocibles.

Los objetivos originales de la Teoría General de Sistemas son los siguientes: impulsar el desarrollo de una terminología general que permita describir las características, funciones y comportamientos sistémicos; desarrollar un conjunto de leyes aplicables a todos estos comportamientos y, por último, promover una formalización (matemática) de estas leyes.

La primera formulación en tal sentido es atribuible al biólogo Ludwig von Bertalanffy (1901-1972), quien acuñó la denominación "Teoría General de Sistemas". Para él, la TGS debería constituirse en un mecanismo de integración entre las ciencias naturales y sociales, y ser al mismo tiempo un instrumento básico para la formación y preparación de científicos. Sobre estas bases se constituyó en 1954 la *Society for General Systems Research*, cuyos objetivos fueron los siguientes: investigar el isomorfismo de conceptos, leyes y modelos en varios campos y facilitar las transferencias entre aquellos; promoción y desarrollo de modelos teóricos en campos que carecen de ellos; reducir la duplicación de los esfuerzos teóricos; promover la unidad de la ciencia a través de principios conceptuales y metodológicos unificadores.

Como ha sido señalado en otros trabajos, la perspectiva de la TGS surge en respuesta al agotamiento e inaplicabilidad de los enfoques analítico-reduccionistas y sus principios mecánico-causales¹⁶. Se desprende que el principio clave en que se basa la TGS es la noción de totalidad orgánica, mientras que el paradigma anterior estaba fundado en una imagen inorgánica del mundo. A poco andar, la TGS concitó un gran interés y pronto se desarrollaron bajo su alero diversas tendencias, entre las que se destacan la cibernética (N. Wiener), la teoría de la información (C. Shannon y W. Weaver) y la dinámica de sistemas (J. Forrester).

Si bien el campo de aplicaciones de la TGS no reconoce limitaciones, al usarla en fenómenos humanos, sociales y culturales, se advierte que sus raíces están en el área de los sistemas naturales (organismos) y en el de los sistemas artificiales (máquinas). Mientras más

¹⁶ M. Arnold, *op. cit.*

equivalencias reconozcamos entre organismos, máquinas, hombres y formas de organización social, mayores serán las posibilidades para aplicar correctamente el enfoque de la TGS, pero mientras más experimentemos los atributos que caracterizan lo humano, lo social y lo cultural y sus correspondientes sistemas, quedarán en evidencia sus inadecuaciones y deficiencias.

No obstante sus limitaciones, y si bien reconocemos que la TGS aporta en la actualidad sólo aspectos parciales para una moderna Teoría General de Sistemas Sociales (TGSS), resulta interesante examinarla con detalle. Entendemos que es en ella donde se fijan las distinciones conceptuales fundantes que han facilitado el camino para la introducción de su perspectiva, especialmente en los estudios ecológico culturales (e.g. M. Sahlins, R. Rappaport), políticos (e.g. K. Deutsch, D. Easton), de organizaciones y empresas (e.g. D. Katz y R. Kahn) y otras especialidades antropológicas y sociológicas.

Si bien en el comienzo de su obra principal, *Sistemas Sociales*, deja clara la ruptura y la discontinuidad con el enfoque sistémico tradicional y sus posteriores desarrollos como la teoría de los sistemas abiertos, en el marco de la gran metáfora orgánica, es decir la concepción de analogía entre organizaciones sociales y biológicas, muchas veces lecturas algo apresuradas le adjudican la misma limitación, la del ultra relativismo y la falta de focalización en el actor social.

En realidad el concepto de sistemas autorreferentes y autopoieticos tienen bastante poco que ver con la idea del todo y las partes, y del holismo que lleva a desvanecer la idea de sistemas como algo existente, para colocar su existencia en la virtud de quien define los límites desde la observación. Todo es más que las partes y las partes a su vez son más que el todo, es un juego relacional donde el mundo no está constituido por sistemas sino que puede ser percibido como sistemas.

Esta es la principal diferencia para Luhmann: los sistemas no son configurados desde quien define que es un sistema sino que éstos existen, son estructuras de relaciones establecidas por el propio sistema a partir de la operación básica que el sistema establece para su nivel de constitución sistémica: la diferenciación con el entorno.

En el interés de graficar los distintos grados de constitución sistémica, la teoría de los sistemas sociales se construye en tres niveles teóricos diferentes, que presenta tres tipos de relación tal de independencia e interdependencia.

Luhmann desarrolla una tipología de sistemas sociales según niveles de constitución sistémica, y establece previamente una definición común a cualquier nivel de *sistema social*. Se puede hablar de sistema social cuando las acciones de varias personas se interrelacionan significativamente, siendo delimitable por ello -como conjunto- respecto de un ambiente que no pertenece al mismo. Desde el momento que surge comunicación entre personas surgen sistemas sociales.