

EL ENTRAMADO DE DECISIONES: LAS ORGANIZACIONES SOCIALES A PARTIR DE LUHMANN

Jenny Segoviano García

México

segovianoja@yahoo.com.mx



Estudiante del Doctorado en Sociología de la Universidad Autónoma Metropolitana y Maestra en Comunicación Visual.

Resumen: el presente texto tiene como objetivo describir el trabajo de las organizaciones como sistemas sociales en una sociedad compleja y moderna como la nuestra; lo anterior, desde un mirada teórica diferente a la perspectiva tradicional: la teoría de las organizaciones de Niklas Luhmann.

Las organizaciones trabajan las diferencias sistema/entorno, aumento/reducción de complejidad, pasado/presente/futuro, premisas de decisiones/programas de decisiones, inclusión/exclusión a través de la conexión de decisiones; estos términos serán abordados a lo largo del texto, con el fin de que el lector pueda reflexionar y considerar el potencial de esta teoría, y sus posibles aplicaciones al estudio de las organizaciones relacionadas con los medios de comunicación masiva y el tema de la publicidad en Internet.

Palabras clave: teoría de las organizaciones, Luhmann, organizaciones, decisiones.

Abstract: this paper attempts to describe the work of the organizations as social systems in a complex and modern society such as ours, from the point of view of a theoretical viewpoint, which is different from the traditional perspective: the organizational theory of Niklas Luhmann.

The organizations work with the differences: system/environment, increased complexity/complexity reduction, problem/solution, past/present/future, decision premises/decisions programs, inclusion/exclusion through decision connections; terms which are explained throughout the text so the reader can think about and consider the potentiality of this theory and its possible applications for studying the organizations in relation with the mass media and the topic of the advertising on internet.

Key concepts: organizational theory, Luhmann, organizations, decisions.

Las organizaciones han sido estudiadas por diversas disciplinas, como la economía, la administración, la psicología, el derecho, la sociología, etc., siendo esta última la que sirve de marco para la siguiente reflexión, cuyo objetivo es describir la visión de la teoría de las organizaciones sociales, propuesta por Niklas Luhmann, y destacar sus aportaciones.

Cuando Luhmann analiza las asociaciones como sistemas sociales, está consciente de los estudios previos de otros autores sobre teorías de las organizaciones, a saber:

- Los estudios de burocracia y los procesos de racionalidad según Max Weber, de quien retoma la diferenciación social de las organizaciones como instituciones sociales.
- Los trabajos de la administración, encaminados a racionalizar las tareas de las asociaciones, con base en la especialización de los obreros, en estudios de tiempos y movimientos. De esta postura rescata la importancia social de la especialización.

- Las reflexiones sobre las relaciones humanas, que, de acuerdo con el enfoque de la psicología social, buscan comprender al hombre en su trabajo y su formación de grupos con dinámicas propias en las organizaciones. Atendiendo a este postulado, reconoce la complejidad y la problemática que plantean la pertenencia y la permanencia de los sistemas psíquicos en las organizaciones.
- Las investigaciones sobre la racionalidad de las organizaciones en el proceso de decisión, a partir de James March y Herbert Simon, de quienes retoma la importancia de las conexiones en materia de decisiones.
- La aplicación del modelo analítico AGIL (Adaptación, Obtención de fines, Integración, Mantenimiento de las estructuras latentes) de Talcott Parsons, donde las organizaciones son concebidas como subsistemas del sistema social. Dicho análisis retoma la visión sistémica, el refinamiento de la propuesta relativa a las decisiones y otros conceptos, como medios simbólicamente generalizados, doble contingencia, entre otros.

Luhmann considera las aportaciones de sus predecesores, las abstrae y las “incorpora”, por así decirlo, a su enfoque teórico: la teoría de sistemas, desde donde observa la complejidad del trabajo de las organizaciones como sistemas y su relación con la sociedad, sin partir de un modelo normativo o racional.

Este texto no pretende ser un estudio exhaustivo sobre la teoría de las organizaciones, como tampoco intenta ahondar en la teoría de sistemas de Luhmann; temas que podrían desarrollarse en otra publicación. El objetivo es describir el modo en que las organizaciones funcionan como sistemas sociales, en una sociedad compleja como la nuestra, desde una perspectiva que genere la reflexión del lector sobre el potencial de esta teoría y sus posibles aplicaciones al estudio de las organizaciones en el campo de los medios

masivos y/u otros. Para lograr esto, se enumerarán a continuación los puntos que, a criterio de la autora, dan pie a la construcción de preguntas de investigación y pistas metodológicas:

1. La teoría de sistemas, a su vez, propone la teoría de la diferenciación, teniendo como punto de partida la diferencia sistema/entorno. Esta decisión teórica permite distinguir entre sistemas psíquicos y sociales; los primeros trabajan con pensamientos y los segundos con comunicación; definida esta última más allá del acto de informar/ de dar a conocer/ de entender. En palabras de Luhmann, “[...] la teoría de sistemas es universal porque describe el mundo con ayuda de la diferenciación entre sistema y entorno, pero no sostiene que esta distinción sea la única base posible para una descripción del mundo. No reclama exclusividad. No sostiene ser la única teoría sociológica correcta” (1998: 15). Con la diferencia sistema/entorno, Luhmann describe lo netamente social y afirma que los sistemas sociales son de tres tipos: interacciones, sociedad y organizaciones; cada uno de éstos es autónomo en sus operaciones, se construye a sí mismo y tiene su propio modo de trabajo.

2. Siguiendo con la díada sistema/entorno, las organizaciones se diferencian del entorno –más complejo–, debido a que engloba los sistemas del derecho, la economía, el arte, la política, la ciencia, la educación, entre otros campos de conocimiento. Las organizaciones se relacionan con el entorno mediante la diferencia reducción/aumento de complejidad: “[...] Las organizaciones [son] las encargadas de ofrecer soluciones, en los más variados ámbitos funcionales, a los problemas de la sociedad” (Rodríguez, 2004: 22). Los sistemas sociales manejan tal grado de complejidad que, para resolver problemas específicos, crean organizaciones encargadas de asuntos específicos (reducción de complejidad); pero, al mismo tiempo, éstas generan con su trabajo temas, actividades, etc., que comparten con el resto de los sistemas (aumento de complejidad).

Un claro ejemplo de lo anterior puede encontrarse en los medios masivos. De acuerdo con Debray, nos encontramos en la era de la videósfera, en una sociedad que demanda gran cantidad de imágenes, cada vez más sofisticadas y realistas. Es entonces cuando, en el terreno de la publicidad, se crean las agencias interactivas, encargadas de explorar y satisfacer las necesidades de la sociedad, a través del diseño en tercera dimensión (3D); esto, derivado del hecho de que las agencias, ya sea de relaciones públicas, promoción,

investigación de mercado o *marketing* directo, realizan actividades distintas (reducción de complejidad). Del mismo modo, las agencias interactivas ofrecen a otras agencias servicios de diseño web, animación, creación de imágenes 3D, situación que supone a las universidades incluir asignaturas en su plan de estudios asociadas con el tema o impartir cursos de actualización para que los profesionales adquieran las competencias necesarias en el diseño digital. Atendiendo a ello, se buscan clientes que soliciten un diseño gráfico en 3D y estén dispuestos a pagar una cantidad considerable; se requieren computadoras y programas de diseño; se celebran contratos legales que permiten emplear a este tipo de profesionales y proyectos (aumento de complejidad).

Las organizaciones reducen la complejidad del entorno mediante la selección de información necesaria para funcionar, pero a su vez aumentan la complejidad del entorno, que constantemente ofrece alternativas de comunicación, por ejemplo la generación de los temas.

Para el sistema de medios de masas, específicamente para el programa de publicidad, y ante la complejidad generada por la invención del Internet, vale la pena preguntarse: ¿cómo las organizaciones llamadas agencias interactivas tratan el tema de la publicidad en Internet (reducen complejidad)?, ¿cómo utilizan las redes sociales estas agencias para llevar a cabo actividades comerciales y políticas, cuando, según reportes de la Asociación Mexicana de Internet (Amipci), para marzo de 2011 se contaba con más de 30.6 millones de usuarios navegando en Internet, y, para entonces también, el 40% empleaba redes sociales?¹, ¿cómo plantean el tema de la publicidad en Internet con los clientes, el gobierno, las instancias legales?, ¿cómo generan la expectativa de campañas exitosas?, entre otras.

3. Un aspecto controversial en la propuesta de Luhmann es el situar a los individuos dentro del entorno. Tal decisión teórica otorga la ventaja de observar lo estrictamente social y reconocer la complejidad del individuo con conciencia, a fin de asignarle un lugar privilegiado en el entorno, ya que el autor afirma: “[...] el entorno de un sistema siempre es más complejo que el sistema mismo” (1996: 185). Para el caso de las organizaciones, Luhmann recurre al concepto de persona, el cual le permite diferenciar personas (con expectativas sociales)

¹ Véase el texto de Jorge García: “Social media. Una tribu de 12 millones de personas”. México: revista Merca 2.0, marzo del 2011.

de seres humanos (con operaciones fisiológicas) y de individuos (con conciencia). La persona es observada a través de sus comportamientos sociales: “las personas surgen, entonces, mediante la participación de los seres humanos en la comunicación. Satisfacen las necesidades del observar, en cuanto se les atribuye consistencia de opiniones y actitudes, perseverancia de comportamiento, intereses propios calculados en perspectiva, etc. Ellas no viven, no piensan; son construcciones de la comunicación para fines comunicativos” (Luhmann, 2010: 79). Por lo tanto, el concepto de persona es una autorrepresentación de las expectativas sociales.

Un ejemplo de lo anterior reside en el caso las personas que estudian para ser miembros de una organización en el futuro, teniendo el deseo de ingresar a una u otra empresa. Sin embargo, son las asociaciones las que establecen los perfiles requeridos para ocupar los puestos, y son ellas las que ofrecen incentivos lo suficientemente atractivos para despertar el interés de las personas por pertenecer a las mismas, estos intereses suelen ser de tipo económico (como las prestaciones), prestigio, etc. En efecto, se puede afirmar que son las organizaciones las que ofertan motivos y las personas las que se “automotivan”.

Los motivos ofrecidos por las organizaciones son la hebra fina de la membresía del pertenecer/no pertenecer, la cual tiene diferentes variables: la económica, el contrato, la carrera profesional, entre otros. Por ejemplo, una agencia interactiva decide prestar a sus clientes el servicio de publicidad por Internet, para lo que contrata personas con ciertas competencias (como comunicólogos o diseñadores gráficos con manejo de programas especializados), que tengan experiencia en la manipulación de imágenes, creación de mensajes, diseño web, etc. En el contrato laboral se establecen los derechos, prestaciones y sueldo del profesional, así como sus obligaciones con la empresa. No obstante, el trabajo de la agencia no se basa en la presencia o ausencia de una persona en concreto, sino en sus necesidades y expectativas.

Observar a los individuos como parte del entorno de las organizaciones, le brinda a éstas la posibilidad de ser más eficientes, al dejar claro que la felicidad, la satisfacción y los intereses les son ajenos. Así, las asociaciones tienen la libertad de trabajar sus propias temáticas y proponer alternativas de comunicación. Claro que esto no se realiza a raja-tabla, sino que existen

acoplamiento entre el individuo y la organización; aunque ello permite a la organización trabajar bajo su propia lógica de decidir/ no decidir.

4. Las decisiones configuran una forma de operación del sistema: “[...] las organizaciones nacen y se reproducen cuando se llega a la comunicación de decisiones [...]” (Luhmann, 2010: 88). Si bien este punto ha sido tratado por otros autores, en el marco de la teoría de las organizaciones como sistemas sociales adquiere otras dimensiones. Las organizaciones se ponen en contacto con otras asociaciones y con los sistemas sociales a los que pertenecen, por medio de la red de decisiones. Las decisiones tienen dos lados: el positivo, por el que se procesa información que permite realizar futuras conexiones (se podría decir que es la “decisión de la decisión”); y el negativo, entendido no como algo nocivo o daño, sino como la variante que invita a la reflexión, mediante la cual la organización se pregunta si la decisión tomada es correcta o no. De esta forma, se dirige la mirada a las múltiples posibilidades que existen, al aprendizaje y a la capacidad de conexión que tiene la decisión. En otras palabras, las asociaciones trabajan con la diferencia decisión/no decisión. Por ejemplo, el consejo editorial de un noticiero decide publicar una noticia; los miembros de dicho consejo tienen sus razones para tomar tal decisión, pero en el proceso de selección se dejan por fuera otras noticias. Así las cosas, el editor debe preguntarse: ¿fue la decisión correcta?, ¿por qué se seleccionó?, ¿por qué las otras noticias se dejaron fuera? En este proceso de reflexión (que en un medio masivo se realiza en muy corto tiempo) se puede optar por incorporar, durante la siguiente emisión, noticias que han quedado por fuera, y continuar con el trabajo; emerge así, la capacidad de conexión.

El trabajo de decidir o no decidir que tienen a cargo las organizaciones implica un tiempo específico, dependiendo del tipo de asociación. El tiempo en la teoría de las organizaciones se observa mediante la diferencia pasado/presente/futuro: las asociaciones traen al presente información del pasado, que resulta útil para tomar decisiones (ponen en operación su memoria), y lo hacen mirando hacia el futuro.

El presente en las organizaciones se da en las decisiones, las cuales son acontecimientos que surgen, desaparecen y únicamente pueden ser vistas en retrospectiva. En el presente se miran los acontecimientos pasados y con base en ellos se decide, pensando, además, en el futuro. Pero éste es incierto, no se puede controlar o manejar. En este sentido, las organizaciones sólo pueden

suponerlo, imaginarlo, presuponerlo y tomar el riesgo de planear. De allí que no se pueda garantizar el éxito o el fracaso de la decisión: “[...] Esta transformación de la contingencia futura a contingencia pasada permite a la organización producir un tiempo interno propio, desvinculado del tiempo externo, de tal manera que cada decisión es el presupuesto de otras decisiones y al mismo tiempo ha recuperado decisiones precedentes [...]” (Corsi, Esposito, & Baraldi, 1996: 123). Entonces, la planeación es una de las laborales sociales más densas que las organizaciones llevan a cabo, y es, así mismo, una forma de reducir la complejidad.

Lo anterior permite establecer algunas pistas metodológicas para los estudios de las organizaciones:

- Toda decisión implica dejar de lado alternativas, es decir, una decisión tomada puede dar cuenta de las decisiones no seleccionadas, reflexionar y darle sentido.
- Las decisiones únicamente pueden ser analizadas en retrospectiva.
- Una decisión tiene sentido cuando se realiza, antes es planeación.
- Una decisión tomada en el presente proviene de una decisión pasada y provoca una futura, así se teje el entramado de decisiones con capacidad de conexión; sin embargo, no todas tienen capacidad de enlace, lo que lleva a olvidarlas.
- Al analizar las decisiones de una organización, se está describiendo su función social y sus relaciones con otras, es decir, la reducción/aumento de complejidad.

Para el estudio de las agencias interactivas cabría preguntarse: ¿qué decisiones toman para realizar campañas publicitarias exitosas?, ¿qué opciones no son seleccionadas y por qué?, ¿qué estrategia creativa y

propuesta visual exitosas han tenido y creen que éstas seguirán funcionando en el futuro?, ¿qué retos y oportunidades plantean los avances tecnológicos para la publicidad?, etc.

5. Como se menciona en el segundo punto, las organizaciones plantean temas a otras organizaciones: “[...] Sobre los temas de comunicación, la comunicación se diferencia en sentido objetual y, a la vez, se estructura temporalmente. Cada tema se diferencia de otros temas y distingue así los objetos de la comunicación entre sí. [...]” (Luhmann, 2010: 84). Pese a ello, no cualquier decisión se puede convertir en tema, ésta deberá ser redundante. Los temas ayudan a las organizaciones en varios aspectos: a recordar decisiones pasadas, planear, provocar al sistema al que pertenecen y ponerse en contacto con otras asociaciones. Esto último es importante para la teoría, pues se abre la reflexión sobre las organizaciones en la sociedad moderna (asociaciones), como el único sistema social capaz de establecer contacto con otras organizaciones del mismo sistema u otro. Por eso, aparecen temas de moda: la lucha contra enfermedades como el cáncer, el sida, la preservación del medio ambiente, etc. En el caso de la publicidad en Internet, vale preguntar: ¿qué decisiones toman *las organizaciones de las organizaciones*, como la Asociación Mexicana de Agencias de Publicidad (AMAP), la Asociación Nacional de Publicidad ANP) y la Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI), respecto al tema de la publicidad en Internet?, ¿qué relaciones establecen con sus agencias, los miembros, los clientes y los usuarios frente al tema en cuestión?, ¿cómo ponen de moda el tema?, ¿cómo se articulan con otras organizaciones de otros sistemas, como el derecho, la política, las universidades?, entre otras.

Los temas, entendidos como una entidad bifrontal, dan lugar a los no-temas, ya sea en calidad de chismes o rumores que sirven para provocar a la organización y que tienen la posibilidad de convertirse en ejes temáticos. Se puede decir que los rumores, vistos desde su lado reflexivo, son el “lubricante de las asociaciones”. Ésta es una aportación importante de la teoría, toda vez que el rumor deja de asociarse a algo negativo, sino que al contrario se le entiende como potencial y posible conector de decisiones. Así que, el rumor en una organización debe ser considerado también como una herramienta de análisis.

6. En las organizaciones existen las premisas de decisiones, como estructuras redundantes que permiten ahorrar tiempo, esfuerzo y costos, al facilitar la toma de decisiones. Éstas son de dos tipos:

- Las que pueden decirse: con éstas trabajan las organizaciones cotidianamente, son los puestos, tareas asignadas, entre otras; es decir, todas las actividades formales de la organización.

- Las que no pueden decirse: se relacionan con los chismes, rumores y, en última instancia, con los valores de la organización. Trabajan en una comunicación de algún modo “informal”.

Las premisas de decisión trabajan con programas que equivalen a tareas asignadas y susceptibles de ser evaluadas, tales como: aplica/no aplica, correcto/incorrecto: “[...] Los programas son expectativas que no sólo tienen validez para una decisión. Fuerzan, al mismo tiempo, el comportamiento en la forma de la decisión de aplicar o no el programa. [...]” (Luhmann, 2007: 667-668). Los tipos de programas son: por un lado, los condicionales, su forma es “sólo sí... entonces”. Para la puesta en marcha de estos programas, existen reglamentos, aunque con ciertos grados de libertad. Por ejemplo, si se descomprime cinco veces un cañón de diapositivas, debe comprarse otro, pero se deja abierta la decisión de elegir al proveedor. Por otro lado, programas a fines son los que trabajan con el futuro, aunque la decisión la toman en el presente. Para estos programas, el futuro es muy flexible y permite a la organización buscar alternativas.

Entonces, el análisis de las organizaciones se puede realizar de acuerdo con las premisas y programas de decisiones, pues es ahí donde se describen de manera formal las decisiones concernientes a la organización.

7. El último punto a destacar de la teoría de las organizaciones sociales, corresponde a la puesta en marcha de la diferencia inclusión/exclusión, dado que la sociedad intenta incorporar o incluir todos los datos del entorno (siempre que sus estructuras lo permitan) y son las organizaciones las encargadas de trabajar la exclusión. Luhmann afirma: “los sistemas funcionales consideran a la inclusión –es decir, el acceso para todos- como el caso normal. Para las

organizaciones vale lo opuesto: ellas excluyen a todos, excepto a los miembros elegidos de manera altamente selectiva. [...]” (2010: 669). Por ejemplo, el sistema de medios masivos intenta dar cuenta de todo aquello que acontece; no obstante, los consejos editoriales deben discriminar y seleccionar las noticias a publicar. Esto lleva a pensar: por un lado, las asociaciones tienen una función reguladora en la sociedad; y, por el otro, no pueden trabajar con los mismos valores de libertad e igualdad, como lo hace la sociedad. Derivado de ello, cabe el interrogante sobre: ¿cómo las agencias interactivas regulan la comunicación publicitaria?, ¿qué valores sociales están excluyendo?, e incluso, si se piensa desde *las organizaciones de las organizaciones*, ¿cómo la Asociación Mexicana de Agencias de Publicidad (AMAP), la Asociación Nacional de Publicidad ANP) y la Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI), regulan el tema de la publicidad en Internet y a sus agencias?

En conclusión, la organización puede ser analizada a través de sus decisiones, las cuales están plasmadas y operacionalizadas en las premisas y programas de decisión. Pero la observación de la decisión implica contemplar, a su vez, las no-decisiones, esto es, las alternativas no seleccionadas. En virtud de ello, el análisis tiene la potencialidad de alcanzar niveles de reflexión más profundos, sin olvidar la capacidad de conexión con las decisiones y su temporalidad, pues todo ello afecta la manera en la que las organizaciones reducen y aumentan la complejidad, y en modo en que se relacionan con el entorno. Las organizaciones integradas al sistema de medios masivos, son susceptibles a ser observadas desde esta visión. Debido al auge de Internet como medio de comunicación, resulta oportuno analizar las decisiones que asumen las agencias interactivas sobre el tema de la publicidad en la web, pues quizá se esté configurando otra forma de trabajar la comunicación publicitaria.

Además, como el lector podrá percatarse, la teoría de las organizaciones sociales, propuesta por Luhmann, permite explicar, simultáneamente, a las asociaciones modernas, sin relacionar su descripción con la tradición sociológica del esquema fin/medios, el todo/partes, la racionalidad, la jerarquía, la unidad, la acción, el individuo, la búsqueda de la estabilidad en las estructuras, etc. Lo anterior, conlleva a realizar una descripción y un análisis diferente de las organizaciones. Igualmente, se pueden describir los siguientes aspectos: la dinámica social de las organizaciones, la capacidad de los sistemas sociales para enfrentar los problemas vinculados con la complejidad, la delimitación del trabajo competente en las organizaciones, la posición de las asociaciones frente a los nuevos retos y dificultades planteadas por los

avances tecnológicos, así como las funciones sociales de planeación, regulación y tematización; todo ello, mediante la red de decisiones para operar la reducción/aumento de complejidad.

Entender el trabajo de las asociaciones desde esta perspectiva, permite sostener reflexiones que quizá responden mejor a las problemáticas de una sociedad compleja como la nuestra, al tiempo que abre la posibilidad de plantearse otros cuestionamientos, como los relacionadas con la labor de *las organizaciones de las organizaciones*.

Referencias

Corsi, Giancarlo, Esposito, Elena & Baraldi, Claudio (1996). *Glosario sobre la Teoría Social de Niklas Luhmann*. México: Universidad Iberoamericana, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, Anthropos.

Luhmann, Niklas (1996). *Introducción a la Teoría de Sistemas*. México: Universidad Iberoamericana.

Luhmann, Niklas (1998). *Sistemas sociales. Lineamientos para una teoría general*. Barcelona: Anthropos, Universidad Iberoamericana, Pontificia Universidad Javeriana.

Luhmann, Niklas (2007). *La sociedad de la sociedad*. México: Herder, Universidad Iberoamericana.

Luhmann, Niklas (2010). *Organización y decisión*. México: Herder, Universidad Iberoamericana.

Rodríguez, Darío (1994). *Teoría de los sistemas organizacionales*. En: *Sociología y Política*, núm. 4. p. 7-36. México: Universidad Iberoamericana.