

## Aristóteles, organizaciones y personas. Qué son las Organizaciones y el rol estratégico de las personas

### Resumen

Muchas organizaciones reconocen la importancia esencial y estratégica de las personas para su operación y crecimiento en la pendiente del posicionamiento competitivo. Pero no todas son coherentes y efectivas en los hechos. La noción de causalidad se ha considerado como una manera alternativa de contemplar la estructura de las organizaciones frente a la clásica división funcional y jerárquica. Desde este punto de vista es posible concebir una organización como el resultante de orden superior de a lo menos cuatro factores causales, los cuales modulados por los objetivos de valor propio e institucionalizados, proyectan su cultura de servicio bajo la impronta de marca en la sociedad a la que sirven (1). Este material es un extracto de charlas y conferencias efectuadas por el autor en diferentes congresos en Sudamérica ©.

*Jorge Maturana, Diciembre 2016.*

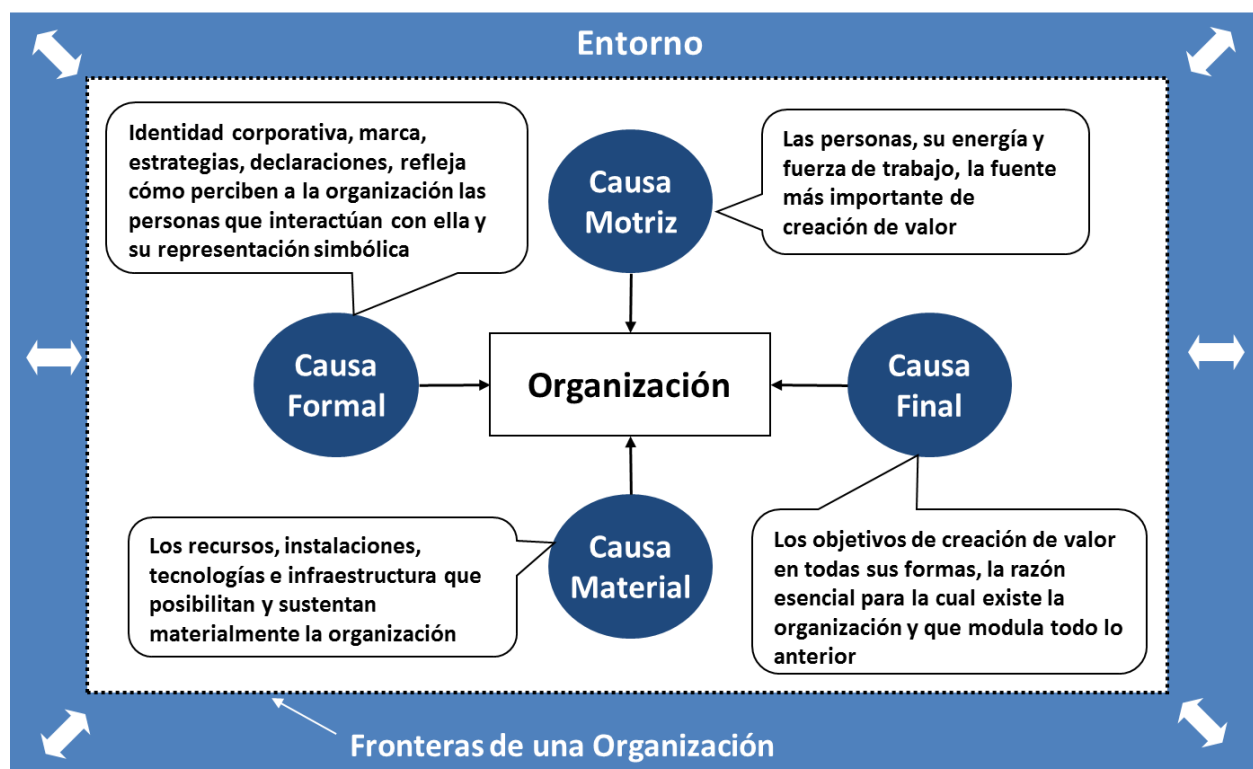
### Teoría de las cuatro causas

El filósofo griego Aristóteles, postuló que para elucidar el porqué de algo, según las exigencias de una ciencia, se debe dar cuenta de cuatro causas claves. La **causa material**, que se refiere a la materia de la cual está hecho algo; por ejemplo, en el caso de una escultura sería la piedra en la cual está esculpida. La **causa formal** o configuración de algo, que correspondería a la figura impresa en la escultura. La **causa motriz** o eficiente, que se refiere al agente que imprime la fuerza o energía para que algo se realice o adquiera movilidad; en nuestro caso sería el escultor que coloca la fuerza para esculpir la escultura. Y la **causa final**, que es el propósito u objetivo para el cual algo fue hecho; en el ejemplo de la escultura, su causa final podría ser adornar un templo.

¿Y qué tiene que ver esto con organizaciones y personas? Pareciera inusual comenzar citando a Aristóteles para hablar de organizaciones y personas, pero estos conceptos de un filósofo que vivió hace más de 2.300 años, hoy pueden conectarse con las bases estructurales de cualquier organización de la siguiente manera.

- La Causa Formal corresponde a la **cultura** organizacional que abarca los principios, valores, estrategia, conocimientos, prácticas, diseño y procedimientos que se proyectan bajo la imagen de marca o forma de percibirla.
- La Causa Material se identifica con sus recursos, instalaciones, infraestructura y en general con las **tecnologías** que posibilitan y sustentan materialmente la organización.
- La Causa Motriz corresponde a las **personas**, su energía, creatividad y fuerza de trabajo. Las personas son los agentes de cambio que imprimen la dinámica que mueve una empresa y la fuente más importante de creación de valor.
- La Causa Final que son los **objetivos** de creación de valor en todas sus formas, la razón esencial para la cual existe la organización y que modula todo lo anterior.

En realidad, la gestión estructural de una organización –su diseño, reingeniería, transformación, gestión del cambio- puede ejecutarse atendiendo básicamente a estos cuatro factores que configuran los ejes centrales de una organización, como se muestra en la siguiente figura:



Los cuatro factores causales de una organización

## Los hechos autónomos de la realidad

Esta visión aristotélica ha tenido apoyo contemporáneo en otro destacado filósofo. John Searle, reconoce que la realidad puede descomponerse en tres dominios autónomos: hechos naturales, hechos mentales y hechos sociales.

- Los hechos naturales son partes del mundo conformadas por hechos que son objetivos en virtud de su naturaleza física dada y corresponden a la causa material o factor tecnológico en el modelo de Aristóteles.
- Los hechos mentales sólo los conocemos por la experiencia propia o de primera persona; se identifican con la causa motriz o personas.
- Los hechos institucionales que sólo son objetivos en virtud del acuerdo entre personas, tales como el dinero, la propiedad, las empresas, las leyes, etc.; se relacionan con la causa formal o cultura organizacional.

En otras palabras, ¡hay un acuerdo entre investigadores separados por más de dos milenios en la línea del tiempo!

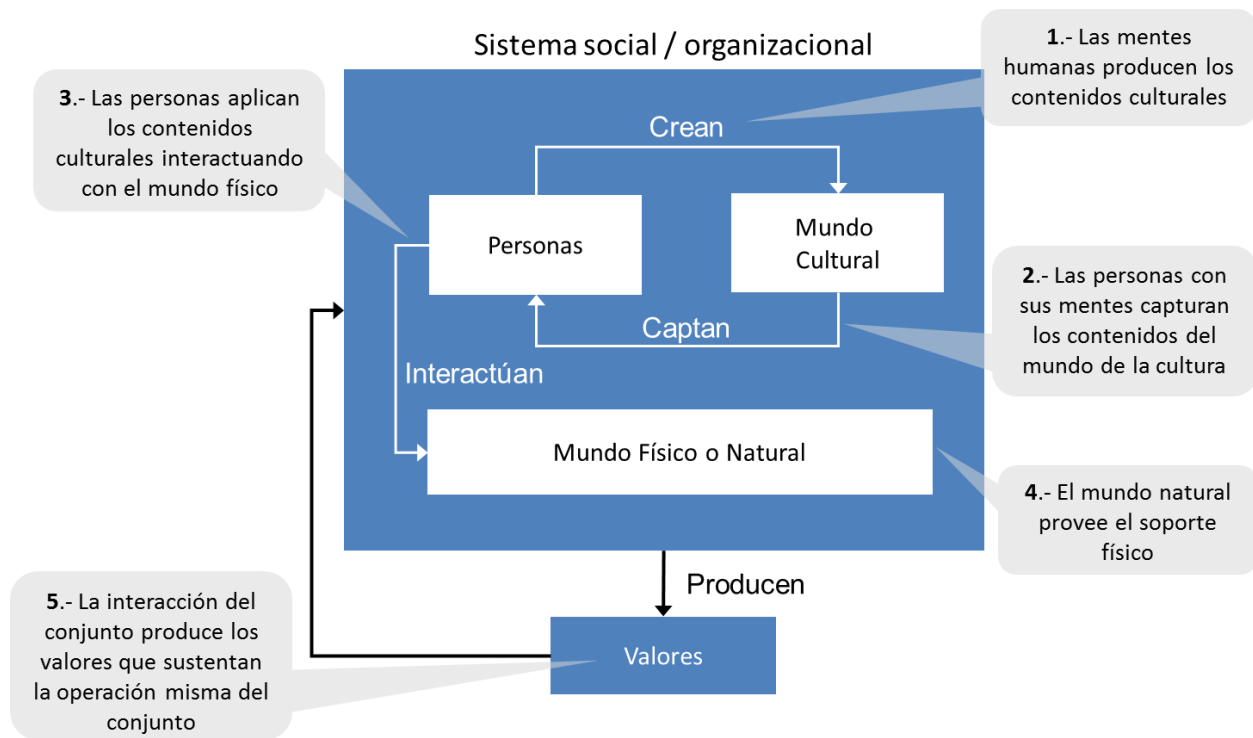
¿Pero qué hace que las personas y sus pensamientos ocupen un lugar privilegiado en esta composición de factores? La respuesta a esta pregunta fue formulada por el sociólogo Karl Popper como veremos a continuación.

## Teoría de los tres mundos

Desde una aproximación social, Karl Popper (2) considera que todo el quehacer humano se desenvuelve y realiza en la interrelación de tres aspectos o dominios autónomos de la realidad.

- El mundo de las mentes humanas
- El mundo físico o natural
- El mundo de la cultura que contiene todo el acopio de conocimientos, teorías, prácticas, regulaciones, leyes, artes, y en general todos los productos de la creación de la mente humana

De esta forma, todo hecho de la realidad social y cualquier otro fenómeno de la realidad - donde se incluyen organizaciones y sistemas sociales- pueden explicarse en base a interacciones de mayor o menor complejidad de dichos dominios de la siguiente forma:



1. Las personas con sus capacidades mentales crean los contenidos culturales, tales como teorías, prácticas, estándares, políticas, procedimientos, normas, leyes, patrones conductuales, etc. Conforman un mundo cultural con autonomía propia en el sentido que sus contenidos no son cosa de nuestras formas particulares de pensar, sino que mantienen una objetividad común a todas las personas, como las leyes o la propiedad.
2. A la vez, las mentes humanas son las únicas entidades con la capacidad de capturar los contenidos culturales y transmitirlos a otras personas de diferentes generaciones y ámbitos a través de variados medios, como libros, educación, instrucción formal e informal.
3. Las personas adecuadamente instruidas, aplican los contenidos culturales para interactuar con el mundo físico para producir diferentes valores como bienes, productos y servicios. Dichas interacciones regularmente son moduladas por esquemas pautados de acciones denominados como procedimientos.
4. El mundo natural provee el soporte físico indispensable para la existencia de los hechos sociales que sólo pueden darse sobre la base de los hechos físicos. La existencia de cualquier hecho social está soportada por algún hecho u objeto físico, pero no debe confundirse el hecho social con su vehículo físico.
5. La operación de toda la red, es decir, las personas que aplican los contenidos culturales en el mundo físico, persiguen la finalidad de crear valores propios, que son los

resultantes de toda la interacción concurrente, donde parte ellos retroalimentan la red de producción, sustentando su operación y permitiendo su permanencia en el tiempo. Si dichos valores no retornan al sistema en las dosis necesarias, el sistema colapsa y se extingue.

Sin un adecuado reciclaje de los valores resultantes, la organización deja de ser sustentable y viable, mermando su desempeño y capacidad competitiva. Dichos resultantes -reincorporados a la organización y su entorno- permiten compensar tanto su desgaste como el del medio, para sostener la operación del sistema en el logro de sus objetivos de valor, permitiendo su sustentabilidad y permanencia en el tiempo.

Cuando parte de los valores resultantes no son devueltos en la cantidad y forma necesarias para sostener la autonomía operacional de sus componentes, la operación de la red colapsa siendo inviable su continuidad productiva y desempeño requerido para lograr sus objetivos de valor.

### ¿Qué es una organización?

Desde una perspectiva de alto nivel, podemos afirmar que (3):

*Una organización es una red de producción de valores acoplada estructuralmente en un entorno, que produce con sus operar los valores propios que sustentan la operación de la propia red productiva, donde se interrelacionan, personas y contenidos culturales que interactúan materialmente instrumentados por un soporte físico y articulado todo el conjunto por los objetivos de valor que conforman su razón de ser y hacer.*

El *acoplamiento estructural* (4) consiste en una adaptación permanente entre sistemas diferentes, en este caso organización y entorno, donde ambos sistemas mantienen su especificidad gatillando o estimulando recíprocamente los cambios determinados por sus respectivas estructuras. Es decir la organización puede experimentar cambios provocadas por el entorno, como asimismo, el entorno puede ser afectado por la operación de la organización.

Esta circularidad es esencial para comprender el sentido de la sustentabilidad, ya que alteraciones en el entorno causadas por la operación de la organización pueden a su vez devolverse y producir alteraciones en la organización, ambos sistemas se requieren uno del otro para poder funcionar.

Las relaciones entre las *personas* que integran la organización se produce por medio de interacciones lingüísticas (5) donde cada persona ocupa el lugar de un rol, configurando una malla de roles interrelacionados por conversaciones de cierto tipo y formato que sostienen a cada instante y por medio de las cuales interactúan para generar acciones orientadas a la producción de valor.



Los pilares de una organización y su relación con la sustentabilidad y valor compartido, resiliencia e innovación

Esto quiere decir que la forma y contenido de las conversaciones están estipulados siempre en términos de la gestación de acciones concretas para producir determinados tipos de valores, aquellos que en especial le interesa lograr a la organización para sustentar su red productiva de valores propios, considerando que además de estos, el sistema puede crear muchos otros tipos de valores.

Por lo tanto las conversaciones que interesan son las pertinentes a las acciones productivas de valores propios, ya que pueden darse muchos otros tipos de conversaciones entre las personas, pero no todas vinculadas a la creación de dichos valores. Las conversaciones y acciones implicadas posibilitan la producción de los valores que al mismo tiempo y recursivamente posibilitan la producción de dichas conversaciones.

## Conclusiones

Describimos un proceso social como la interacción entre personas que crean y captan los contenidos culturales y los aplican en el mundo físico para crear valores propios, y que dichos resultantes deben ser reintegrados a esta red de producción para sustentar su operación.

En realidad la estructura de una organización no es muy diferente a la de un sistema social, puesto que empresas y organizaciones forman parte de dicho ámbito. Solo difieren en el alcance y dominios de interacción en las colectividades de personas donde intervienen.

En todos los casos siempre está presente la interrelación de personas, acopio cultural y valores interactuando en el mundo físico que constituye la base natural que sustenta todo el conjunto.

A través de la historia de una organización cualquiera, cada uno de estos factores causales ha ocupado alguna vez el foco de atención. A veces el acento se colocó en los recursos materiales. Otras veces las estrategias, conocimientos y procesos se han considerado como elementos claves. Asimismo las tecnologías se han considerado entre los aspectos fundamentales de una organización. Otras veces, el énfasis recae en las personas y se relevan conceptos como el clima laboral, las comunicaciones, la motivación, el liderazgo y el desarrollo de competencias.

Sin embargo, las personas juegan un rol preponderante, puesto que con sus capacidades mentales crean los contenidos culturales, tales como teorías, prácticas, estándares, políticas, procedimientos, normas, leyes, patrones conductuales, etc. A su vez, las mentes humanas son las únicas entidades con la capacidad de capturar los contenidos culturales y transmitirlos a otras personas de diferentes generaciones y ámbitos a través de variados medios, como libros, educación, instrucción formal e informal.

## Bibliografía

- Aristóteles (1995). Física. Guillermo De Echandía (Trad.). Madrid: Gredos.
- Aristóteles (2000). Metafísica. Tomás Calvo (Trad.). Madrid: Gredos.
- Espinoza, M. (1998). Las cuatro causas. Revista de Filosofía, Educación y Cultura, vol. 3, 1998, U. Santiago de Chile.
- Maturana, H. & Varela, F. (1994). El árbol del conocimiento. Las bases biológicas del entendimiento humano. Chile: Universitaria.
- Maturana, H. & Varela, F. (1998). De máquinas y seres vivos. Autopoiesis: la organización de lo vivo. Chile: Universitaria
- Searle, J. (1997). La construcción de la realidad social. España: Paidós básica.
- Berger y Luckmann (2008). La construcción social de la realidad. Madrid: Amorrortu editores.

## Notas

- (1) Este artículo se basa en los estudios de los sociólogos Karl Popper, Peter Berger, Thomas Luckmann, los científicos Humberto Maturana y Francisco Varela, y los filósofos John Searle, Miguel Espinoza y Aristóteles (véase las referencias bibliográficas)
- (2) Los conceptos que conforman la noción de proceso social en esta sección, fueron elaborados sobre la base de la Teoría de los Tres Mundos de Karl Popper, los dominios autónomos de Construcción de la Realidad Social de John Searle, incorporando la variable de sentido hacia una finalidad tomada de la Teoría de las Cuatro Causas de Aristóteles. En esta elaboración de la noción de procesos se reúne y encuentra la coincidencia de pensamiento entre autores separados en el tiempo por más de 2.300 años.
- (3) En esta formulación respecto qué es una organización están presentes los conceptos de la Teoría de la Autopoiesis de Humberto Maturana y Francisco Valera donde establecen que los organismos vivos son sistemas que se producen a sí mismos indefinidamente, donde no hay diferencia entre el productor y el producto: las células producen células que se incorporan a una red dinámica de producción para producir nuevas células. Por eso se dice que los sistemas autopoieticos son organismos autónomos y auto-referentes, y ningún otro sistema es capaz de hacer lo mismo. En los sistemas de otra clase, sus productos consisten siempre en algo que es diferente de ellos mismos. En este sentido la definición de una organización expuesta presenta similitudes en cuando a que producen los componentes (valores) que a su vez permiten su auto-sustento, logrando mediante esta circularidad cierto grado de autonomía semejante pero no igual a la de un organismo vivo.

(4) La noción de acoplamiento estructural pertenece a Maturana y Varela, donde consideran que todos los sistemas están determinados por su estructura. Por ejemplo, el entorno sólo puede gatillar en nosotros las alteraciones o respuestas que nos permite nuestra estructura. Sin embargo, los sistemas vivientes y el entorno cambian en forma congruente. Cuando el entorno gatilla alteraciones en los organismos vivos, estos responden disparando asimismo cambios en el entorno y así sucesivamente, repitiéndose indefinidamente este ciclo en una permanente circularidad.

(5) Según Maturana y Varela, los sistemas sociales humanos a diferencia de los organismos, se constituyen como unidades en el dominio del lenguaje que abarca todas las conductas lingüísticas. Dentro del dominio lingüístico es donde ocurren las coordinaciones conductuales lingüísticas que constituye la base fundacional de los fenómenos sociales humanos. Si la comunicación permite la coordinación conductual, el lenguaje es el medio mediante el cual es posible coordinar dichas coordinaciones conductuales. En otros sistemas, la cohesión de la unidad social no se produce mediante interacción lingüística sino por interacciones de otro tipo, por ejemplo, por interacción química, como ocurre en las colonias de insectos sociales donde este intercambio químico se denomina trofolaxis.

---

#### Jorge Maturana

Profesional de reconocida trayectoria y experiencia en el campo del management y las tecnologías. Es Vicepresidente de la Asociación de Informáticos UTE-USACH.

En los últimos 20 años ocupó importantes cargos ejecutivos como Gerente de Sistemas y Operaciones de eCommerce, Gerente de Planificación y Control, Gerente de Administración y Control Financiero e integrante del Comité Tecnológico Corporativo, en el área de TI del Grupo Falabella.

Docente universitario, investigador, escritor y conferencista en management, teoría organizacional y tecnologías, es CEO fundador de la consultora Orgánica Ltda.

De profesión Ingeniero Informático USACH, es Licenciado en Ingeniería, Postulado en Gestión Informática PUC, Magister en Filosofía de las Ciencias USACH, Diplomado en Neuropsicología PUC, Magister(c) en Psicología Social Aplicada, Certified CMMI, COBIT, ITIL, Thomas Personal Profile Analysis.

En 2009 fue distinguido con el Premio a la Trayectoria y Liderazgo otorgado por el Departamento de Informática de la Facultad de Ingeniería, Universidad de Santiago de Chile



✉ [jmaturana@organicaweb.com](mailto:jmaturana@organicaweb.com)

☎ +56 9 7862 2937

📍 San Hipólito 2748, Santiago, Chile  
Código Postal 8290678

🏠 [www.organicaweb.com](http://www.organicaweb.com)