GOBERNAR LO INGOBERNABLE: AUTOPOIESIS Y LIDERAZGO EN ORGANIZACIONES TRANSCOMPLEJAS

AUTORA:

JIMÉNEZ PEROZZI MARÍA DE JESÚS

Resumen

Las organizaciones contemporáneas enfrentan un escenario caracterizado por la aceleración tecnológica, la interdependencia globalizada y crisis multifacéticas que desafían los paradigmas administrativos tradicionales. Esta realidad trasciende la complejidad convencional para ingresar en lo que se denomina "transcomplejidad" —un espacio ontológico donde se entrelazan múltiples lógicas sistémicas, epistemologías diversas y éticas en tensión. El presente ensayo argumenta que la teoría autopoética, desarrollada originalmente por Maturana y Varela para explicar sistemas vivos, ofrece un fundamento ontológico revolucionario para repensar la administración en estos contextos. Desde esta perspectiva, las organizaciones no son entidades que pueden ser "controladas" mediante jerarquías y protocolos, sino sistemas autónomos que se autogeneran continuamente a través de sus propias dinámicas internas. La paradoja central que explora este trabajo es cómo ejercer liderazgo en sistemas inherentemente autónomos y "ingobernables" según los estándares tradicionales. Se propone que el liderazgo efectivo en organizaciones transcomplejas emerge no del control externo sino de prácticas que "habilitan" la autopoiesis organizacional: facilitando comunicación recursiva, cultivando humildad epistémica y nutriendo identidades adaptativas. Esta reconceptualización transforma radicalmente el rol del líder: de figura jerárquica que impone orden a administrador relacional que cuida las condiciones para que el sistema mantenga su autonomía mientras navega la incertidumbre.

Palabras clave: autopoiesis, transcomplejidad, liderazgo habilitador, organizaciones vivas, gobernanza adaptativa.

Abstract

Contemporary organizations face a scenario characterized by technological acceleration, globalized interdependence, and multifaceted crises that challenge traditional administrative paradigms. This reality transcends conventional complexity to enter what is called "transcomplexity"—an ontological space where multiple systemic logics, diverse epistemologies, and competing ethics intertwine.

This essay argues that autopoietic theory, originally developed by Maturana and Varela to explain living systems, offers a revolutionary ontological foundation for rethinking administration in these contexts. From this perspective, organizations are not entities that can be "controlled" through hierarchies and protocols, but autonomous systems that continuously self-generate through their own internal dynamics. The central paradox explored in this work is how to exercise leadership in systems that are inherently autonomous and "ungovernable" according to traditional standards. It is proposed that effective leadership in transcomplex organizations emerges not from external control but from practices that "enable" organizational autopoiesis: facilitating recursive communication, cultivating epistemic humility, and nurturing adaptive identities. This reconceptualization radically transforms the leader's role: from a hierarchical figure imposing order to a relational steward who cares for the conditions that allow the system to maintain its autonomy while navigating uncertainty.

Keywords: autopoiesis, transcomplexity, enabling leadership, living organizations, adaptive governance.

Introducción

El siglo XXI ha inaugurado una era de transformaciones sin precedentes para las organizaciones humanas. Las crisis económicas recurrentes, las disrupciones tecnológicas aceleradas, las emergencias climáticas de escala global y las fracturas sociales profundas han creado un entorno donde los marcos conceptuales tradicionales de la administración muestran signos alarmantes de obsolescencia. Los modelos gerenciales que funcionaron en contextos industrializados, estables y predecibles —centrados en la eficiencia, la estandarización y el control jerárquico— se revelan cada vez más inadecuados frente a realidades donde la incertidumbre no es una variable a neutralizar sino la condición misma de existencia. En palabras del filósofo Edgar Morin (2008), se vive en una época donde "la simplificación ha cedido ante la complejidad, y la complejidad ante lo que yo llamo la transcomplejidad" (p. 45).

Esta noción de transcomplejidad, desarrollada inicialmente por Basarab Nicolescu (2014) en el ámbito de la filosofía transdisciplinar, captura una realidad que trasciende lo meramente complejo. Si la complejidad tradicional se centra en la interdependencia de partes dentro de un sistema, la transcomplejidad incorpora dimensiones ontológicas y epistemológicas que desafían radicalmente los modos de conocer y actuar del ser humano. En contextos transcomplejos, coexisten múltiples niveles de realidad que obedecen a lógicas diferentes e incluso contradictorias; las fronteras entre disciplinas se difuminan ante la necesidad de abordar problemas que no reconocen compartimentos académicos; y quizás lo más perturbador, la noción misma de "solución" se problematiza cuando cada intervención genera efectos imprevistos en múltiples niveles de realidad.

Es en este paisaje conceptual donde surge una paradoja fundamental para la administración contemporánea: ¿cómo gobernar organizaciones que, por su naturaleza misma, se resisten a ser gobernadas según los cánones tradicionales? Las estructuras jerárquicas, los planes estratégicos quinquenales, los sistemas de control de gestión y los mecanismos de accountability vertical parecen cada vez más anacrónicos frente a sistemas vivos que evolucionan a velocidades que desafían el pensamiento lineal. Esta tensión no es meramente académica; tiene consecuencias prácticas profundas para millones de líderes que deben tomar decisiones en condiciones de incertidumbre radical mientras sostienen organizaciones que son, esencialmente, sistemas autónomos.

Este ensayo propone que la teoría autopoética, desarrollada por los

biólogos chilenos Humberto Maturana y Francisco Varela en la década de 1970, ofrece un camino prometedor para navegar esta paradoja. Originalmente formulada para explicar la organización de los sistemas vivos, la autopoiesis (del griego auto, "sí mismo", y poiesis, "creación") describe sistemas capaces de autorreproducirse continuamente mientras mantienen su identidad a través de transformaciones internas. A diferencia de los sistemas mecánicos que requieren un operador externo, los sistemas autopoéticos se sostienen por medio de sus propias dinámicas internas. Esta perspectiva ontológica radical transforma nuestra comprensión de las organizaciones: no son máquinas que podemos controlar, sino entidades vivas que se gobiernan a sí mismas.

La provocación intelectual que guía este ensayo es la siguiente: si aceptamos que las organizaciones son sistemas autopoéticos, ¿qué implica esto para el liderazgo y la administración? ¿Cómo puede un líder "gobernar" lo que, por definición, es autónomo? Argumentaré que esta paradoja no es un obstáculo sino una oportunidad para repensar radicalmente la administración. Lejos de caer en el relativismo o la parálisis, reconocer la naturaleza autopoética de las organizaciones libera energías creativas que permiten formas más resilientes, adaptativas y humanas de colectividad. El liderazgo efectivo en contextos transcomplejos no consiste en imponer control sino en crear las condiciones para que la organización pueda auto-regularse, aprender y evolucionar.

En las próximas secciones, se desarrolla este argumento en tres movimientos conceptuales. Primero, profundizar en la noción de transcomplejidad organizacional, distinguirla de la complejidad convencional y explorar sus implicaciones para la administración. Segundo, reconceptualizar las organizaciones a través de la lente autopoética, mostrando cómo esta perspectiva revoluciona nuestro entendimiento de la identidad, el cambio y la toma de decisiones organizacionales. Tercero, proponer un modelo de "liderazgo habilitador" como respuesta a la paradoja de gobernar lo ingobernable, ilustrando con ejemplos concretos cómo este enfoque se manifiesta en la práctica. Finalmente, reflexionar sobre las implicaciones transformadoras de esta perspectiva para la educación gerencial, el diseño organizacional y las políticas públicas en un mundo que exige nuevas formas de pensamiento administrativo.

La transcomplejidad organizacional: más allá de los modelos de complejidad convencional

La administración ha transitado por diversas etapas en su relación con la complejidad. Desde los modelos mecanicistas de Taylor y Fayol, pasando por las teorías de sistemas abiertos de la década de 1960, hasta los enfoques de complejidad adaptativa surgidos en las últimas décadas, el campo ha intentado progresivamente incorporar una mayor sofisticación en su comprensión de las organizaciones. Sin embargo, la noción de transcomplejidad, tal como se concibe acá, representa un salto cualitativo que trasciende estos modelos anteriores. La complejidad convencional en estudios organizacionales se ha centrado principalmente en la interdependencia de componentes dentro de un sistema. Autores como Stacey (1996), Plowman et al. (2007) y Uhl-Bien et al. (2007) han desarrollado modelos que reconocen la no linealidad, la emergencia y la autoorganización como características fundamentales de las organizaciones modernas.

Estos enfoques, aunque valiosos, tienden a permanecer dentro de un marco epistemológico que asume una realidad objetiva y predecible, aunque difícil de modelar. La complejidad se convierte así en un problema técnico que puede resolverse con mejores algoritmos, más datos o estructuras organizacionales más flexibles. La transcomplejidad, en cambio, introduce dimensiones ontológicas y epistemológicas que desafían fundamentalmente esta perspectiva. Siguiendo a Nicolescu (2014), se pueden definir tres características distintivas de la transcomplejidad organizacional:

En primer lugar, la transcomplejidad reconoce la existencia de múltiples niveles de realidad que coexisten dentro de una misma organización. Un ejemplo paradigmático es la tensión entre el discurso corporativo sobre responsabilidad social y las prácticas operativas diarias. Mientras los niveles directivos pueden operar en un plano de realidad donde el valor compartido y la sostenibilidad son principios fundamentales, los niveles operativos pueden estar inmersos en una lógica de corto plazo donde los indicadores financieros y la eficiencia inmediata dominan. Estos no son simplemente "brechas de implementación" como sugieren los modelos convencionales, sino coexistencia de lógicas ontológicamente distintas que obedecen a diferentes principios de organización. Como señala Morin (2008), "la transcomplejidad obliga a pensar las organizaciones no como sistemas unificados sino como constelaciones de realidades entrelazadas pero irreductibles entre sí" (p. 93).

En segundo lugar, la transcomplejidad organizacional implica una pluralidad epistémica radical. Las organizaciones

contemporáneas son espacios donde convergen múltiples formas de conocimiento que no pueden ser reducidas a un único paradigma. El conocimiento científico-técnico de los especialistas, la sabiduría práctica de los trabajadores experimentados, la intuición estratégica de los líderes, el conocimiento local de las comunidades afectadas y las perspectivas éticas de diversos grupos de interés coexisten sin poder ser jerarquizadas según un único criterio de validez. Esta situación desafía profundamente los modelos administrativos tradicionales que privilegian formas de conocimiento cuantificable y "objetivo" por sobre otras formas de saber. En organizaciones transcomplejas, como las empresas que operan en territorios indígenas o las instituciones de salud que atienden poblaciones culturalmente diversas, la eficacia organizacional depende cada vez más de la capacidad para integrar saberes heterogéneos sin imponer una epistemología dominante.

En tercer lugar, la transcomplejidad introduce una dimensión ética que trasciende los marcos de responsabilidad social corporativa tradicionales. En contextos transcomplejos, las decisiones organizacionales no pueden evaluarse exclusivamente por sus resultados, sino también por los procesos de inclusión y reconocimiento que generan. Cuando una empresa minera decide operar en un territorio ancestral, por ejemplo, la cuestión no se limita a los impactos ambientales o económicos, sino también a cómo se reconocen los derechos epistémicos y ontológicos de las comunidades locales. Como argumenta Whyte (2019), "la transcomplejidad nos enfrenta a la imposibilidad de separar la eficacia técnica de las preguntas éticas sobre qué mundos estamos co-creando con nuestras acciones organizacionales" (p. 155). Esta dimensión ética no puede ser externalizada a departamentos de sostenibilidad o comités de ética; debe ser incorporada en la estructura misma del pensamiento administrativo.

Esta comprensión de la transcomplejidad organizacional tiene implicaciones profundas para la administración. En primer lugar, invalida la noción de "mejores prácticas" universalmente aplicables. Si cada organización habita múltiples niveles de realidad y epistemologías, las soluciones deben ser contextualizadas y situadas, no estandarizadas. En segundo lugar, transforma el papel del administrador de experto técnico a facilitador de diálogos entre diferentes lógicas. Como lo expresa Raelin (2016), "el liderazgo en contextos transcomplejos no consiste en resolver problemas sino en mantener espacios donde múltiples perspectivas puedan interactuar creativamente" (p. 82). Finalmente, la

transcomplejidad exige una humildad epistémica radical: reconocer que ningún individuo o grupo puede abarcar la totalidad de la realidad organizacional, y que la sabiduría reside en la diversidad de perspectivas.

Es en este contexto donde la teoría autopoética emerge como un marco particularmente relevante para repensar la administración. Mientras los modelos de complejidad convencionales buscan "gestionar" la complejidad, la autopoiesis nos invita a reconocer que las organizaciones son sistemas vivos con su propia lógica interna de funcionamiento. Esta perspectiva no solo describe mejor la naturaleza de las organizaciones contemporáneas, sino que ofrece un camino para navegar la transcomplejidad sin caer en el relativismo o la parálisis.

Autopoiesis organizacional: reconceptualizando la naturaleza de las organizaciones

La teoría autopoética fue desarrollada originalmente por los biólogos chilenos Humberto Maturana y Francisco Varela (1980) para explicar la organización de los sistemas vivos. Su pregunta fundamental era: ¿qué distingue a un sistema vivo de un sistema no vivo? Su respuesta revolucionaria fue que los sistemas vivos se caracterizan por ser redes de procesos que se producen y reproducen continuamente a sí mismos, manteniendo su identidad a través del cambio. A diferencia de las máquinas, que son ensambladas desde fuera y requieren un operador externo, los sistemas autopoéticos se sostienen por medio de sus propias dinámicas internas.

Este concepto puede parecer extraño cuando se aplica a las organizaciones humanas, pero su relevancia se vuelve evidente cuando examinamos críticamente los supuestos ontológicos de los modelos administrativos tradicionales. La administración clásica concibe a las organizaciones como máquinas —metáfora popularizada por Max Weber y los teóricos de la administración científica— donde los líderes son "ingenieros" que diseñan estructuras, establecen procesos y controlan resultados. Incluso enfoques más contemporáneos como la teoría de recursos y capacidades o el balanced scorecard mantienen esta lógica de control externo, aunque con mayor sofisticación.

La perspectiva autopoética representa un giro ontológico radical. Según esta visión, las organizaciones no son entidades que pueden ser "diseñadas" o "controladas" desde fuera; son sistemas vivos que se autogeneran continuamente a través de las interacciones de sus miembros. Como expresó Varela (1997), "un sistema autopoético no tiene entradas ni salidas en el sentido

tradicional; lo que percibimos como 'entradas' son perturbaciones que el sistema absorbe y transforma según su propia lógica interna" (p. 76). Esta afirmación tiene profundas implicaciones para la administración: sugiere que los líderes no pueden "implementar" estrategias o culturas organizacionales como si fueran piezas de Lego; solo pueden crear las condiciones para que estas emerjan desde dentro del sistema. Tres principios autopoéticos son particularmente relevantes para repensar la administración en organizaciones transcomplejas:

El principio del cierre operativo, establece que los sistemas autopoéticos son "cerrados" en su organización pero "abiertos" en su estructura. Esto significa que, aunque interactúan con su entorno, las decisiones y acciones que toman surgen de su propia red de procesos internos, no de estímulos externos. Un ejemplo paradigmático es la empresa japonesa Toyota, cuyo sistema de producción no responde mecánicamente a las demandas del mercado, sino que mantiene su identidad a través de principios como el jidoka (automatización con toque humano) y el just-in-time, adaptándose a las perturbaciones del entorno según su propia lógica interna. Como señala Magalhães (2015), "el cierre operativo no significa aislamiento, sino autonomía en la forma de relacionarse con el entorno" (p. 112). Para los administradores, esto implica que las estrategias de cambio organizacional que ignoran la lógica interna del sistema están condenadas al fracaso, por más recursos que se inviertan en ellas.

El principio de la coherencia estructural, sostiene que los sistemas autopoéticos solo pueden cambiar de maneras que son coherentes con su estructura actual. Esto explica por qué muchas iniciativas de cambio organizacional fracasan: no porque carezcan de recursos o voluntad, sino porque proponen transformaciones que son estructuralmente incoherentes con la organización existente. Como observó Maturana (1988), "el cambio no es una cuestión de voluntad sino de posibilidad estructural" (p. 45). Un ejemplo ilustrativo es la fallida transformación digital de Kodak, que a pesar de haber inventado la fotografía digital, no pudo implementarla porque contradecía profundamente su estructura organizacional basada en el modelo de negocio de películas fotográficas. Para la administración en contextos transcomplejos, este principio sugiere que el cambio efectivo debe partir del reconocimiento de las coherencias estructurales existentes, no de la imposición de modelos externos por más exitosos que hayan sido en otras organizaciones.

El principio de la identidad autopoiética, establece que la

identidad de un sistema vivo no reside en sus componentes materiales (que se renuevan constantemente) sino en la red de relaciones que se mantienen invariantes. Para las organizaciones, esto significa que su identidad no está en sus activos físicos, su estructura formal o incluso sus productos, sino en los patrones relacionales y comunicativos que persisten a través del tiempo. La empresa española Mondragón, por ejemplo, ha mantenido su identidad cooperativa durante más de sesenta años a pesar de cambios drásticos en sus industrias, mercados y composición de socios. Como señala Luhmann (1995), "las organizaciones no son conjuntos de personas sino redes de comunicaciones que se reproducen recursivamente" (p. 67). Para los líderes, esto implica que el trabajo fundamental no es controlar resultados sino cuidar los procesos comunicativos que sostienen la identidad organizacional.

Estos principios autopoéticos ofrecen una explicación más profunda que los modelos de complejidad convencionales para fenómenos organizacionales persistentes. Por ejemplo, explican por qué las mismas políticas de recursos humanos producen resultados radicalmente diferentes en organizaciones distintas (porque cada sistema las absorbe según su lógica interna); por qué las fusiones corporativas frecuentemente fracasan a pesar de los análisis estratégicos rigurosos (porque intentan combinar sistemas con lógicas autopoéticas incompatibles); y por qué las culturas organizacionales persisten incluso después de cambios drásticos en la dirección (porque la identidad reside en redes relacionales, no en individuos).

La aplicación de la autopoiesis a las organizaciones humanas no está exenta de críticas. Algunos argumentan que esta perspectiva minimiza el poder y las desigualdades estructurales dentro de las organizaciones (Contu, 2014). Otros señalan que podría justificar formas de determinismo sistémico que limitan la agencia humana (Clegg et al., 2016). Estas críticas son válidas y necesarias, pero no invalidan el valor ontológico de la autopoiesis como marco para comprender la naturaleza profunda de las organizaciones. Más bien, sugieren que debemos integrar la perspectiva autopoética con otras sensibilidades críticas para evitar reduccionismos.

Como propone Magalhães y Sanchez (2009), "la autopoiesis organizacional no niega el poder o la política; simplemente nos invita a entenderlos como fenómenos emergentes de la dinámica relacional del sistema, no como variables independientes que pueden manipularse directamente" (p. 19). Reconocer la naturaleza autopoética de las organizaciones plantea un desafío radical para el liderazgo tradicional: si las

organizaciones son sistemas autónomos que se autogeneran, ¿qué rol queda para los líderes? La respuesta no es abolir el liderazgo sino reconceptualizarlo radicalmente, pasando de un paradigma de control a uno de habilitación.

Liderazgo Habilitador: gobernando lo ingobernable

La paradoja central de la administración en organizaciones transcomplejas puede formularse así: ¿cómo ejercer liderazgo en sistemas que, por su naturaleza autopoética, son inherentemente autónomos y "ingobernables" según los cánones tradicionales? Muchos líderes contemporáneos experimentan esta paradoja en carne propia: sienten la presión de entregar resultados en contextos cada vez más volátiles, mientras perciben que sus herramientas de control tradicionales (planes estratégicos, estructuras jerárquicas, sistemas de incentivos) pierden efectividad. La respuesta intuitiva —reforzar el control, aumentar la vigilancia, implementar más indicadores— frecuentemente agrava el problema, generando resistencias, burocracia paralizante y pérdida de iniciativa.

El liderazgo habilitador surge como respuesta a esta paradoja. A diferencia de los modelos de liderazgo tradicionales que enfatizan la visión, la influencia y la toma de decisiones heroica, el liderazgo habilitador se centra en crear las condiciones para que la organización pueda auto-regularse, aprender y evolucionar. Como lo expresa Heifetz (1994), "el trabajo del liderazgo no es proporcionar soluciones sino mantener viva la tensión productiva del problema" (p. 23). Esta perspectiva transforma radicalmente el rol del líder: de figura jerárquica que impone orden a administrador relacional que cuida el ecosistema organizacional. El liderazgo habilitador se manifiesta en tres prácticas fundamentales:

Facilitar la comunicación recursiva es la primera práctica esencial. En sistemas autopoéticos, la comunicación no es simplemente un medio para transmitir información, sino el proceso fundamental a través del cual el sistema se reproduce a sí mismo. Los líderes habilitadores diseñan infraestructuras comunicativas que permiten que las perturbaciones del entorno —crisis, oportunidades, innovaciones— se propaguen por todo el sistema sin distorsiones, permitiendo respuestas adaptativas emergentes. Un ejemplo paradigmático es la estructura organizacional de W.L. Gore y Associates, fabricante de Gore-Tex, que funciona sin títulos formales, jerarquías rígidas o cadenas de mando tradicionales.

En lugar de ello, la empresa ha diseñado múltiples canales de

comunicación horizontal —foros abiertos, equipos ad hoc, espacios informales— donde cualquier empleado puede proponer ideas, cuestionar decisiones o formar equipos para abordar nuevos desafíos. Como explica el ex-CEO Terri Kelly, "nuestro trabajo como líderes no es dirigir sino crear espacios donde las mejores ideas puedan emerger de cualquier parte de la organización" (Pasmore et al., 2019, p. 34). La comunicación recursiva no busca eliminar conflictos sino transformarlos en fuentes de aprendizaje colectivo, reconociendo que la tensión entre perspectivas diferentes es el motor de la innovación en sistemas vivos.

Cultivar la humildad epistémica constituye la segunda práctica fundamental del liderazgo habilitador. En contextos transcomplejos, donde coexisten múltiples epistemologías y niveles de realidad, la pretensión de conocimiento absoluto no solo es ingenua sino peligrosa. Los líderes habilitadores reconocen explícitamente los límites de su conocimiento y crean condiciones para que múltiples formas de saber puedan contribuir al proceso colectivo. Este enfoque contrasta radicalmente con el modelo del "líder experto" que ha dominado la educación gerencial.

Un ejemplo ilustrativo es la transformación liderada por Satya Nadella en Microsoft, donde reemplazó la cultura de "saberlo todo" por una mentalidad de "aprenderlo todo". Bajo su liderazgo, la empresa creó mecanismos sistemáticos para incorporar conocimientos diversos: equipos multidisciplinarios que incluyen antropólogos y etnógrafos para entender contextos de uso; foros abiertos donde empleados de todos los niveles cuestionan estrategias corporativas; y acuerdos con universidades y organizaciones comunitarias para acceder a saberes periféricos. Como señala Narayanan y Fahey (2022), "la humildad epistémica no es una debilidad sino una estrategia cognitiva para navegar contextos de incertidumbre radical" (p. 18). En organizaciones transcomplejas, los líderes habilitadores entienden que su rol no es tener todas las respuestas sino hacer las preguntas correctas y crear espacios donde respuestas emergentes puedan ser descubiertas colectivamente.

Nutrir identidades adaptativas representa la tercera práctica esencial. Los sistemas autopoéticos mantienen su identidad no a través de la fijación sino a través de la transformación coherente. Los líderes habilitadores cuidan el "núcleo narrativo" de la organización —aquellas convicciones y propósitos fundamentales que dan sentido al trabajo colectivo— mientras permiten que las formas organizacionales evolucionen flexiblemente. Un ejemplo paradigmático es el modelo

Rendanheyi de Haier, el gigante chino de electrodomésticos, que ha transformado su estructura de una jerarquía industrial rígida a una red de más de 4mil "microempresas" autónomas. Zhang Ruimin, el CEO fundador, explica: "nuestro propósito permanece inalterado —mejorar la vida de las personas a través de electrodomésticos innovadores— pero las formas de organizarnos para cumplir este propósito deben evolucionar constantemente" (Zhang, 2021, p. 429).

Esta práctica implica un equilibrio delicado entre continuidad y cambio, donde los líderes actúan como guardianes del propósito mientras permiten que las estructuras se disuelvan y reformen según las necesidades emergentes. En contextos transcomplejos, donde las identidades organizacionales son constantemente cuestionadas por múltiples stakeholders, esta capacidad para mantener un núcleo estable mientras se adapta la periferia se vuelve crucial para la viabilidad a largo plazo.

Estas tres prácticas —facilitar comunicación recursiva, cultivar humildad epistémica y nutrir identidades adaptativas— no constituyen un modelo prescriptivo sino un conjunto de orientaciones para navegar la paradoja de gobernar lo ingobernable. El liderazgo habilitador no elimina la necesidad de toma de decisiones difíciles o responsabilidad individual; más bien, redistribuye estas funciones en una red de agentes comprometidos con el propósito colectivo. Como lo demuestra el caso de Buurtzorg, la organización holandesa de cuidado de salud comunitaria que funciona con equipos autónomos de enfermeras sin supervisores intermedios, esta forma de liderazgo puede generar resultados excepcionales: mayor satisfacción de empleados y pacientes, reducción drástica de costos y mejores indicadores de salud comunitaria (Van Eerd, 2018).

Como argumenta Whyte (2019), "las organizaciones que ignoran las dimensiones éticas de su funcionamiento eventualmente colapsan bajo el peso de sus propias contradicciones internas" (p. 158). Esta perspectiva integra la ética en el corazón mismo de la administración, no como un apéndice normativo sino como condición de existencia de sistemas vivos sostenibles.

Hacia una administración viva: implicaciones transformadoras

Reconocer la naturaleza autopoética de las organizaciones y adoptar un liderazgo habilitador en contextos transcomplejos no es simplemente una cuestión académica; tiene implicaciones profundas y transformadoras para múltiples dimensiones de la vida

organizacional. Estas implicaciones trascienden lo operativo para cuestionar las bases mismas de cómo concebimos la administración en el siglo XXI.

En la educación gerencial, este paradigma exige una revisión radical de los programas de formación de líderes. Los MBA tradicionales, centrados en finanzas cuantitativas, análisis estratégico y técnicas de gestión de recursos humanos, deben incorporar dimensiones que rara vez se consideran actualmente: pensamiento sistémico profundo, filosofía de la complejidad, ética transdisciplinar y prácticas de reflexión crítica. Como señala Snowden y Kurtz (2003), "la formación de líderes para contextos transcomplejos requiere menos técnicas y más sabiduría; menos certezas y más preguntas provocadoras" (p. 478). Algunas instituciones pioneras están comenzando a integrar estas dimensiones: la Universidad de Oxford ofrece un programa en "liderazgo para sistemas complejos"; el MIT Media Lab explora la intersección entre inteligencia artificial y toma de decisiones ética; y varias universidades latinoamericanas están desarrollando currículos basados en la transdisciplinariedad. Sin embargo, estos esfuerzos siguen siendo excepciones en un paisaje educativo que prioriza lo medible por sobre lo significativo. La verdadera transformación de la educación gerencial requerirá cuestionar no solo los contenidos sino los métodos de enseñanza, pasando de clases magistrales y estudios de caso a experiencias inmersivas donde los futuros líderes puedan experimentar directamente la tensión entre autonomía y coherencia en sistemas vivos.

En el diseño organizacional, la perspectiva autopoética desafía los principios fundamentales que han guiado el diseño de estructuras en las últimas décadas. La obsesión por la eficiencia y la "estructura plana" debe dar paso a diseños que honren la complejidad interna de los sistemas vivos. Esto implica crear organizaciones con "inteligencia distribuida" donde las decisiones se tomen en los niveles más cercanos a la información relevante, con mecanismos de coordinación que no dependan de jerarquías rígidas sino de propósitos compartidos y procesos comunicativos robustos. Un ejemplo inspirador es Haier, que bajo el modelo Rendanheyi ha reemplazado su estructura jerárquica tradicional por una red de microempresas autónomas que compiten y colaboran simultáneamente. Cada microempresa es dueña de sus decisiones de inversión, contratación y estrategia, mientras está vinculada a otras a través de contratos internos y un propósito compartido de innovación centrada en el usuario. El resultado ha sido una capacidad de innovación sin precedentes: más de

2mil nuevos productos lanzados en los últimos cinco años, con tasas de éxito comercial superiores a la media de la industria (Zhang, 2021). Diseños organizacionales así no buscan eliminar la complejidad sino crear estructuras que permitan navegarla de manera coherente. Requieren mecanismos nuevos de coordinación: plataformas digitales que faciliten la comunicación horizontal, rituales colectivos que refuercen la identidad compartida y sistemas de incentivos que recompensen tanto el desempeño individual como la contribución al ecosistema total.

En las políticas públicas y la regulación, la administración viva sugiere un cambio de paradigma de la regulación prescriptiva a la gobernanza adaptativa. Los marcos regulatorios tradicionales, basados en normas detalladas y sistemas de control centralizado, son inadecuados para contextos transcomplejos donde las situaciones evolucionan más rápido que las leyes. En lugar de ello, se requieren marcos regulatorios que establezcan principios fundamentales (protección ambiental, equidad social, transparencia) mientras permiten múltiples caminos para alcanzarlos. Un ejemplo prometedor es el enfoque de "sandbox regulatorio" adoptado por varios países para la innovación financiera y tecnológica, donde las empresas pueden probar nuevos modelos en entornos controlados con regulaciones flexibles. Como argumenta Helbing (2013), "la gobernanza adaptativa no busca controlar cada variable sino crear condiciones para que sistemas complejos se autorregulen hacia objetivos socialmente deseables" (p. 56). Esto implica desarrollar nuevas capacidades en las instituciones públicas: monitoreo en tiempo real de sistemas complejos, experimentación sistemática con políticas y mecanismos para incorporar aprendizajes rápidamente.

Estas transformaciones no son fáciles ni rápidas. Encuentran resistencia en estructuras de poder establecidas, en formas mentales arraigadas y en sistemas de recompensa que privilegian resultados inmediatos sobre viabilidad a largo plazo. Sin embargo, el costo de no transformar es aún mayor: organizaciones que se vuelven irrelevantes en contextos cambiantes, talento que abandona entornos rígidos y jerárquicos, y una creciente desconexión entre las instituciones y las personas que pretenden servir.

La administración viva no es una utopía; es una necesidad evolutiva en un mundo interconectado y cambiante. Como lo expresó Varela (1997) en sus reflexiones finales, "no pertenecemos a este mundo como extraños que lo manipulan desde fuera; somos parte de una red viva de relaciones donde nuestra acción más ética es cuidar las condiciones para que la vida pueda florecer en todas

sus formas" (p. 298). Esta perspectiva transforma radicalmente la noción misma de éxito administrativo: no se mide por la eficiencia en la explotación de recursos sino por la capacidad para crear sistemas que son viables, justos y capaces de evolucionar junto con su entorno.

Conclusiones

El desafío de gobernar lo ingobernable —de ejercer liderazgo en organizaciones autónomas y contextos transcomplejos— no es un problema técnico que pueda resolverse con mejores herramientas o más datos. Es una invitación a una transformación ontológica profunda: a reconocer que las organizaciones no son máquinas que podemos controlar sino sistemas vivos que se pueden habilitar. La teoría autopoética, con su comprensión radical de los sistemas vivos como redes que se autogeneran, ofrece un fundamento ontológico revolucionario para esta transformación. Nos libera de la ilusión del control total —una ilusión que ha generado incontables fracasos organizacionales y sufrimiento humano— y ofrece a una nueva posibilidad: la de convertirnos en administradores relacionales que cuidan las condiciones para que la vida organizacional pueda florecer en todos sus aspectos.

Este ensayo ha argumentado que el liderazgo efectivo en contextos transcomplejos surge no de la imposición de orden sino de tres prácticas fundamentales: facilitar comunicación recursiva que permita al sistema absorber perturbaciones; cultivar humildad epistémica que reconozca los límites del conocimiento individual; y nutrir identidades adaptativas que mantengan un núcleo estable mientras evolucionan las formas organizacionales. Estas prácticas no son técnicas manipulativas sino expresiones de una ética profunda de respeto por la autonomía sistémica.

Las implicaciones de esta perspectiva trascienden lo académico para impactar la educación gerencial, el diseño organizacional y las políticas públicas. Requieren cuestionar las bases mismas de cómo hemos concebido la administración durante más de un siglo: del paradigma mecanicista al paradigma de los sistemas vivos. Esta transición no es fácil ni rápida; encuentra resistencia en estructuras de poder establecidas y en formas mentales profundamente arraigadas. Sin embargo, el costo de permanecer en el paradigma antiguo —organizaciones frágiles, talento desperdiciado, crisis recurrentes— es cada vez más insostenible.

El futuro de la administración no reside en algoritmos más sofisticados o estructuras más eficientes, sino en nuestra capacidad para reconocer y honrar la vida en todas sus manifestaciones organizacionales.

Como lo intuyó Edgar Morin (2008), "el pensamiento complejo no es un lujo intelectual; es una necesidad para sobrevivir en un mundo interconectado" (p. 142). La administración en el siglo XXI debe abrazar esta complejidad —y más allá, la transcomplejidad— no como un obstáculo sino como una oportunidad para crear organizaciones que son no solo eficaces sino también humanas, no solo sostenibles sino también regenerativas, no solo adaptables sino también sabias.

Gobernar lo ingobernable no es una paradoja imposible; es la invitación más urgente y transformadora que enfrenta la administración contemporánea. Al aceptar esta invitación, no se traduce como abandonar el liderazgo sino que se reinventa: de la mano que controla a la mano que sostiene, del ojo que vigila al oído que escucha, de la mente que planea al corazón que cuida. En este acto de reinversión ontológica reside no solo el futuro de las organizaciones sino el futuro mismo de lo humano en un mundo cada vez más interconectado y cambiante.

Referencias Bibliográficas

Clegg, S., Kornberger, M., y Rhodes, C. (2016). Gestión y organizaciones: Una introducción a la teoría y la práctica (4.ª ed.). Sage Publications.

Contu, A. (2014). La promesa de la democracia en el lugar de trabajo en la economía colaborativa. Organización, 21(5), 577-581. https://doi.org/10.1177/1350508414538773

Heifetz, R. A. (1994). Liderazgo sin respuestas fáciles. Harvard University Press.

Helbing, D. (2013). Riesgos globalmente interconectados y cómo responder. Nature, 497(7447), 51-59. https://doi.org/10.1038/nature12047

Luhmann, N. (1995). Sistemas sociales. Stanford University Press.

Magalhães, R. (2015). Complejidad organizacional en un mundo en red: Habilitando respuestas autopoéticas. Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9781137448746

Magalhães, R., y Sanchez, R. (2009). Autopoiesis en la teoría y práctica organizacional. En R. Magalhães y R. Sanchez (Eds.), Autopoiesis en la teoría y práctica organizacional (pp. 3-22). Emerald Group Publishing.

Maturana, H. R. (1988). Realidad: La búsqueda de la objetividad o la búsqueda de un argumento convincente. Revista Irlandesa de Psicología, 9(1), 25-82. https://doi.org/10.1080/03033910.1988.10557705

Maturana, H. R., y Varela, F. J. (1980). Autopoiesis y cognición: La

realización de lo vivo. D. Reidel Publishing.

Morin, E. (2008). Sobre la complejidad. Hampton Press.

Narayanan, V. K., y Fahey, L. (2022). Liderazgo y aprendizaje organizacional en la era digital. Academy of Management Perspectives, 36(1), 5-27. https://doi.org/10.5465/amp.2020.0189

Nicolescu, B. (2014). De la modernidad a la cosmomodernidad: Ciencia, cultura y espiritualidad. SUNY Press.

Pasmore, W., Fink, C., y Smith, B. (2019). Desarrollando líderes para un mundo en red. Center for Creative Leadership.

Plowman, D. A., Beck, T. E., Baker, L. T., Kulkarni, M., Solansky, S. T., y Travis, D. V. (2007). Cambio radical accidental: La emergencia y amplificación del pequeño cambio. Academy of Management Journal, 50(3), 515-543. https://doi.org/10.5465/amj.2007.25525632

Raelin, J. A. (2016). Imagina que no hay líderes: Reencuadrando el liderazgo para la era post-heroica. Revista de Estudios de Liderazgo, 10(2), 73-83. https://doi.org/10.1002/jls.21445

Snowden, D. J., y Kurtz, C. F. (2003). Las nuevas dinámicas de la estrategia: Construcción de sentido en un mundo complejo y complicado. IBM Systems Journal, 42(3), 462-483. https://doi.org/10.1147/sj.423.0462

Stacey, R. D. (1996). Complejidad y creatividad en las organizaciones. Berrett-Koehler Publishers.

Uhl-Bien, M., Marion, R., y McKelvey, B. (2007). Teoría del liderazgo en la complejidad: Transformando el liderazgo de la era industrial a la era del conocimiento. The Leadership Quarterly, 18(4), 298-318. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002

Van Eerd, M. (2018). Buurtzorg: Un enfoque refrescante para la atención sanitaria. Revista Internacional de Atención Integrada, 18(2), 1-9. https://doi.org/10.5334/ijic.3878

Varela, F. J. (1997). El presente engañoso: Una neurofenomenología de la conciencia del tiempo. En J. Petitot, F. J. Varela, B. Pachoud, y J.-M. Roy (Eds.), Naturalizando la fenomenología (pp. 266-314). Stanford University Press.

Whyte, K. P. (2019). Ciencia indígena (ficción) para el Antropoceno: Distopías ancestrales y fantasías de crisis climáticas. Environment and Planning E: Nature and Space, 2(1), 144-162. https://doi.org/10.1177/2514848618777881

Zhang, R. (2021). Rendanheyi: El modelo de autoorganización de Haier.

Revista de Gestión del Cambio Organizacional, 34(3), 421-435. https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2021-0015