

# CONFORMACIÓN ESTRATÉGICA

Una perspectiva compleja



**HERNÁN GAITÁN PAREDES**

**PRIMERA EDICIÓN**

**PUBLICACIONES**



**HERNÁN GAITÁN PAREDES**  
& ASOCIADOS  
CONSULTORES GERENCIALES



# **CONFORMACIÓN ESTRATÉGICA**

## **Una perspectiva compleja**

**HERNÁN GAITÁN PAREDES**

**PRIMERA EDICIÓN**



Reservados todos los derechos. Queda prohibido reproducir parte alguna de esta publicación, cualquiera que sea el medio empleado, sin el permiso previo del editor.

**PUBLICACIONES**  
 **HERNÁN GAITÁN PAREDES**  
& ASOCIADOS  
CONSULTORES GERENCIALES



## INTRODUCCIÓN

La ponencia CONFORMACIÓN ESTRATÉGICA. Una perspectiva compleja, con raigambre en la teoría de los sistemas Autorreferenciales y Autopoiéticos, pretende generar un constructo teórico que permita una conformación estratégica que responda de manera efectiva a los requerimientos de los diferentes actores incursos en el SISTEMA OPERATIVO ORGANIZACIONAL.

La investigación inicia haciendo evidentes las diferentes patologías propias de la ESCUELA ESTRATÉGICA NORTEAMERICANA y de la disciplina PROSPECTIVA; para luego, ofrecer un constructo teórico que responde de manera perspicua al ejercicio de la conformación estratégica sin incurrir en las patologías antes señaladas, producto de la carencia científica en el proceso de construcción de estas metodologías.

La ponencia CONFORMACIÓN ESTRATÉGICA. Una perspectiva compleja, es una investigación de tipo temática desarrollada a través de un "MODELO DE ESTRUCTURA DE INCLUSION TEMATICA" (Toro, Claudia P. 1988) validada en su proceso de construcción en los "PRINCIPIOS, CARACTERÍSTICAS O PROPIEDADES TEÓRICAS y LOS CRITERIOS DE DEFINICIÓN O PROPIEDADES FÁCTICAS DE LOS SISTEMAS" (CAMPBELL, Alfredo. 2000, p. 13 – 19) y en el paradigma de la complejidad; para obtener un constructo teórico que reconoce la sistematicidad de la sociedad en la que se involucran las organizaciones, para luego responder con una conformación estratégica que se acople de manera pertinente al comportamiento organizacional, respondiendo a los diferentes vectores expuestos por los actores incursos en el comportamiento cotidiano del SISTEMA OPERATIVO ORGANIZACIONAL.

La conformación estratégica producto de la incorporación de los postulados de la Teoría de Sistemas Autorreferenciales y Autopoiéticos de Comunicación expuesta por Niklas Luhmann garantiza equilibrio y estabilidad organizacional.



## **CONFORMACIÓN ESTRATÉGICA**

### **Una Perspectiva compleja**

**Tesis:** En el marco de la ESCUELA ESTRATÉGICA NORTEAMERICANA se han desarrollado una serie de elementos dentro del paradigma de la TEORÍA PRESCRIPTIVA, que muestran su corto alcance poco después de su aplicación, generando una serie de buropatologías organizacionales producto de la impertinencia de la estrategia concebida. Por otro lado, la PROSPECTIVA, disciplina muy utilizada por estos tiempos, presenta una impertinencia muy similar, aunque algunos de sus autores la califican de ciencia y presentando como su objeto de estudio el futuro. La principal patología en la que se incurre en los procesos de conformación estratégica es el desconocimiento del carácter científico de la administración; Esto conlleva a la implementación de herramientas facilistas que pretenden dar respuesta a los requerimientos sociales, ignorando el carácter complejo del comportamiento humano en la sociedad. La investigación **CONFORMACIÓN ESTRATÉGICA. Una perspectiva compleja**, se enmarca en los postulados del paradigma de la complejidad, reconociendo la Sociología como la supraciencia soporte de la ciencia administrativa e identificando como su objeto de estudio las INTERACCIONES VECTORIALES; es decir, la interrelación de los principios teleonómicos que llevaron a los diferentes actores a integrarse al SISTEMA OPERATIVO ORGANIZACIONAL, comunicados estos principios, de un sinnúmero de maneras, explícitas o no, y por último, teniendo al administrador como sujeto científico. En concomitancia con estos preceptos conceptuales, la CONFORMACIÓN ESTRATÉGICA es el resultado de un análisis científico – social que responde abiertamente a los diferentes requerimientos vectoriales, conjugados en una estrategia resultante de su sumatoria sinérgica, que responde a la equifinalidad sistémica, garantizando la diferenciación e innovación dada su génesis autorreferencial y autopoietica.



## **CONFORMACIÓN ESTRATÉGICA**

### **Una perspectiva compleja**

**Definición:** La CONFORMACIÓN ESTRATÉGICA. Una perspectiva compleja, se define como un constructo teórico administrativo desarrollado con raigambre en los preceptos del paradigma de la complejidad para alcanzar una conformación estratégica de carácter científico - social, que por ende, responde de manera efectiva a los requerimientos de los diferentes actores incursos en el SISTEMA OPERATIVO ORGANIZACIONAL, garantizando el equilibrio generador de sostenibilidad organizacional. Este constructo teórico - administrativo reconoce el carácter científico de la administración; Por esto, su construcción esta ligada a los preceptos de la "Teoría de Sistemas Autorreferenciales y Autopoiéticos de Comunicación" (LUHMANN, Niklas. 1998), preceptos emanados de la sociología, que obra en calidad de supraciencia de la administración, dado el carácter netamente social de la ciencia administrativa. El método de aplicación de la CONFORMACIÓN ESTRATÉGICA. Una perspectiva compleja, inicia con la DELIMITACIÓN DEL SISTEMA OPERATIVO ORGANIZACIONAL, identificando los diferentes actores incursos en el ejercicio organizacional, e identificar uno a uno los principios teleonómicos o vectores que los vincula al sistema mediante la INDAGACIÓN VECTORIAL, para contrastarla con la CAPACIDAD DE RESPUESTA ORGANIZACIONAL, conciliándola mediante el BALANCE VECTORIAL ESTRATÉGICO, y con esto, obtener una estrategia que satisface todos estos requerimientos, haciendo realidad el principio o propiedad teórica de equifinalidad. En este ejercicio se conforma una estrategia producto de la equifinalidad vectorial que responde de manera inteligible a los diferentes requerimientos de los actores vinculados al SISTEMA OPERATIVO ORGANIZACIONAL, generando equilibrio y estabilidad para este, producto de la concepción autorreferencial y autopoiética de la estrategia conformada.



## **CONFORMACIÓN Y ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA:**

Muchos de los principales “adelantos” que la administración ha alcanzado en materia de conformación estrategia, han sido emanados en el marco de la ESCUELA ESTRATÉGICA NORTEAMERICANA, corriente que en sus inicios presentó la PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FORMAL como su principal pilar, el cual surgió de la intentona de asimilar algunos principios de administración de oriente en occidente. Esta escuela se caracteriza por centrar su análisis en observar el comportamiento de la competencia, a lo cual responde mediante la aplicación de acciones de marketing para vulnerar a sus adversarios y manejar de manera cuasimonopólica el mercado, aprovechando las condiciones que brinda esta situación. Entre las diferentes buropatologías propias de la PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FORMAL, se identifican: 1. La carencia de una raigambre epistemológica que sustentara y validara la herramienta. 2. La estructura tipo máquina de la herramienta, que coarta la creatividad y la innovación en los procesos organizacionales y 3. El oxímoron en el que se incurre al utilizar la expresión sintáctica PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. Este conflicto gramatical trasciende al campo de la aplicación de la herramienta, generando una serie de contradicciones que obstaculizan la efectiva conformación estratégica.

En la actualidad, la PROSPECTIVA se posiciona como la herramienta preferente al momento de iniciar la tarea de la conformación estratégica. Algunos de sus autores la proclaman como ciencia, teniendo como su objeto de estudio el futuro; Empero, el futuro es algo incierto, lo cual aceptan sin alguna contrariedad, como también aceptan que esta técnica tampoco garantiza la predicción efectiva del futuro; Es decir, estamos frente a una “ciencia” sin objeto de estudio puesto que dicho futuro no existe y cuando se alcanza dicho futuro este deja de serlo. Para el INSTITUTO DE PROSPECTIVA ESTRATÉGICA, “La Prospectiva es una disciplina con visión global, sistémica, dinámica y abierta que explica los posibles futuros, no sólo por los datos del pasado sino fundamentalmente teniendo en cuenta las evoluciones



futuras de las variables (cuantitativas y sobretodo cualitativas) así como los comportamientos de los actores implicados, de manera que reduce la incertidumbre, ilumina la acción presente y aporta mecanismos que conducen al futuro aceptable, conveniente o deseado” (<http://www.prospecti.es>) En el proceso de aplicación de la disciplina PROSPECTIVA se han desarrollado un número importante de metodologías tendientes a identificar circunstancias que otorguen una lectura apropiada del futuro. Entre estas se conocen: EL ANÁLISIS DE TENDENCIAS / RUPTURAS, ANÁLISIS DE ACTORES, ANÁLISIS MORFOLÓGICO, ANÁLISIS ESTRUCTURAL, PLANO MOTRICIDAD / DEPENDENCIA, REDES CONDICIONADAS, ÁRBOLES DE COMPETENCIAS, ÁRBOLES TECNOLÓGICOS y CONSULTAS DELPHI entre otras; convirtiéndose esta última, en la metodología de mayor aceptación. “Una Delphi consiste en la selección de un grupo de expertos a los que se les pregunta su opinión sobre cuestiones referidas a acontecimientos del futuro... Es decir, el método Delphi procede por medio de la interrogación a expertos con la ayuda de cuestionarios sucesivos, a fin de poner en manifiesto convergencias de opiniones y deducir eventuales consensos” (ASTIGARRAGA, Eneko. 2002, p.2, 3)

Con sustento en el paradigma de la PROSPECTIVA se han desarrollado una serie de técnicas que se utilizan de manera prescriptiva, como estructura tipo máquina que al igual que en la filosofía de la ESCUELA ESTRATÉGICA NORTEAMERICANA se aplican sin distingo alguno a todas las organizaciones que se inscriben en estos procesos. Esta es quizá, la principal barrera que obstaculiza la creatividad en la práctica de la administración. Ante situaciones similares Albert Einstein afirmaba: “No hay mayor signo de demencia que hacer la misma cosa una y otra vez y esperar que los resultados sean distintos” La aplicación de herramientas y técnicas en los ejercicios de “formulación” estratégica, concebidas estas, en el marco de la TEORÍA PRESCRIPTIVA, las cuales son aceptadas de manera tácita sin permitir concepto alguno en contrario, se han constituido en el principal obstáculo del



conocimiento administrativo, generando un vacío que vulnera el carácter científico de la administración y aunque se conoce abiertamente su falibilidad, estas se mantienen a través del tiempo. "... No vemos en ello, como Meyerson, una prueba de la permanencia y de la fijeza de la razón humana, sino más bien una prueba de la somnolencia del saber, una prueba de la avaricia del hombre culto rumiando sin cesar las mismas conquistas, la misma cultura y volviéndose, como todos los avaros, víctima del oro acariciado. Mostraremos en efecto, la endósmosis abusiva de lo asertórico en lo apodíctico de la memoria en la razón" (BACHELARD, Gastón. 2004, p. 10) De otro lado, la PROSPECTIVA genera como resultado de su aplicación una serie de elementos maleables con la intención de hacer manejable su imprecisión a futuro. "La cuarta habilidad de un administrador exitoso consiste en saber como dotar a la organización de un sentido de dirección sin tener jamás la necesidad de comprometerse públicamente con un conjunto específico de objetivos" (WRAPP, Edward. 1997, p. 45) Los expertos en esta disciplina, concedores de su falibilidad nunca se comprometen de lleno con sus resultados, puesto que sus estrategias son el resultado de consultas de opiniones que solo adquieren algún carácter científico en la aplicación del análisis probabilístico, con el cual se pretende validar científicamente una serie de opiniones. Técnicas como el ANÁLISIS DE TENDENCIAS observan el horizonte organizacional de manera lineal, obstaculizando con esto la capacidad de innovación y creatividad propias de los sistemas sociales. Una conformación estratégica idónea, que responda de manera perspicua a los requerimientos de mercado se constituye en el principal vacío de la administración como ciencia. Otras ciencias sociales como la Economía, al aplicar en sus análisis herramientas de este tipo, han visto como se desvirtúa con fuertes postulados su carácter científico, dada la imprecisión de sus proyecciones.

La presente investigación entiende la ADMINISTRACIÓN como ciencia con soporte conceptual en la sociología; Ciencia que para el caso actúa en calidad de supraciencia, entregando a la administración la consistencia epistémica que valida



su desempeño. De igual forma, se tiene como objeto de estudio de la ciencia administrativa las INTERACCIONES VECTORIALES; es decir, los principios teleonómicos que llevaron a cada uno de los actores a incluirse en el SISTEMA OPERATIVO ORGANIZACIONAL, comunicados estos principios, de un sinnúmero de maneras, explícitas o no, en su cotidianidad sistémica. “La vía de trabajo e investigación se centra en el fenómeno comunicativo como la esencia dinámica de los sistemas sociales; Una teoría científica de la sociedad que se concreta en múltiples ideas y construcciones abstractas, pero centradas siempre en un argumento relativo; la realidad se autoconstruye desde dentro frente a su contexto, su entorno del que se diferencia por medio de las comunicaciones” (Editorial Revista ANTHROPOS. 173/174. 1997, p. 5)

La investigación CONFORMACIÓN ESTRATÉGICA. Una perspectiva compleja, propone la implementación de una metodología generadora de confianza, mediante la construcción de futuro, desligando don esto la incertidumbre reinante frente al mismo. “Mostrar confianza es anticiparse al futuro. Es comportarse como si el futuro fuera cierto” (Ibíd., 1997, p. 3) La metodología propuesta pretende enrutar la labor gerencial a concentrar la información suficiente y necesaria para la toma de decisiones en los procesos de CONFORMACIÓN ESTRATÉGICA, garantizando con esto la efectividad de la estrategia a programar, generando confianza en los resultados obtenidos producto de su aplicación. La mencionada metodología comprende las siguientes etapas:

1. DELIMITACIÓN DEL SISTEMA OPERATIVO ORGANIZACIONAL: La delimitación de los sistemas es quizá, una de las tareas más complejas a realizar y su deficiente construcción conlleva a una observación distorsionada de la realidad sistémica. Teniendo la administración como ciencia y las INTERACCIONES VECTORIALES como su objeto de estudio, resulta primordial identificar los límites del sistema en el que opera la organización para iniciar el proceso de análisis e interpretación de su comportamiento. “Los sistemas se constituyen y



se mantienen mediante la creación y la conservación de la diferencia con el entorno y utilizan sus límites para regular dicha diferencia" (LUHMANN, Niklas. 1998, p. 3) La identificación del SISTEMA OPERATIVO ORGANIZACIONAL y su limitación con el entorno resulta preponderante para la iniciación del análisis de la estrategia, teniendo en cuenta que esta se construye bajo los principios de la TEORÍA DE LA AUTORREFERENCIALIDAD ó DE LOS SISTEMAS AUTORREFERENCIALES. "Los sistemas Autorreferenciales son capaces de observarse, describirse a si mismos y descubrir relaciones de funciones" (TAPIERO, Elías. 2006, p. 32) La efectiva limitación del SISTEMA OPERATIVO ORGANIZACIONAL entrega un constructo sistémico idóneo para el análisis y la construcción de una estrategia que responda efectivamente a los requerimientos vectoriales y dada su concepción autorreferencial, que la hace única, garantiza la innovación producto de la singularidad de su autopoiesis. "La autorreferencia a diferencia de la teoría clásica del conocimiento, no es rechazada como tautología y apertura a la arbitrariedad, no es exclusiva en la creación del sistema o del entorno específico que lo constituye, no se estructura según el gusto o el deseo por quien la concibe y, se relaciona de manera directa con la autopoiesis y la comunicación reflectiva" (CAPRA, 2002, p. 37-38) La identificación de los diferentes actores incursos en el ejercicio organizacional, conlleva a la delimitación del SISTEMA OPERATIVO ORGANIZACIONAL. Para esto, se debe constatar la pertinencia de cada uno de los actores con el sistema, evitando incluir o excluir algún elemento fundamental para el desempeño organizacional. "Así como no hay sistemas sin entorno o entornos sin sistemas, así tampoco hay elementos sin una vinculación relacional, o relaciones sin elementos. En ambos casos, la diferencia es una unidad (y lo recalcamos: la diferencia), pero sólo produce efectos como diferencia. Sólo como diferencia hace posible conectarse con los procesos de procesamiento de información" (Editorial Revista ANTHROPOS.



173/174. 1997, p. 3) Se debe identificar la forma como opera cada elemento o actor en su interacción con la organización al interior del SISTEMA OPERATIVO ORGANIZACIONAL. "Elemento es, por consiguiente, aquella unidad no más reductible del sistema... No más reductible significa también que un sistema solo puede constituirse y cambiarse relacionando elementos, y nunca mediante la desintegración y la reorganización" (Ibíd., p. 3) La mejor condición para determinar si un elemento hace parte constructiva o no del sistema operativo es preguntarse si el sistema puede funcionar coherentemente sin este elemento. Si la respuesta es positiva este elemento es ajeno al SISTEMA OPERATIVO ORGANIZACIONAL estudiado; Es decir, se pretende indagar si la comunicación existente entre este actor y los demás actores constituyentes del sistema es fundamental para la operatividad sistémica. En este aparte, resulta determinante conocer las relaciones existentes entre los diferentes actores en el SISTEMA OPERATIVO ORGANIZACIONAL e identificar la razón por la cual cada uno de los actores se ha incluido en el sistema como también por qué los otros actores han permitido su incursión y las relaciones existentes entre si. "la disposición de relaciones entre componentes o individuos que producen una unidad compleja o sistema, dotado de cualidades desconocidas en el nivel de los componentes o individuos. La organización une de forma interrelacional elementos o eventos o individuos diversos que a partir de ahí se convierten en componentes de un todo. Asegura solidaridad y solidez relativa a estas uniones, asegura pues, al sistema una cierta posibilidad de duración a pesar de las perturbaciones aleatorias. La organización, pues: transforma, produce, reúne, mantiene" (Morin. 1993, p. 126)

Dado que la estrategia resultante es producto de un análisis autorreferencial que conlleva a la autopoiesis, esta tendrá una connotación y característica única, muy propia del sistema en el que evoluciona. "El subsistema



autopoiético le otorga la condición de creatividad e innovación al sistema” (Op. Cit., 27) Una vez delimitado el sistema, esta delimitación se somete a un proceso de validación mediante la identificación en su estructura de sus “PRINCIPIOS, CARACTERÍSTICAS O PROPIEDADES TEÓRICAS” (CAMPBELL, Alfredo. 2000, p. 13) y de sus “CRITERIOS DE DEFINICIÓN O PROPIEDADES FÁCTICAS” (Ibíd., p. 19)

2. **INDAGACIÓN VECTORIAL:** Posterior a la **DELIMITACIÓN DEL SISTEMA OPERATIVO ORGANIZACIONAL** y de la **IDENTIFICACIÓN DE ACTORES** se procede a la indagación de vectores. En este aparte se pretende subsanar muchas de las patologías típicas de las actuales herramientas utilizadas para la conformación estratégica; como también, algunas técnicas utilizadas en la investigación de mercado. Metodologías de investigación típicas aplicadas para conocer las preferencias de mercado se enfocan equivocadamente en preguntar lo que quiere cada actor. Estas investigaciones optan por una posición pasiva frente a los requerimientos de mercado y arrojan resultados que poco o nada aportan a la innovación en los procesos de satisfacer las expectativas y necesidades de mercado. De esta manera, resulta paradójico pretender que con el resultado de una investigación de este tipo, se logre conformar una estrategia que responda de manera efectiva a los requerimientos de mercado, puesto que los actores incusos en estas, desconocen la capacidad de respuesta de la organización. Este aparte se inicia con la identificación de los **VECTORES TELEONÓMICOS**, definidos estos, como las agrupaciones de actores con vectores similares que buscan sean satisfechos dentro del **SISTEMA OPERATIVO ORGANIZACIONAL**; Luego, se procede a indagar los **VECTORES TELEONÓMICOS** antes identificados mediante la **INDAGACIÓN DE TERCEROS EN PRIMERA PERSONA**: Esta metodología busca a través de entrevistas abiertas proyectivas, indagar a cada **VECTOR TELEONÓMICO** incurso en el análisis, invitándolo a responder a nombre de sus



similares acerca de las diferentes situaciones propias de su operación y comportamiento en el sistema y de esta manera, soslayar la principal patología identificada en los FOCUS GROUPS. "Según los especialistas, entre adultos parece ser más importante ser correcto que ser sincero; una de las razones por las que el focus groups, tradicional pilar de la investigación de mercado ha quedado en línea de fuego" (GONZALEZ, Graciela. 2007, p. 62) Esta patología en muchas ocasiones genera la incorporación de información engañosa que asegura la posterior impertinencia de la estrategia. La INDAGACIÓN DE TERCEROS EN PRIMERA PERSONA permite recolectar la información que incide de manera importante y definitiva en el desempeño del SISTEMA OPERATIVO ORGANIZACIONAL. Para evitar cualquier intervención patológica del entrevistador, esta metodología se debe aplicar acompañada de la técnica denominada "DOBLE CIEGO" Es importante concluir que reconociendo la complejidad del comportamiento de los sistemas y su condición natural de Autorreferenciales y Autopoiéticos, cada uno de estos puede requerir un ajuste de la técnica aquí expuesta, para de esta manera responder a las condiciones sistémicas que por su naturaleza son únicas.

La pertinencia de la metodología y la efectiva aplicación de la misma, garantiza la conjunción de vectores que al unidireccionarlos darán como resultado la conformación estratégica pertinente a los requerimientos de los diferentes actores incursos en el SISTEMA OPERATIVO ORGANIZACIONAL. Esto en contradicción con el paradigma facilista de la TEORÍA PRESCRIPTIVA, que ha incorporado al estudio de la administración recetas tipo máquina, aplicables sin distingo alguno a cualquier tipo de organización y situación; Desconociendo con esto, la capacidad natural de autorreferencia y la consiguiente autopoiesis, propias de los sistemas sociales en los cuales se aplica la ciencia administrativa.

3. ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD DE RESPUESTA ORGANIZACIONAL: Agotadas las etapas anteriores, se procede a analizar la capacidad de respuesta de la





## CONCLUSIONES

- La producción “científica” que ha presentado la ESCUELA ESTRATÉGICA NORTEAMERICANA, al igual que la PROSPECTIVA carecen de algún soporte epistemológico válido; por ende, su conformación estratégica resulta impertinente para responder a la complejidad de los sistemas sociales.
- La ADMINISTRACIÓN debe ser reconocida de manera axiómica como una ciencia en la que las diferentes INTERACCIONES VECTORIALES se constituyen en el objeto de estudio a analizar por su sujeto, el administrador.
- Desconocer el valioso aporte de Niklas Luhmann a las ciencias en las que se inscribe la administración, es someter a la ciencia de la ADMINISTRACIÓN a un letargo histórico producto del contumaz intento de la TEORÍA PRESCRIPTIVA de responder de manera facilista a los requerimientos organizacionales.
- Cada organización requiere una metodología muy propia para el proceso de INDAGACIÓN VECTORIAL dada la connotación social de su sistema operativo y la consecuente autorreferencialidad y autopoiesis.
- Una estrategia conformada de acuerdo con los preceptos de la TEORÍA DE LA AUTORREFERENCIALIDAD o de los SISTEMAS AUTORREFERENCIALES garantiza la diferenciación producto de la consecuente autopoiesis.
- La autorreferencialidad genera autopoiesis y esta otorga la diferenciación que entrega balance, equilibrio y estabilidad organizacional.



## ASBTRACT

The report STRATEGIC CONFORMATION. A complex perspective, with root in the theory of the systems Auto referential and Autopoietics, seek to generate a theoretical construction that allows a strategic conformation that she responds from an effective way to the requirements of the different actors includes in the ORGANIZATIONAL OPERATING SYSTEM.

The investigation begins making evident the different pathologies characteristic of the NORTH AMERICAN STRATEGIC SCHOOL and of the PROSPECTIVE discipline; for then, to offer a theoretical constructo that he responds from way perspicuity to the exercise of the strategic conformation without incurring before in the pathologies signal, product of the scientific lack in the process of construction of these methodologies.

The report STRATEGIC CONFORMATION. A complex perspective, is a thematic type investigation developed through a "I MODEL OF STRUCTURE OF THEMATIC INCLUSION" (Toro, Claudia P. 1988) validated in its construction process in those "PRINCIPLES, CHARACTERISTIC OR THEORETICAL PROPERTIES and THE APPROACHES OF DEFINITION OR PROPERTIES PRACTICES OF THE SYSTEMS" (CAMPBELL, Alfredo. 2000, p. 13 - 19) and in the paradigm of the complexity; to obtain a theoretical constructo that recognizes the systems of the society in which the organizations are involved, she stops then to respond with a strategic conformation that is coupled from a pertinent way to the organizational behavior, responding to the different vectors exposed by the actors includes in the daily behavior of the ORGANIZATIONAL OPERATING SYSTEM.

The conformation strategic product of the incorporation of the postulates of the Theory of Systems Auto referential and Autopoietics of exposed Communication for Niklas Luhmann guarantees balance and organizational stability.



## REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS

ASTIGARRAGA, Eneko. (2000) El Método Delphi. Universidad de Deusto, San Sebastián. ESTE, Facultad de C.C. E.E. y Empresariales.

BACHELARD, Gastón. (2004) La formación del espíritu científico. Contribución a un psicoanálisis del conocimiento objetivo. México, Ed. Siglo XXI.

BERTALANFFY, Ludwig Von. (1970) Teoría General de los Sistemas. Fundamentos, desarrollo, aplicaciones. México Edición revisada, Fondo de Cultura Económica.

CAMPBELL SILVA, Alfredo de Jesús. (2000) Administración Organizacional. Bogotá, Legis.

CAPRA, F. (2002) La trama de la vida. Una nueva perspectiva de los sistemas vivos. Barcelona, Anagrama.

Editorial Revista ANTHROPOS. (1997) Niklas Luhmann. La sociedad como Teoría de Sistemas Autorreferenciales y Autopoiéticos de Comunicación. Nuevos presupuestos críticos, nuevos conceptos e hipótesis en la investigación sociológica de la sociedad contemporánea. Huellas del Conocimiento. Revista ANTHROPOS 173 – 174 JUL – OCT 1997

GAITÁN PAREDES, (2005) Hernán. Gerencia Estratégica por Vectores. Un análisis vectorial de la estrategia. En: Investigación en Administración en América Latina. Evolución y resultados. Manizales, UNAL.



GONZALEZ BIONDO, Graciela. (2007) ¿Herido de muerte? Antropología y negocios.  
Revista GESTIÓN. DIC – ENE V 9 2007 Bogotá, Ed. El Tiempo.

INSTITUTO DE PROSPECTIVA ESTRATÉGICA. <http://www.prospecti.es> 2007

MORIN, Edgar. (1993) El método. La naturaleza de la naturaleza, Madrid,  
Ediciones Cátedra.

SPIEGEL, Murray. (1972) Análisis Vectorial y una Introducción al Análisis Tensorial.  
Cali, Mc Graw Hill.

TAPIERO, Elías y LÓPEZ Lillyam. (2006) Gestión Escolar Inteligente. COLCIENCIAS  
UNIAMAZÓNIA. Bogotá, Ed. Feriva s.a.

LUHMANN, Niklas. (1998) Sistemas Sociales. Lineamientos para una teoría general.  
ANTHROPOS – Universidad Iberoamericana – Pontificia Universidad Javeriana.  
Barcelona.

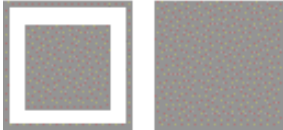
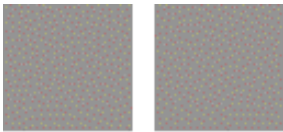
WRAPP, H. Edward. (1997) Los buenos administradores no participan en política.  
En: El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos. Edición breve.  
Primera edición. Prentice Hall Inc. A Simon & Schuster Company. 1997.  
Publicado originalmente en Harvard Business Review SEP. – OCT. 1967.  
Ganador del premio McKinsey al mejor artículo del año.



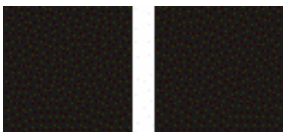
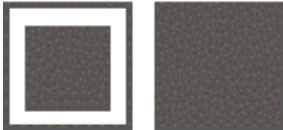
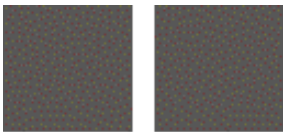


#### DEL AUTOR:

**Hernán Gaitán Paredes** es Administrador de Empresas, socio principal de la firma **HERNÁN GAITÁN PAREDES & ASOCIADOS Consultores Gerenciales**, especializada en dirección estratégica con sede en Colombia. **Hernán Gaitán Paredes** se desempeña como Director Ejecutivo e investigador en temas relacionados con la dirección estratégica, branding a country entre otros, vinculado a la **Red de Investigación en Filosofía, Teoría y Educación en Administración** de la UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. En la actualidad desarrolla junto con su equipo de trabajo las siguientes investigaciones: INNOVACIÓN Y EMPRESARISMO, RETORNO SOBRE LA INTELIGENCIA, TEORÍA NEOCIENTÍFICA DE LA ADMINISTRACIÓN y ESTRUCTURA DE ESTADO PARA PAÍSES EN VÍA DE DESARROLLO. Colombia: Modelo piloto.



Contáctelos en: [consulger@gmail.com](mailto:consulger@gmail.com)



**PUBLICACIONES**

