

## ***Nothing more than feelings?*** **De la compasión individual a la compasión sistémica en las organizaciones modernas**

Aldo Mascareño\* y Camilo Drago\*\*

### RESUMEN

El sufrimiento y la compasión en organizaciones modernas se han transformado en un tópico de creciente interés para la literatura de *management*. El supuesto central tras este enfoque considera la compasión como una actitud personal que provoca una reacción al sufrimiento de otros. Sostenemos que este supuesto se asienta sobre algunos *obstáculos epistemológicos* que impiden una mejor comprensión de la relación entre sufrimiento y compasión. Desde la perspectiva de la teoría de sistemas sociales autorreferenciales desplegamos esos obstáculos y discutimos cómo superarlos. Denominamos a nuestro modelo *compasión sistémica* y argumentamos que la compasión en las organizaciones modernas no es solo un sentimiento personal, sino una estructura de expectativas comunicativamente desarrollada que debe preceder a cada episodio concreto de sufrimiento personal para enfrentarlo con éxito.

PALABRAS CLAVE: compasión, sufrimiento, expectativas, organizaciones, teoría de sistemas

### **Nothing more than Feelings? From Individual Compassion to Systemic Compassion in Modern Organizations**

### ABSTRACT

Suffering and compassion in modern organizations have increasingly developed into a relevant topic in management literature. This approach considers compassion as a personal attitude that prompts a reaction to the suffering of other persons. We argue that this assumption entails *epistemological obstacles* that prevent a better understanding of the relationship between suffering and compassion. From the perspective of the theory of self-referential social systems we unfold the obstacles and discuss how to overcome them. We call our model *systemic compassion* and sustain that compassion in modern organizations is not only a personal feeling, but also a communicatively developed structure of expectations that must precede every concrete episode of personal suffering to successfully deal with it.

KEYWORDS: compassion, suffering, expectations, organizations, systems theory

---

\* PhD Universidad de Bielefeld, Alemania. Profesor Titular Escuela de Gobierno, Universidad Adolfo Ibáñez. Investigador Principal Núcleo Milenio Modelos de Crisis [NS 130017], en cuyo marco ha sido desarrollada esta investigación.

✉ aldo.mascareno@uai.cl

\*\* PhD Universidad Adolfo Ibáñez, Chile. Profesor Asistente Facultad de Economía y Empresa, Universidad Diego Portales.

✉ camilo.drago@udp.cl

Recibido junio 2016 / Aceptado septiembre 2016

Disponible en: [www.economiaypolitica.cl](http://www.economiaypolitica.cl)

Desde inicios del siglo XXI, la literatura de *management* ha desarrollado un gran interés en el sufrimiento y la compasión al interior de las organizaciones modernas. Los efectos negativos del sufrimiento personal para la motivación en el trabajo, para el rendimiento laboral y el clima organizacional, han hecho emerger el sufrimiento como un problema para las organizaciones modernas (Frost 1999; Frost, Dutton, Worline y Wilson 2000; Kanov, Maitlis, Worline, Dutton, Frost y Lilius 2004; Boyatzis, Smith y Blaize 2006; Frost 2003; Lilius, Kanov, Dutton, Worline y Maitlis 2012; Tsui 2013; Dutton, Workman y Hardin 2014; Delbecq 2010; Lilius, Worline, Maitlis, Kanov, Dutton y Frost 2008; Rynes, Bartunek, Dutton y Margolis 2012; Atkins y Parker 2012).

En el desarrollo de este campo se pueden distinguir tres fases. Primero, la *fase de incubación* luego del trabajo inicial de Peter Frost (1999) sobre la subvalorada relevancia de la compasión en organizaciones modernas; segundo, una *fase de estandarización* que se construye en torno a la secuencia individual y temporalmente lineal *noticing-feeling-responding* sugerida por Kanov et al. (2004); y tercero, una *fase de expansión*, en la cual emerge un enfoque más sistémico de la relación entre sufrimiento y compasión (Dutton, Worline, Frost y Lilius 2006; Madden, Duchon, Madden y Plowman 2012).

En este artículo argumentamos que en la primera y segunda fase aparecen *obstáculos epistemológicos* que dificultan una mejor comprensión de la relación entre sufrimiento y compasión en las organizaciones. Paralelamente sostenemos que esos obstáculos epistemológicos son superados en la tercera fase por medio de una aproximación sistémica al sufrimiento y la compasión en las organizaciones. Con el concepto de *obstáculo epistemológico* referimos a “[cargas de la] tradición que impiden un adecuado análisis científico y formulan expectativas imposibles de satisfacer. No obstante las evidentes debilidades que padecen, no pueden sustituirse” (Luhmann 2007: 11).

En nuestra perspectiva, estos obstáculos epistemológicos en el desarrollo de las teorías de la compasión son los siguientes: a) que la compasión en la organización consiste en una actitud personal compasiva que produce una acción compasiva; b) que la compasión es una reacción episódica al sufrimiento de otros; y c) que la compasión se sitúa en las antípodas de la lógica de maximización de ganancias en

un entorno de negocios capitalista. Sostenemos que el obstáculo a) impide una comprensión sociológica y organizacional de la compasión al poner énfasis en características psicológicas de los individuos que ellos pueden, o no, poner en práctica. El obstáculo conduce a un razonamiento tautológico que presupone la necesidad de individuos compasivos para explicar la acción social compasiva y que no concibe la compasión como una relación social. El obstáculo b), en tanto, describe la compasión como una respuesta lineal y temporalmente situada al sufrimiento de otros que suprime el rol que las organizaciones pueden jugar tanto en la anticipación del sufrimiento como en el aprendizaje que puede obtenerse de ello. Y el obstáculo c) excluye como una cuestión de hecho que las organizaciones modernas puedan incorporar en sus operaciones cualquier instrumento, procedimiento o racionalidad no directamente relacionada a la maximización de beneficios.

Por medio de una combinación de la reciente literatura de *management* sobre sufrimiento y compasión y la teoría de sistemas autorreferenciales de Niklas Luhmann, proponemos la noción de *compasión sistémica* como un concepto general que sintetiza nuestro enfoque. Sostenemos que una comprensión precisa de la relación entre sufrimiento y compasión en las organizaciones no puede descansar en los obstáculos recién mencionados. Esta relación no logra ser capturada solo con referencia a sentimientos y acciones personales. Hay *mucho más que sentimientos* cuando se trata del sufrimiento y la compasión en las organizaciones. Más bien, entendemos el sufrimiento y la compasión en términos de una comunicación organizacional que construye estructuras de expectativas sobre una base autorreferencial, por medio de la cual las situaciones de sufrimiento-compasión pueden ser procesadas organizacionalmente. Consecuentemente, para que la compasión sistémica tenga éxito, no puede ser observada como una reacción episódica personal al sufrimiento del otro, sino como un proceso temporalizado de anticipaciones y aprendizajes basado en expectativas. Puesto que este es un rendimiento improbable en las organizaciones, las expectativas compasivas pueden ser provocadas por medio de intervenciones contextuales en las operaciones autorreferenciales de la organización –desde la responsabilidad social empresarial hasta la constitucionalización corporativa. A este nivel,

la lógica de la maximización de beneficios puede ser acoplada estructuralmente a la lógica de la compasión.

Con este esquema en mente, en la primera sección iniciamos con una revisión de la literatura sobre sufrimiento y compasión considerando los tres obstáculos mencionados. En la segunda sección introducimos los fundamentos de una comprensión sistémica de la relación entre sufrimiento y compasión. Luego, en la tercera sección, discutimos la idea de compasión sistémica y sus resultados en relación a tres aspectos clave: la comunicación como realidad emergente, la absorción de inseguridad en las organizaciones y los acoplamientos estructurales entre expectativas compasivas y motivaciones organizacionales. En la cuarta sección mencionamos algunas implicancias de nuestro enfoque e indicamos posibles líneas de investigación futuras. El artículo concluye con una síntesis de nuestros hallazgos más relevantes.

## **1. Sufrimiento y compasión en las organizaciones: tres obstáculos**

### *Obstáculo 1. Compasión como actitud y acción personal*

El primer obstáculo para entender la compasión en las organizaciones es reducirla a actitudes y acciones personales de los miembros de la organización. De acuerdo a Frost (1999), la figura central de la fase de incubación, la compasión es individual por naturaleza. Los individuos *sienten* el sufrimiento de otros y *actúan* consecuentemente. En ese sentido, “compasión es más que empatía –implica, más aún, inspira una acción de ayuda y misericordia. No es tan abarcadora como el amor, aunque puede ser una forma de ‘amor desinteresado’” (Frost 1999: 128). Partiendo de esta actitud personal y la subsecuente acción, la compasión –en la visión de Frost– promueve prácticas relacionales y estimula la dignidad y autorespeto en las organizaciones.

Esta definición refleja un rango más amplio de concepciones filosóficas, religiosas y psicológicas que consideran la compasión, *inter alia*, como una emoción relacional que provee la base para la sociedad civil (Snow 1991), como una emoción social que conecta a los individuos con la comunidad (Nussbaum 1996), como una emoción

altruista tanto como una virtud social (Carr 1999), como una forma de complementariedad emocional entre personas (van Kleef, Oveis, van der Löwe, Luokogan, Goetz y Keltner 2008), como una capacidad de sentir seguida de un deseo de aliviar a otros en la religión budista (Miller 2009), y como una actitud activa, involucrada, incondicional y no selectiva en la tradición judeo-cristiana (Cavanagh 1995).

No hay duda en cuanto a que la compasión supone una emoción personal y, como tal, constituye una fuerte motivación que moviliza recursos y competencias de los seres humanos. La pregunta es si la compasión en las organizaciones puede ser reducida a actitudes, sentimientos personales y relaciones interpersonales. Más claramente, el punto ciego de esta visión radica en la exclusión de un nivel más general de expectativas compasivas producidas *en* la organización y dinámicamente estabilizadas en ella.

Si bien las actitudes personales y las acciones interpersonales significativas pueden ser el punto de partida en el desarrollo de la compasión, la compasión organizacional es más bien un nivel emergente, en el cual tanto el sufrimiento como la compasión se interpenetran en un proceso comunicativo autorreferencial (Luhmann 1995, 2006). El proceso en sí mismo depende de conectar múltiples variables de nivel personal (sentimientos y actitudes), interaccional (grupos colaborativos informales, redes) y organizacional (procedimientos de ayuda, unidades de bienestar, medios de comunicación en la organización, regulaciones en casos de aflicción personal de los miembros). Madden et al. (2012), por ejemplo, ponen el acento en la relevancia de ampliar las expectativas de rol para fomentar rendimientos compasivos de la organización. Stellar, Manzo, Kraus y Keltner (2012: 9) argumentan que los cambios visibles en las actitudes compasivas dependen de la posición socioeconómica: “los individuos de clase alta pueden subestimar la aflicción y el sufrimiento en su entorno social”. Adicionalmente, Avramchuk, Manning y Carpino (2013) sostienen que la visión sobre la compasión en las organizaciones cambia con diferentes culturas y religiones. Es decir, la compasión ante el sufrimiento excede siempre la individualidad de los participantes.

Al atribuir respuestas compasivas solamente a actitudes y acciones personales, se pierde la oportunidad de observar el desarrollo incremental de las expectativas compasivas que motivan respuestas

compasivas en la organización, o a nivel social general. De este modo, el ‘sufrimiento inevitable’ (Frost 1999) en las organizaciones se hace inevitablemente dependiente de ‘personas compasivas’, subvalorando con ello el rol que las organizaciones como sistemas pueden jugar en el manejo del sufrimiento.

### *Obstáculo 2. Compasión como reacción episódica*

El segundo obstáculo que impide una mejor comprensión de la compasión en las organizaciones modernas sostiene que la compasión es una reacción temporalmente situada y personal al sufrimiento del otro. Puesto que buena parte de la literatura de *management* se ha enfocado en la compasión como una actitud personal que genera acción, ella es más bien entendida como una reacción al sufrimiento que alguien es capaz de identificar en un tiempo y lugar específicos.

Siguiendo a Kanov et al. (2004), la definición dominante en la literatura de *management* describe la compasión como un proceso de tres estados, en el cual un individuo observa el sufrimiento de otro (*noticing*), siente empatía por su sufrimiento (*feeling*) y actúa desinteresadamente (*responding*) para aliviar o reducir el sufrimiento. Habría compasión en presencia de esos tres momentos secuencialmente ordenados. Con el fin de balancear la linealidad de la secuencia por medio de un enfoque más interactivo, Atkins y Parker (2012) sostienen que las valoraciones (*appraisals*) son el componente clave para que la compasión emerja; y Dutton et al. (2014) asumen, en un sentido organizacional, que la *creación de sentido* (*sensemaking*) es la *conditio sine qua non* para vincular efectivamente una respuesta compasiva a una conducta que expresa dolor. En Kanov et al. (2004), sin embargo, la compasión es entendida como una reacción personal al sufrimiento de otros, definición que prevalece en la segunda fase de desarrollo del campo. Ella descansa en un supuesto temporalmente fijo: que el sufrimiento activa la compasión. Tras este supuesto se esconde un excesivo énfasis en: a) la habilidad de las personas para reconocer el sufrimiento; b) la habilidad del actor compasivo para sentir empatía; y c) su aptitud para transformar ese sentimiento en acción. Ello también implica que tales actos tienen lugar mientras la persona afectada continúa sufriendo en el rango de alcance del actor compasivo. En este

sentido, la relación compasiva es limitada por la necesidad de coincidencia temporal entre la expresión de sufrimiento y los eventos de *noticing-feeling-responding* realizados por otro individuo (con sus propias temporalidades y sufrimientos). Esta necesidad de simultaneidad reduce la posibilidad de compasión a una ventana de interacción entre quien sufre y el actor compasivo.

Al entender la compasión como reacción a un sufrimiento puntual se dificulta la gestión organizacional del sufrimiento potencial o latente que, si bien es difícilmente predecible a nivel individual, sí es altamente previsible a nivel sistémico: no se sabe quién sufrirá, pero sí que alguien sufrirá (Frost y Robinson 1999). Por ello, si el objetivo es la gestión del sufrimiento en la organización (*pain management*) y que se reduzca la carga de los individuos compasivos, la compasión puntual de tipo reactiva presenta serias limitaciones para la anticipación, prevención, generación de políticas, y aprendizaje organizacional para la reducción del sufrimiento futuro de los individuos. En esta línea, para Avramchuk et al. (2013) la presencia necesaria de sufrimiento para que exista compasión es solo una definición teórica. En las organizaciones reales puede haber gerentes que actúen compasivamente antes de la presencia de sufrimiento (Avramchuk 2011). Si bien esto avanza una solución en el sentido que aquí queremos desarrollar, el argumento de Avramchuk continúa preso del primer obstáculo: se requiere ahora de ‘gerentes compasivos’. La dependencia individual continúa.

### *Obstáculo 3. Compasión y racionalidad capitalista*

El tercer obstáculo supone que las organizaciones no pueden desarrollar expectativas compasivas dado que las presiones instrumentales en un entorno capitalista no consideran el sufrimiento individual en la organización como un tema cuyo enfrentamiento sea suficientemente valioso. Siguiendo a Kalleberg (2009), la creciente competencia global y las estrategias de desregulación han conducido desde la década de 1970 al crecimiento del trabajo precario, y subsecuentemente, a la incertidumbre, inseguridad y malestar en el lugar de trabajo. Neesham, Härtel, Coghill y Sarros (2010) sostienen que, independiente del enfoque, hay siempre un conflicto entre la orientación organizacional

hacia la ganancia y el bienestar de los trabajadores. Molinsky, Grant y Margolis (2012: 28) argumentan que el *esquema económico*, a saber, “una estructura que enfatiza la importancia de la racionalidad, la eficiencia, y el autointerés”, reduce la habilidad para sentir empatía y, simultáneamente, desincentiva a los individuos en la expresión de compasión frente al sufrimiento de otros. Más recientemente, George (2014) atribuye esto a la ideología del *American Corporate Capitalism* (ACC), que se contrapondría al desarrollo de la compasión en el ámbito organizacional. Los principios de una sociedad capitalista como la estadounidense fomentarían objetivos y métodos orientados al desempeño económico antes que al bienestar personal. Estos serían incompatibles con una mayor preocupación efectiva por la particularidad de los miembros de la organización. Para George (2014), el ACC enfatiza –entre otros elementos– la búsqueda del autointerés, el individualismo, el rechazo de emociones en las organizaciones, la competencia dentro y fuera de la organización y el criterio costo/beneficio para la toma de decisiones.

Estos autores refieren a algunas limitaciones para enfrentar el sufrimiento en las organizaciones modernas. Concordamos en que introducir compasión en organizaciones es particularmente difícil dadas las constantes presiones para el logro de objetivos mientras se compite por recursos escasos. Sin embargo, al presentar el capitalismo como una fuerza unificada que ejercería una influencia regular y homogénea sobre las organizaciones, se pierde la oportunidad de reflexionar, por un lado, sobre las oportunidades que los contextos supranacionales y transnacionales ofrecen para reconocer y reducir el sufrimiento y, por otro, sobre la incorporación de principios normativos en distintas organizaciones.

A pesar de la crítica (Fleming, Roberts y Garsten 2013; Marens 2010), la responsabilidad social corporativa representa un paso en esta dirección (McBarnet y Schmidt 2007; Crouch 2004, 2006) en tanto refleja un interés de la organización por sus *stakeholders* y las alianzas corporativas que emergen de los procesos de producción. La responsabilidad corporativa global (Thompson 2012) representa un salto adelante en esta dirección. Su interés no solo se enfoca en el entorno de negocios inmediato (*stakeholders*, alianzas), sino que se extiende al



entorno social en general. En ese sentido, las corporaciones actúan como agentes políticos –junto con gobiernos y la sociedad civil– comprometidos con el enfrentamiento de desafíos globales, como por ejemplo el “cambio climático, la provisión de salud pública, la conservación de energía y el manejo de recursos, particularmente del agua” (Schwab 2008: 3). Más radical en este sentido es la propuesta de constitucionalización en las corporaciones modernas (Teubner 2012; Kjaer 2014). Bajo este marco, las organizaciones se transforman en verdaderos productores legislativos cuyas normas regulan, en base a principios universales de derecho y codificaciones normativas cuasi constitucionales, las relaciones con sus propios miembros, con el entorno y con otros sistemas sociales. De este modo, subsumir a las corporaciones modernas en una lógica de *nuevo capitalismo salvaje* es una visión equivocada o al menos unilateral, que pasa por alto la propia reflexividad y capacidad de aprendizaje de las organizaciones contemporáneas para subsistir en un entorno complejo manejando sus propios problemas.

Estas reacciones organizacionales encajan en el modelo de Simpson, Pina e Cunha y Rego (2014): organizaciones capitalistas clásicas, sin mayor preocupación por el bienestar de sus empleados, coexisten con organizaciones en las cuales el bienestar es visto como ‘una práctica prudente de negocios’ (responsabilidad social corporativa como *capitalismo mejorado*) y con organizaciones más avanzadas, donde los trabajadores se sienten genuinamente protegidos (ciudadanía corporativa y constitucionalización como *capitalismo consciente*).

En síntesis, la identificación de estos tres obstáculos no impide que en la teoría del *management* se puedan identificar elementos que contribuyen a la superación de los mismos. No son escasos los autores, especialmente en la tercera fase de desarrollo del campo, que de una u otra manera han sugerido el desarrollo de procedimientos y capacidades organizacionales que vayan más allá de reacciones al sufrimiento puntual de sus miembros (Hazen 2008; Simpson, Clegg y Pina e Cunha 2013; Avramchuk 2011; Avramchuk et al. 2013; Boyatzis y McKee 2005; Boyatzis et al. 2006; Frost 2003; Delbecq 2010; McClelland 2012; McClelland y Vogus 2014). Hazen (2008: 83) indica incluso que el “apoyo de una organización como algo distinto al apoyo de los individuos, debiese ser otorgado por medio de políticas,

procedimientos y una cultura compasiva”. También Madden et al. (2012: 689) ponen el acento en una “capacidad organizacional emergente para la compasión” que resulta en una autoorganización de la relación sufrimiento-compasión y permite “influir respuestas futuras a los elementos que activan dolor”. De modo similar, Tsui (2013: 168) recoge el espíritu de una preocupación compasiva amplia al sugerir una postura proactiva de la organización, no solo para aliviar los distintos tipos de sufrimiento, sino también para contribuir al bienestar general de aquellos en dificultades.

Para propuestas de este tipo, la teoría de sistemas sociales puede aportar una consistente base de sustentación y de paso contribuir a una renovada comprensión de la comunicación del sufrimiento en la organización. Esto es lo que exponemos en la siguiente sección.

## **2. La comunicación del sufrimiento y la compasión dentro de la organización**

En nuestra perspectiva, las organizaciones son sistemas sociales basados en la comunicación. Niklas Luhmann (1995) distingue tres tipos de sistema social: interacción, organización y sistemas funcionales. La interacción está limitada a la presencia de las personas; emerge en conversaciones y se disuelve cuando las personas están ausentes. Los sistemas organizacionales se caracterizan por la comunicación de decisiones (Luhmann 2000). Y los sistemas funcionales (economía, derecho, política, religión, entre otros) se encargan de problemas sociales particulares en la sociedad moderna compleja (Luhmann 2007).

A partir de estas premisas, es posible desarrollar una nueva comprensión de la relación entre sufrimiento y compasión en la organización y superar, en términos sistémicos, los obstáculos descritos en la sección previa.

### *Superando el obstáculo 1. De la acción a la comunicación*

Una consideración inicial es que la relación interpersonal entre un individuo afectado y el actor compasivo tiene que ser separada de la idea de comunicación del sufrimiento y de la compasión dentro de las organizaciones. Puesto que la teoría de sistemas distingue radicalmente

entre sistemas psíquicos y sociales (Luhmann 1995; 2000; 2007), no se puede asumir como punto de partida que la interioridad psíquica de los individuos es transparente para otros. En otras palabras, uno no puede dar por sentado que *ego* (e.g. el actor compasivo) reconoce el sufrimiento de *alter* de la misma manera que éste lo experimenta. Tampoco se puede dar por hecho que la conducta compasiva de *ego* (si existiese) se corresponda automáticamente con las necesidades emocionales de *alter*.

Resolver este problema usando el concepto de empatía (Clark 1997; Kanov et al. 2004; Boyatzis y McKee 2005; Miller 2007) más bien oculta el punto, pues enfatiza la actitud personal de *ego* hacia *alter* y pasa por alto que, antes de adoptar una actitud, tiene que haberse formado un sistema de expectativas recíprocas, en el cual se pueda plantear socialmente tanto el sufrimiento como la compasión en tanto tales. Puesto de otro modo, la intersección entre sufrimiento y compasión tiene que ser identificable como tema de comunicación en la organización (al menos en su dimensión informal), de modo que ciertas conductas puedan ser distinguidas y diferenciadas como conductas que denotan sufrimiento y compasión. Solo sobre esta base los participantes pueden atribuir una relación causal entre sufrimiento y compasión. Es decir, únicamente en tanto existan expectativas recíprocas sobre una reacción compasiva al sufrimiento, los participantes podrán asumir que donde se exprese sufrimiento, una conducta compasiva (y no una conducta de celebración, de solemnidad o de pánico) es la respuesta apropiada.

Que el vínculo sufrimiento-compasión sea identificable comunicacionalmente en la organización significa que este constituye una unidad autorreferencial de sentido (Luhmann 2007). Se trata de una forma de dos lados (Spencer-Brown 1979) en la que un término remite inequívocamente al otro. Cuando esta forma comunicativa emerge, los participantes pueden encontrar en ella los modos adecuados para expresar, de manera intercambiable y con sentido, ambos roles en el sistema. Por el contrario, si ella no existe, *alter* puede elegir no expresar la emoción o sufrir solitariamente, y *ego* puede ser indiferente porque no se espera de él que cumpla un rol de actor compasivo, o incluso puede optar por reprobear la expresión de emociones íntimas en el espacio laboral. En ninguno de esos casos, sin embargo, la opción

de expresar/no expresar el sufrimiento o actuar/no actuar compasivamente es puramente personal. Existe una estructura comunicacional de expectativas formada en interacciones previas que motiva a una u otra opción. Justamente por eso el *sensemaking* no es posterior a la secuencia *noticing-feeling-responding*, como Dutton et al. (2014) lo presentan, sino anterior. El sentido ya debe haberse formado para entender cuándo hay sufrimiento y cómo expresar compasión. Debe haber una estructura de expectativas previa de la relación sufrimiento-compasión para que la secuencia se active. De otro modo el sufrimiento no se identifica como tal y no se le puede asociar a una expectativa de compasión. La negociación de sentido posterior es solo una reflexión sobre la expectativa original.

El problema se presenta cuando esa estructura de expectativas no existe; es decir, cuando no hay comunicación previa sobre el vínculo sufrimiento-compasión. En tal situación, ni *alter* ni *ego* pueden recurrir a un sentido compartido. Los participantes quedan así expuestos a una situación de doble contingencia radical que deben resolver por el ajuste pragmático de expectativas recíprocas (Parsons 1979, Luhmann 1995). El movimiento debe ser cuidadoso, pues *alter* debe hacer probable la aceptación de la comunicación de sufrimiento y reducir sus posibilidades de rechazo, y *ego* debe identificar cuál es la medida correcta de compasión que debe mostrar en cada situación o momento particular. Solo la sintonización eventual (improbable) de estas conductas puede dar pie a su reproducción incremental y recursiva, esto es, a la formación de un sistema. Únicamente en estas situaciones originales la disponibilidad individual al sufrimiento y la compasión hace la diferencia de una organización a otra; genera una identidad compasiva organizacional distinta en cada caso. Sin embargo, cuando la relación sufrimiento-compasión se hace recursiva, las diferencias individuales se modulan con las formas de expresión y tratamiento que el sistema provee: los participantes pueden recurrir a *expectativas de expectativas* (*sé que harás lo que harás cuando yo haga lo que haga*) por medio de las cuales procesar las situaciones de sufrimiento.

### *Superando el obstáculo 2. Desde las reacciones individuales a las expectativas sistémicas temporales*

Las expectativas de expectativas pueden introducir diferencias significativas de una organización a otra. Es muy distinta una organización que se ha estabilizado en el tratamiento informal de las emociones personales (con los pares en pausas de café, períodos de almuerzo o después del horario laboral) a otra que las formaliza en unidades organizacionales especializadas en el tratamiento de esas formas de comunicación (consejería, estructuras de bienestar, formas de integración lúdica). En el primer caso, el tratamiento de la comunicación del sufrimiento en la organización se deja en manos de la disponibilidad individual. La respuesta es, por tanto, particular y reactiva. En el segundo, ella queda incluida en la estructura decisional de la organización, con lo que la expectativa adquiere una dimensión temporal sistémica. Ciertamente pueden existir constelaciones intermedias en las que alguien situado en puestos de poder en la organización impulse actitudes compasivas ante el sufrimiento de los miembros (cf. Avramchuk 2011). Pero en dichos casos, la respuesta compasiva sigue dependiendo de una reacción individual contingente. Solo su estabilización institucional hace de la respuesta compasiva una expectativa de expectativa, o una expectativa de temporalidad sistémica.

En perspectiva sistémica, el tiempo “no es una dimensión preexistente que está colocada allí de un modo sustancial como lo piensa la ontología, sino que emerge en el momento en que se lleva a cabo una observación” (Luhmann 2002: 214). Toda observación se realiza por medio del uso operativo de una distinción. Cuando esa distinción es antes/después, emerge el tiempo. El tiempo depende, por tanto, del observador. Si como en el caso de la interpretación tradicional de la relación sufrimiento-compasión el observador es el individuo, entonces la compasión de *ego* es una reacción al sufrimiento de *alter*. Si por el contrario, el observador es el sistema que ha estabilizado una estructura institucional compasiva, la compasión es correlativa a la emergencia del sufrimiento. En tales casos se puede hablar de *compasión sistémica*.

La compasión sistémica supone, por tanto: a) subordinar la perspectiva interaccional de la relación sufrimiento-compasión a

la perspectiva sistémica de formación y estabilización de expectativas compasivas en el tratamiento del sufrimiento, y b) introducir una inversión temporal en la relación: la compasión sistémica es previa al sufrimiento e incluso puede acontecer sin él. Cuando Avramchuk (2011) y Avramchuk et al. (2013), a partir de sus estudios en salud en Estados Unidos, identifican las dos series principales de actitudes compasivas, refieren lateralmente a esta distinción. La serie *trigger-emotion-action* constituye lo que denominamos una perspectiva interaccional-reactiva de la compasión (obstáculos 1 y 2), en la que el sufrimiento de alguien provoca reacción compasiva por medio de un principio emocional empático. Por el contrario, la serie *source-mindset-solution* refuerza una perspectiva sistémica en la que la compasión es una forma inherente a la conformación comunicacional de la situación. Avramchuk (2011, 2013) refiere a fuentes como la religión o actitudes culturales que establecen parámetros fundamentales de actitud compasiva. Desde nuestra perspectiva, sin embargo, lo que se identifica en estos casos es –en un nivel mayor de abstracción– una estructura de expectativas de expectativas que invierte la temporalidad del enfoque interaccional-reactivo, en tanto el sistema se forma con expectativas compasivas que anticipan la emergencia probable del sufrimiento.

Una condición fundamental de esta posibilidad de inversión temporal es que las expectativas se institucionalicen, esto es, que no se dependa de la aptitud individual (siempre variable y contingente) de responder con compasión al sufrimiento. Para la inversión de temporalidad los dispositivos de compasión tienen que establecerse en términos de sistema. Cuando se trata de organizaciones de salud, religiosas o solidarias, la formación sistémica de dispositivos compasivos puede ser más probable: la preparación para el sufrimiento es parte de las operaciones centrales que están en la base de su función y de sus autodescripciones. Cuando se trata de corporaciones económicas, las operaciones centrales están concentradas en la maximización de beneficios, lo que eleva la improbabilidad del desarrollo de estructuras compasivas o las sitúa al menos en una posición secundaria. Esto plantea la pregunta por el modo en que las organizaciones, especialmente económicas, pueden sobreponerse a su propia autolimitación y desplegar operaciones de compasión sistémica. Una respuesta a esto

desde la teoría de sistemas autorreferenciales puede ofrecerla la formación de procesos de constitucionalización social.

*Superando el obstáculo 3. De la racionalidad capitalista a la cuasi constitucionalización*

Desde los análisis de Max Weber (1978, 1992) a inicios del siglo XX, sabemos que el sistema económico opera sobre la base del cálculo de medios para la consecución de fines. Esta racionalidad de fines no solo es propia del sistema económico, sino una modalidad general de las organizaciones modernas. Es el *milieu* cultural del capitalismo. Una consecuencia derivada de esta forma de racionalidad es la especialización de las organizaciones en el cumplimiento de determinadas funciones y, con ello, la subordinación de intereses alternativos al desarrollo de esa función: los intereses que principalmente cuentan son los relacionados a su reproducción y crecimiento, a su sobrevivencia en el mercado (productividad, eficiencia, rendimiento); otros intereses (externalidades, preocupaciones éticas, bienestar de los miembros), cuando aparecen, lo hacen solo secundariamente.

Esta forma de racionalidad encontró su mayor desarrollo durante el siglo XX. Otorgó a las corporaciones una especie de compulsión de crecimiento que transformó a la economía en uno de los sistemas sociales de mayor universalidad y dinamismo en el contexto actual de globalización (Luhmann 1999). No obstante, como cualquier conducta compulsiva, el despliegue de la lógica monetaria produjo tendencias destructivas con consecuencias indeseables para otros sistemas sociales (crisis ambientales, políticas, profundización de desigualdades, monetarización de ámbitos no-económicos), pero también para la propia economía: crisis económicas y financieras, sobrecarga y estrés laboral, individualismo, conductas antiéticas en el lugar de trabajo, desempleo estructural (Teubner 2011; Mascareño, Goles y Ruz 2016).

Una característica de los sistemas sociales autorreferenciales es que solo toman nota de sus consecuencias negativas cuando ellas los afectan en forma de tendencias autodestructivas. Esto abre la puerta a la autotransformación: “La experiencia cercana a la catástrofe [...] puede ser vista como un ‘momento constitucional’. Este no es el momento en que la dinámica autodestructiva hace que aparezca un peligro

abstracto de colapso: ese es el estado normal de las cosas. Por el contrario, es el momento en que el colapso es directamente inminente” (Teubner 2011: 11). Por medio de la constitucionalización social, las corporaciones, empresas y otras organizaciones pueden incorporar dispositivos de autolimitación de sus tendencias autodestructivas. Normas de comercio justo, códigos de conducta, estructuras de *governance* corporativo y de bienestar laboral, así como textos cuasi constitucionales que den fuerza de ley a derechos fundamentales al interior de las corporaciones, son la manifestación concreta de estos mecanismos de autolimitación. Su implementación corresponde al proceso de constitucionalización social (Teubner 2012).

El avance de las corporaciones en este proceso (desde normas simples de autorregulación hasta estructuras cuasi constitucionales) tiene notables consecuencias para la relación sufrimiento-compasión al interior de la organización. Respecto a su compromiso con los principios de una ciudadanía corporativa global (una interpretación cercana al enfoque de la constitucionalización), Thompson (2012: 80-85) ha distinguido recientemente cuatro grandes tipos de corporación. Ellas son: las *cínicas*, los *bottom-feeders*, los *entusiastas* y los *productores éticos*. Para las primeras, los valores sociales, ambientales y éticos son irrelevantes, aunque reconocen su importancia por los beneficios económicos que trae (industrias extractivas, Wal-Mart, McDonalds). Los *bottom-feeders* son el grupo más grande; estos ocultan sus prácticas laborales en cadenas productivas de amplio alcance, lo que les otorga anonimato para impulsar malas prácticas (Ryanair, Hedge Funds, News Corporation). Estos dos primeros tipos se corresponderían con corporaciones de racionalidad clásica y sin mayor desarrollo de una estructura de expectativas compasiva ni menos de procesos constituyentes. La compasión ante el sufrimiento dependería en estos casos solo de la contingencia de la conducta individual, no de estructuras sistémicas desplegadas o en formación. Los *entusiastas*, en tanto, son el grupo de más prestigio: tienen una preocupación fundamental por valores sociales, ambientales y éticos, así como una posición económica consolidada (Novo Nordisk, Lefrage). Finalmente, los *productores éticos* están plenamente comprometidos con tales valores, pero su posicionamiento económico es débil (compañías de comercio justo,



productores orgánicos, cooperativas bancarias). Estos dos últimos tipos responden al modelo de compasión sistémica: estabilizan expectativas compasivas en forma de una autolimitación institucionalizada (cuasi constitucional) de sus propias tendencias autodestructivas.

En síntesis, el capitalismo no es una *limitación natural* para la incorporación de consideraciones humanas, ambientales o sociales en las organizaciones modernas. Todo el movimiento de autorregulación y constitucionalización de la esfera corporativa muestra la plausibilidad de esta posibilidad y la de desarrollo de estructuras compasivas al interior de las organizaciones. En lo sucesivo construimos más sistemáticamente la idea de compasión sistémica y mostramos sus rendimientos. Para ello hacemos uso de algunos elementos conceptuales centrales de la teoría de sistemas autorreferenciales, los reinterpretamos desde el punto de vista de la compasión sistémica e ilustramos brevemente su posible aplicación.

### 3. Discusión. Los contornos de la compasión sistémica

Hasta ahora hemos desarrollado la idea de compasión sistémica del modo siguiente: a) mientras la literatura sobre el tema enfatiza la relación interpersonal para el tratamiento compasivo del sufrimiento, la compasión sistémica pone el acento en la comunicación organizacionalmente estabilizada sobre la compasión como respuesta al sufrimiento; b) puesto que la perspectiva clásica enfatiza la relación interpersonal, la compasión aparece siempre como reacción de un individuo al sufrimiento de otro; por el contrario, la compasión sistémica promueve la estabilización de expectativas compasivas en la organización que preexisten a la aparición del sufrimiento; y c) mientras el enfoque clásico ve predominantemente obstáculos a la compasión en el entorno capitalista de las organizaciones económicas modernas, la compasión sistémica observa cómo emergen estructuras normativas que limitan las tendencias autodestructivas de las propias organizaciones y sustentan institucionalmente respuestas compasivas. Desarrollamos ahora estas tres contribuciones de nuestro enfoque.

*Primera contribución. Sufrimiento y compasión como comunicación*

La comunicación ha sido clásicamente entendida a través de la metáfora de la transmisión. Esto presupone que, en ausencia de ruido externo o de distorsión sistemática (Habermas 1981), el *receptor* debería tener clara la idea de lo que el *emisor* comunica. Dicho de otro modo, *ceteris paribus*, la información de *alter* puede ser reconstruida (bajo el supuesto de lenguaje compartido y atención al otro) sin mayor dificultad. La secuencia *noticing-feeling-responding* (Kanov et al. 2004) y la secuencia *trigger-emotion-action* (Avramchuk et al. 2013) responden claramente a esta concepción de la comunicación. Por el contrario, la investigación reciente sobre las organizaciones encuentra un fuerte apoyo en la idea de comunicación como realidad independiente (Schoeneborn 2011).

En la perspectiva sistémica, la comunicación debe entenderse como una síntesis de tres selecciones: selección de información, conducta de notificación y comprensión (Luhmann 1995). En el caso de la compasión sistémica las primeras corresponden a un *alter* que sufre por algo (información) y lo expresa de un modo determinado (notificación); la tercera selección (comprensión) corresponde a *ego*, el actor compasivo. Lo decisivo de esta relación no es la expresión del sufrimiento por parte de *alter*, sino la unidad de las tres selecciones. Solo con la comprensión de la oferta de sentido de *alter* por parte de *ego*, se puede cerrar el sistema comunicativo sufrimiento-compasión. En términos estrictos la *compasión*, como padecimiento conjunto, no existe, pues el sufrimiento de uno no puede transferirse a otro. Dada la clausura de cada conciencia, no hay unidad emocional entre quien sufre y quien compadece. Lo que, en cambio, la comunicación logra es una selectividad coordinada de unidades autónomas (*alter* y *ego*), es decir, ambas posiciones pueden referir a un horizonte simbólico común que provee entendimientos compartidos y produce el efecto comunicativo de la compasión, aun cuando la acción de *ego* no alivie el dolor de *alter* o incluso lo confirme por medio de su reconocimiento.

Desde una perspectiva sistémica, la comprensión se aleja de la idea de intersubjetividad (Schutz 1967), fusión de horizontes (Gadamer 1975) o del otro generalizado (Mead 1932), opciones que más bien se sustentarían en la idea de comunicación como transmisión

y apoyarían la idea de empatía. La comprensión del sufrimiento es una operación de *ego* que distingue entre la información que *alter* pone a disposición y su comportamiento expresivo. *Ego*, el actor compasivo, debe poder diferenciar y unir esas dos selecciones para comprender el sufrimiento de *alter*. Si *ego* solo pone atención al contenido informativo o al contenido expresivo, puede percibir que algo afecta a *alter*, pero sin comprensión (tercera selección) no hay coordinación de acciones. Adicionalmente, *alter* puede decir que ‘todo está bien’, mientras el lenguaje no verbal expresa lo contrario. La comprensión exige iniciar un proceso de ajuste entre la información que *alter* da de su condición (enfermedad, muerte de cercanos, separación, estrés) y la conducta expresiva (abatimiento, silencio, desconcentración, enojo). Este es un proceso iterativo y recursivo que forma incrementalmente la identidad de la relación sufrimiento-compasión y la diferencia de otras al interior de la organización. Por eso nunca se puede suponer un entendimiento inmediato de los motivos de sufrimiento del otro.

La comunicación, no obstante, abre la posibilidad de un encuentro en el que las particularidades de cada cual pueden observarse mutuamente: pueden ser reconocidas en su universalidad (sufrimiento) y en su especificidad (las motivaciones diversas y las múltiples conductas expresivas). Justamente por esto no se puede esperar comprensión plena del sufrimiento. La comunicación produce sus propias comprensiones e incomprensiones, pero a la vez permite comunicar sobre ellas reflexivamente. Quien no se siente acogido en su sufrimiento puede expresar su decepción y con ello motivar al otro a una conducta compasiva. La comunicación de la decepción no contiene solo un sentido de reproche, sino que también atribuye indirectamente a *ego* la capacidad de responder satisfactoriamente al sufrimiento de *alter*. *Ego* se ve así internamente involucrado en la expectativa del otro: ‘yo sé que el otro sabe que yo puedo hacer lo que antes no he hecho’. Con ello, *ego* tendría que construir complejas justificaciones acerca de por qué no hace lo que puede hacer cuando persiste en su indiferencia, o puede entregarse a la expectativa que se ha formado comunicativamente y actuar compasivamente ante el sufrimiento de *alter*. Quien por el contrario se siente acogido, puede expresar la confirmación de sus expectativas y con ello reforzar la conducta compasiva de *alter* para

el caso específico. De ese modo contribuye a la formación de expectativas para enfrentar el sufrimiento en situaciones futuras.

Esta emergencia del contexto comunicativo sufrimiento-compasión puede darse espontáneamente entre quienes comparten previamente un entorno de intimidad en el que la compasión ante el sufrimiento sea una expectativa estabilizada (familia, amigos). En la organización, en cambio, la relación requiere responder a un *problema de referencia* (Luhmann 1995) para lograr estabilidad relativa. A esto nos referimos a continuación.

### *Segunda contribución. Absorción de inseguridad en la organización*

En la medida en que las organizaciones se estructuran por la comunicación de decisiones, la inseguridad es una constante de la operación organizacional (Luhmann 2000). La inseguridad (incertidumbre) deriva del hecho de que cada decisión que se toma en la organización deja de lado otras posibilidades que también pudieron haber sido seleccionadas: ¿habría sido mejor contratar a alguien distinto? ¿Se debió seleccionar otra estrategia de marketing? ¿Es correcto el perfil del producto y la cantidad producida? La única forma de tratar con este tipo de inseguridad es por medio de la replicación del modelo de inseguridad, es decir: se toman nuevas decisiones para manejar las consecuencias de la decisión tomada y de la suspensión de otras posibilidades, lo que a su vez produce nuevas inseguridades. No se puede volver atrás, pero la comunicación organizacional permite la secuencialización de las decisiones (Luhmann 1999). A esto se le denomina absorción de inseguridad. Esta “reduce la complejidad de las decisiones siguientes produciendo puntos de referencia estables para ellas, lo que en tanto proceso hace posible patrones de decisión extremadamente complejos” (Seidl y Becker 2006: 27).

En este sentido, la producción de inseguridad no puede ser entendida como un aspecto disfuncional de la organización. La inseguridad se requiere para continuar con el proceso decisional. Crea una inestabilidad productiva, interna a la organización, con la cual ella procesa inestabilidades del entorno (complejidad interna para enfrentar la complejidad externa). Aun cuando las planificaciones no sean seguidas, ellas son necesarias en el presente para decidir cómo enfrentar las desviaciones.

El sufrimiento personal introduce una alta inseguridad en la organización, pues ella no está en principio capacitada para tratar con la intimidad de sus miembros. Las organizaciones en general excluyen las consideraciones íntimas para el cumplimiento de roles asociados a los puestos de la organización, o las funcionalizan por medio de pruebas psicológicas, actividades de recursos humanos o ritualizaciones cotidianas como pausas de café, días de ropa no formal o momentos lúdicos en pro del clima laboral (Luhmann 1999, 2000, 2016; Kallinikos 2003). La comunicación de la intimidad en la organización es desplazada a su dimensión informal (fuera de la jerarquía decisional), justamente para descargar a su dimensión formal de tener que procesar la comunicación de emociones en cada decisión. Sin embargo, es en varios aspectos evidente que la experiencia del sufrimiento personal no se detiene por el cumplimiento de roles en la organización. Frente a ello, la organización puede seguir dos caminos: a) ignorar y esperar que los individuos a título personal (dentro o fuera de la organización) procesen el sufrimiento e incluso promover esa conducta, o b) generar mecanismos sistémicos para la absorción de la inseguridad producida por el sufrimiento individual. Cuando se logra esto último se puede hablar de compasión sistémica.

En sus análisis en el ámbito de la salud, Lilius, Worline, Dutton, Kanov y Maitilis (2011) identifican algunos patrones de comportamiento con capacidad de absorber la inseguridad producida por el sufrimiento personal: reconocimiento de la contribución de otros al trabajo, enfrentar problemas directamente, participar en actividades recreativas, celebrar momentos relevantes de otros, participar en procesos de decisión colectiva, monitoreo de necesidades potenciales de otros, orientación de recién llegados. Por medio de prácticas de este tipo el sistema reforzaría las conexiones interpersonales y desarrollaría una norma de limitación y permeabilidad que indicaría cuánto, cómo y en qué momento compartir información personal de los miembros. Todo ello generaría una capacidad compasiva que, interpretada de esta forma, no es propia de ningún individuo en particular, sino del sistema en general.

En estos términos, la compasión estructura un particular mecanismo de absorción de inseguridad especializado en el tratamiento de la comunicación de la individualidad al interior de la organización. Tal

es su problema de referencia. En la sociedad moderna, solo el sistema social de la intimidad realiza esta función (Luhmann 1994, 2008). Para ello ha desarrollado la codificación del amor, la que permite “confirmar o rechazar el bosquejo de mundo egocéntrico del otro. El rol complementario de aquel que confirma el mundo es atribuido a alguien, aunque en ello esté implícito que tal bosquejo de mundo es particular, único, no susceptible de consenso” (Luhmann 1994: 25). La compasión en la organización no tiene por función captar la individualidad plena del otro manifestada en su bosquejo de mundo, sino una tarea mucho más acotada y específica: operar sobre los quiebres de ese bosquejo que puedan afectar la marcha organizacional. No puede esperarse que la organización *ame* a sus miembros ni sea incondicional a ellos. La compasión no es sustituto funcional del amor. Opera más bien como una forma de inmunización ante la posibilidad de una colonización de la organización por parte del desborde de individualidad de sus miembros. Permite la comunicación organizacional del sufrimiento al interior de la estructura compasiva y, con ello, limita a la vez que pueda expandirse más allá. Absorbe la inmanejable inseguridad de una organización sobrecargada emocionalmente. Por eso, la compasión sistémica no se asienta sobre un fundamento humanista, sino sobre un principio de diferenciación: distingue entre organización e individualidad al interior de la organización.

### *Tercera contribución. Acoplamientos estructurales y motivación*

La distinción entre organización e individualidad al interior de la organización implica: a) que la comunicación sufrimiento-compasión es comunicación de la organización (no de la intimidad de las personas, de la terapia o de la confesión, por ejemplo) y, por tanto, sus miembros se inscriben en ella; b) que, siendo parte de la organización, las estrategias compasivas pueden absorber la inseguridad que introduce la comunicación del sufrimiento individual en la organización, pero no pueden (ni es su objetivo) absorber la inseguridad que el sufrimiento puede producir para cada individuo; y c) que la permanencia del sufrimiento para el individuo reintroduce continuamente inseguridad para la organización y, con ello, la necesidad de absorberla mediante mecanismos compasivos.

Paradójicamente, la compasión sistémica tiene su punto ciego en el sufrimiento interno del individuo. La distinción entre organización e individualidad permite la concentración de la operación compasiva dentro de los márgenes de la organización y sitúa el foco en la comunicación del sufrimiento (entendida en el sentido sistémico) antes que en la aflicción psíquica que el sufrimiento produce en el individuo. Para esto último se requiere de roles altamente especializados (e.g. terapeutas, tratamiento psiquiátrico, medicación) que quedan fuera del alcance de la mayoría de las organizaciones, salvo de las dedicadas a ello (organizaciones de salud mental, por ejemplo); o se requiere de la intervención en ámbitos radicalmente privados (familia, relaciones íntimas, creencias religiosas) para los cuales la organización no está ni profesional, ni legal, ni moralmente facultada.

Mediante la formación de *acoplamientos estructurales*, sin embargo, la organización puede especificar cierto tipo de relaciones con su medio y crear internamente condiciones necesarias para su monitoreo, así como sus propios mecanismos de motivación de la compasión (Baecker 2006). La idea de acoplamiento estructural indica que: “El sistema solo puede compensar el desconocimiento del entorno con excedentes internos de posibilidades, es decir, solo puede compensar la indeterminación con el *matching* de hallarse él mismo indeterminado” (Luhmann 2007: 74). Para el caso de la compasión sistémica esto quiere decir que la organización tiene que permanecer abierta a la comunicación de distintos tipos de sufrimiento y tiene que comunicar esa apertura entre los miembros de la organización. La motivación interna por la compasión tiene que quedar indeterminada. No puede circunscribirse a una razón, por ‘buena’ que ella sea. Lo que se espera de un acoplamiento estructural es que en el ámbito de problemas respectivo (relación sufrimiento-compasión), las estructuras organizacionales de expectativas (compasión sistémica) puedan moverse al ritmo del entorno (variedad de sufrimiento individual). Dicho en otros términos, la inestabilidad de los individuos (indeterminación de los motivos de sufrimiento) es compensada con la inestabilidad de las expectativas compasivas en la organización (indeterminación de las motivaciones de compasión). Por medio de ese *matching de complejidades* del acoplamiento estructural, la compasión sistémica puede generar dispositivos para atender

indirectamente su punto ciego: el sufrimiento interno del individuo, al menos en las consecuencias potenciales que este puede tener para la comunicación del sufrimiento en la organización. Puede promover la participación del entorno familiar en actividades específicas o, mediante vínculos con organizaciones particulares, ofrecer alternativas de tratamiento especializado ante situaciones de sufrimiento personal.

Lo fundamental, sin embargo, está en el acoplamiento con motivaciones internas de la organización. La primera de ellas es la motivación de los propios miembros tomados aisladamente. En esta modalidad no se ha formado aún una estructura de expectativas a la que los participantes puedan referir para orientar su comunicación de la compasión. Por ello, si se confía demasiado en la motivación individual –como más arriba lo hemos mencionado– la compasión se vuelve una conducta reactiva y contingente, sin mayor potencialidad para formar una compasión sistémica. La segunda es una motivación colectiva, como la descrita por Lilius et al. (2011), en la que la comunicación compasiva ya ha formado un sistema que incluso se reproduce a sí mismo por medio de la inducción de nuevos miembros en los parámetros de comunicación del grupo. En este caso, se dispone de *patterns* y *scripts* interrelacionados cuyo rendimiento es la disponibilidad de una capacidad de compasión generalizada. La tercera es una motivación estabilizada como estructura de expectativas en la organización. Para esto se puede recurrir a expectativas normativas de pretensión universal en la sociedad (derechos humanos, derechos fundamentales, principios éticos o de justicia) que promuevan, al interior de la organización, la formación de *scripts* conductuales de respuesta compasiva ante la comunicación del sufrimiento. Para ello, la idea de una ciudadanía corporativa (Thompson 2012) y la de constitucionalización social (Teubner 2012) ofrecen aproximaciones plausibles.

La combinación de estas modalidades de motivación incrementa la probabilidad de una compasión sistémica que no solo reaccione a la expresión del sufrimiento, sino que la anticipe, maneje y la logre mantener dentro de los márgenes tolerables para la propia organización. De todos modos, aún bajo la combinación de estas motivaciones y acoplamientos estructurales, dos cuestiones se deben tener en mente: a) la compasión sistémica tiene su foco en el procesamiento de la



comunicación del sufrimiento, donde efectivamente puede mostrar rendimientos positivos al interior de la organización, y b) aun cuando se pueden hacer múltiples esfuerzos organizacionales por acceder a la individualidad del sufrimiento, ella solo puede ser captada en términos de comunicación, con lo que la respuesta compasiva nunca queda asegurada desde el punto de vista individual.

#### 4. Implicancias para la investigación y la práctica

Varias implicancias para la investigación y la práctica surgen de nuestro enfoque. Primero, asumir la relación entre sufrimiento y compasión como comunicación dentro de la organización no excluye a los individuos. Solamente indica que esa relación es un sistema (una estructura de expectativas recíprocas) al cual los individuos tienen que referir en eventos comunicativos que remitan al vínculo sufrimiento-compasión. Puesto que este sistema de comunicación es emergente, es decir, autónomo respecto de sus elementos constitutivos, comprender la relación como comunicación introduce tres prevenciones: a) se descarta la noción de que la relación sufrimiento-compasión es la transmisión de sentimientos; b) se asume que el actor compasivo tiene que saber cómo distinguir entre la información contenida en la comunicación (sufrimiento interno) y los modos de expresión de tal información (conducta de dolor); y c) se requiere que *ego* (el actor compasivo) comunique a *alter*, por medio de acciones, su comprensión de la oferta informacional de *alter* (el actor que sufre). En esta medida, la compasión sistémica no es compasión en el sentido tradicional (Lilius et al. 2008; Rynes et al. 2012); no tiene que ver primariamente con, y es mucho más que, sentimientos individuales. Ante todo, se trata de la comunicación de sentimientos. La investigación y la práctica de *management* debieran distinguir entre el sufrimiento y la compasión como sentimientos individuales internos y la comunicación del sufrimiento y la compasión como realidad organizacional emergente. Ciertamente, las expectativas compasivas difieren de una organización a otra. Sin embargo, en cada caso las expectativas proveen un marco para entender lo que la compasión significa en cada organización particular. Esto se hace particularmente relevante para la práctica de *management*, pues la compasión

individual parece ser insuficiente frente a la ubicuidad del sufrimiento en las organizaciones. Se requiere un enfoque más organizacional, como los desarrollados más actualmente por Dutton et al. (2014), Madden et al. (2012), o Simpson, Clegg y Pitsis (2014), y como el de la compasión sistémica.

Segundo, el enfoque de la compasión sistémica expande la dimensión temporal más allá del sufrimiento puntual, permitiendo con ello nuevas posibilidades de intervención antes y después del evento particular de sufrimiento (Avramchuk 2011; Simpson et al. 2013; Madden et al. 2012), o de acuerdo a Boyatzis y McKee (2005: 189), produciendo una “cultura de compasión”. En ese sentido, la estabilización de expectativas a nivel organizacional permite una operación cíclica de los procedimientos de compasión expresados en un marco temporal extendido: *precompasión* (acciones preventivas para minimizar el riesgo de sufrimiento), *compasión de ejercicio* (intervención coordinada de divisiones funcionales tales como intervención psicológica, tiempo de luto, reemplazos cuando el evento de sufrimiento irrumpe), y *poscompasión* (roles de seguimiento, procedimientos de aprendizaje, preparación organizacional para resiliencia). Como argumenta Holmer-Nadesan (1997: 493), “a través de [...] ‘modalidades iterativas’ (i.e. pasado, presente y futuro), los sistemas pueden tematizar reflexivamente el tiempo y llevar a cabo selecciones (e.g. por medio de planeación) para asegurar la convergencia de futuros presentes deseados y presentes futuros”. La investigación de *management* se ha focalizado principalmente en el momento episódico después del evento de sufrimiento (Lawrence and Maitlis, 2012; Manns y Little, 2011; Atkins y Parker, 2012; Dutton, Frost, Worline, Lilius y Kanov 2002), y aun cuando Frost (2003: 183-214) refería a la idea de prevención en una compañía compasiva, la literatura sobre compasión en organizaciones solo recientemente ha puesto atención a las acciones preventivas (McClelland 2012; McClelland y Vogus 2014). Los mecanismos y procedimientos para aprender sobre la comunicación del sufrimiento y reforzar las expectativas organizacionales compasivas se han desarrollado mucho menos (ver Madden et al. 2012 y Avramchuk 2011 como excepciones). Este es un punto de alta importancia para la práctica. Solo las organizaciones que aprenden transforman el conocimiento

implícito en prácticas operativas (Willke 2007), y son precisamente las prácticas compasivas estabilizadas las que se requieren para enfrentar la inevitabilidad del sufrimiento en las intensas organizaciones modernas.

Tercero, puesto que las organizaciones son sistemas que comunican decisiones, un tópico importante para la investigación y la práctica es la *atribución*, a saber, la forma en que la comunicación ordena la causalidad de las situaciones de sufrimiento dentro de las organizaciones (Luhmann 2000). Hay una diferencia significativa si el sufrimiento es atribuido a la ‘mala suerte’ (atribución indeterminada al entorno), a la ‘negligencia de algún empleado’ (atribución a la acción de otro), a un ‘directivo insensible’ (atribución a la acción de otro en una posición estructural), o a ‘procedimientos inseguros’ (atribución a estructuras organizacionales). Distintas atribuciones provocan distintas decisiones con respecto a las respuestas compasivas y, consecuentemente, movilizan distintas prácticas y distribuyen los recursos de manera diferente. De este modo, atribuciones erróneas o unilaterales conducen a malas decisiones y a prácticas inefectivas en el enfrentamiento del sufrimiento. Por tanto, para la investigación en este tema es crucial entender e incluso modelar la dinámica de atribuciones que se produce en los eventos de sufrimiento. Una correlación sistemática entre eventos de sufrimiento y fuentes de dolor declaradas por las personas, por una parte, y las atribuciones comunicativas, por otra, pueden revelar la distancias entre los tipos de sufrimiento en distintas organizaciones y sugerir una adecuada distribución de recursos para enfrentarlos, contribuyendo así a una adaptación más eficiente y robusta de las prácticas organizacionales a las situaciones de sufrimiento-compasión.

## 5. Conclusión

Desde el cambio de siglo, la relación sufrimiento-compasión al interior de la organización ha adquirido creciente interés en la literatura de *management*. Las formas de abordar el problema se han caracterizado por poner el foco en las relaciones interpersonales, por considerar la compasión como una reacción posterior al sufrimiento y por

advertir una cierta fatalidad en el entorno capitalista que promovería una racionalidad de fines que haría altamente improbable la emergencia de formas compasivas en la organización. Estas características son evaluadas en este artículo como obstáculos para una comprensión sistémica del problema.

Mediante la categoría de compasión sistémica, inspirada en la sociología de sistemas sociales autorreferenciales de Niklas Luhmann, este artículo ha buscado complementar la aproximación que las teorías de *management* han desarrollado para abordar la relación sufrimiento-compasión. Las características centrales de esta compasión sistémica son las siguientes.

Primero, la relación sufrimiento-compasión forma un sistema de comunicación que puede adquirir autonomía al interior de la organización. Esto supone la formación de una estructura de expectativas recíprocas en la que *alter* puede incorporar la comunicación del sufrimiento y esperar aceptación, y en la que *ego* puede formular su predisposición a la compasión incluso ante la ausencia de sufrimiento. Segundo, la formación de una estructura de expectativas de sufrimiento-compasión elimina el carácter reactivo de la compasión propio de la perspectiva centrada en la manifestación individual del sufrimiento. Tercero, la institucionalización de estas expectativas es el camino más apropiado para no hacer depender la compasión de la aleatoriedad de la voluntad individual. Códigos de conducta, responsabilidad social, ciudadanía corporativa o constitucionalización social son mecanismos apropiados para probabilizar la compasión sistémica. Cuarto, en tanto formación de expectativas, la compasión en la organización es un proceso incremental de ajuste entre la comunicación del sufrimiento de *alter* y la comprensión de *ego*. Puesto que no puede existir unidad emocional entre los individuos, la comprensión comunicativa del sufrimiento es siempre incompleta para la interioridad psíquica del sujeto. Quinto, la incompletitud de la comprensión comunicativa del sufrimiento del otro es una fuente permanente de inseguridad para la organización; esta no puede permitir una sobre-emocionalización de sus procesos. Por ello, la compasión se especializa en absorber la inseguridad que la comunicación del sufrimiento, en tanto expresión de individualidad, provoca al interior de la organización. Sexto,

la compasión sistémica se enfoca, por tanto, en la comunicación del sufrimiento y lo procesa en ese marco comunicacional. Para motivarla se puede recurrir a rasgos de los miembros tomados aisladamente, a sus relaciones colectivas o a normas de pretensión universal que promueven fundamentos para la comunicación compasiva. No obstante, para atender a la interioridad psíquica del sufrimiento se requiere de acoplamientos estructurales con unidades especializadas en el entorno de la organización.

En una sociedad moderna, globalizada, con diversas organizaciones y sistemas sociales, los individuos pueden cumplir múltiples roles. Se transita entre ellos cotidianamente: como cliente de un servicio, profesional de una empresa, estudiante de una institución de enseñanza, miembro de una institución religiosa. En todos esos casos la unidad psíquica del individuo se mantiene; solo su identidad social admite variaciones de acuerdo al tipo de comunicación en el que en cada caso se esté involucrado. En consecuencia, el estrés, la sobrecarga, el sufrimiento que en cada una de esas situaciones el individuo pueda manifestar es siempre diferente para el espacio social en el que se esté participando. Por esta simple razón ninguna organización puede intentar captar con estrategias compasivas la interioridad psíquica del sufrimiento de sus miembros. No obstante, sí puede y probablemente debe –por motivaciones técnicas, como la mantención de la productividad o la competitividad, o ético-normativas, como la preocupación por sus miembros– procesar la comunicación del sufrimiento que en la organización particular tiene lugar bajo la forma de estructuras de expectativas compasivas.

Observar este problema desde el marco de una compasión sistémica permite introducir esta diferencia entre sufrimiento individual y comunicación del sufrimiento, y probablemente contribuye también a limitar la pretensión de una organización total en la que la interioridad psíquica de sus miembros tenga que ser también incluida.

#### BIBLIOGRAFÍA

- Atkins, P. y Parker, S. 2012. Understanding Individual Compassion in Organizations: The Role of Appraisals and Psychological Flexibility. *Academy of Management Review* 37(4), 524-46.

- Avramchuk, A. 2011. *The Healthcare Executives' Construal of Compassion at Work: A Qualitative Induction*. Tesis PhD, Fielding Graduate University.
- Avramchuk, A., Manning, M. y Carpino, R. 2013. Compassion for a Change: A Review of Research and Theory. *Research in Organizational Change and Development* 21, 201-32.
- Baecker, D. 2006. The Form of the Firm. *Organization* 13(1), 109-42.
- Boyatzis, R. y McKee, A. 2005. *Resonant Leadership: Renewing Yourself and Connecting with Others Through Mindfulness, Hope and Compassion*. Boston: Harvard Business School Press.
- Boyatzis, R., Smith, M. y Blaize, N. 2006. Developing Sustainable Leaders Through Coaching and Compassion. *Academy of Management Learning & Education* 5(1), 8-24.
- Carr, B. 1999. Pity and Compassion as Social Virtue. *Philosophy* 74(289), 411-29.
- Cavanagh, M. 1995. Rediscovering Compassion. *Journal of Religion and Health* 34(4), 317-27.
- Clark, C. 1997. *Misery and Company: Sympathy in Everyday Life*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Crouch, C. 2004. *Post-democracy*. Cambridge: Polity Press.
- Crouch, C. 2006. Neo-corporatism and Democracy (46-70). En Crouch, C. y Streeck, W. (eds.), *The Diversity of Democracy: Corporatism, Social Order and political Conflict*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Delbecq, A. 2010. Organizational Compassion: A Litmus Test for a Spiritually Centered University Culture. *Journal of Management, Spirituality and Religion* 7(3), 241-49.
- Dutton, J., Frost, P., Worline, M., Lilius, J. y Kanov, M. 2002. Leading in Times of Trauma. *Harvard Business Review* 80(1), 54-61.
- Dutton, J., Workman, K. y Hardin, A. 2014. Compassion at Work. *Annual Review of Organizational Psychology* 1, 277-304.
- Dutton, J., Worline, M., Frost, P. y Lilius, J. 2006. Explaining Compassion Organizing. *Administrative Science Quarterly* 51(1), 59-96.
- Fleming, P., Roberts, J. y Garsten, C. 2013. In Search of Corporate Social Responsibility: Introduction to Special Issue. *Organization* 20(3), 337-48.
- Frost, P. 1999. Why Compassion Counts. *Journal of Management Inquiry* 8, 127-33.
- Frost, P., Dutton, J., Worline, M. y Wilson, A. 2000. Narratives of compassion in organizations (25-45). En Fineman, S. (ed.), *Emotion in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Frost, P. 2003. *Toxic Emotions at Work: How Compassionate Managers Handle Pain and Conflict*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Frost, P. y Robinson, S. 1999. The Toxic Handler: Organizational Hero and Casualty. *Harvard Business Review* 76, 96-106.
- Gadamer, H. 1975. *Truth and Method*. London: Sheed and Ward.
- George, J. 2014. Compassion and Capitalism: Implications for Organizational Studies. *Journal of Management* 40(1), 5-15.
- Habermas, J. 1981. *Theorie des kommunikativen Handelns*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Hazen, M. 2008. Grief and the Workplace. *Academy of Management Perspectives* 22(3), 78-86.
- Holmer-Nadesan, M. 1997. Essai: Dislocating (instrumental) Organizational Time. *Organization Studies* 18(3), 481-510.
- Kalleberg, A. 2009. Precarious Work, Insecure Workers: Employment Relations in Transition. *American Sociological Review* 74(1), 1-22.

- Kallinikos, J. 2003. Work, Human Agency and Organizational Forms: An Anatomy of Fragmentation. *Organization Studies* 24(4), 595-618.
- Kanov, J., Maitlis, S., Worline, M., Dutton, J., Frost, P. y Lilius, J. 2004. Compassion in organizational life. *American Behavioral Scientist* 47, 808-27.
- Kjaer, P. 2014. *Constitutionalism in the Global Realm: A Sociological Approach*. London: Routledge.
- Lawrence, T. y Maitlis, S. 2012. Care and possibility: Enacting an Ethic of Care Through Narrative Practice. *Academy of Management Review* 37(3), 641-63.
- Lilius, J., Kanov, J., Dutton, J., Worline, M. y Maitlis, S. 2012. Compassion Revealed: What We Know About Compassion at Work (and Where We Need to Know More) (273-87). En Cameron, K. y Spreitzer, G. (eds.), *Oxford Handbook of Positive Organization Scholarship*. New York: Oxford University Press.
- Lilius, J., Worline, M., Dutton, J., Kanov, J. y Maitlis, S. 2011. Understanding compassion capability. *Human Relations* 64(7), 873-99.
- Lilius, J., Worline, M., Maitlis, S., Kanov, J., Dutton, J. y Frost, P. 2008. The Contours and Consequences of Compassion at Work. *Journal of Organizational Behavior* 29, 193-218.
- Luhmann, N. 1994. *Liebe als Passion*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Luhmann, N. 1995. *Social Systems*. Stanford: Stanford University Press.
- Luhmann, N. 1999. *Die Wirtschaft der Gesellschaft*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Luhmann, N. 2000. *Organisation und Entscheidung*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, N. 2002. *Introducción a la teoría de sistemas*. México: Universidad Iberoamericana.
- Luhmann, N. 2006. System as Difference. *Organization* 13, 37-57.
- Luhmann, N. 2007. *La sociedad de la sociedad*. México: Herder.
- Luhmann, N. 2008. *Liebe. Eine Übung*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Luhmann, N. 2016. *Der neue Chef*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Madden, L., Duchon, D., Madden, T. y Plowman, D. 2012. Emergent Organizational Capacity for Compassion. *Academy of Management Review* 37(4), 689-708.
- Manns, M. y Little, S. 2011. Grief and Compassion in the Workplace. *Journal of Behavioral Studies in Business* 4, 1-13.
- Marens, R. 2010. Destroying the Village to Save it: Corporate Social Responsibility, Labour Relations, and the Rise and Fall of American Hegemony. *Organization* 17(6), 743-66.
- Mascareño, A., Goles, E. y Ruz, G. 2016. Crisis in Complex Social Systems. A Social Theory View Illustrated with the Chilean Case. *Complexity* 21(2), 13-23.
- McBarnet, D. y Schmidt, P. 2007. Corporate Accountability through Creative Enforcement: Human Rights, the Alien Tort Claims Act and the Limits of Legal Impunity (184-76). En McBarnet, D., Voiculescu, A. y Campbell, T. (eds.), *The New Corporate Accountability: Corporate Social Responsibility and the Law*. Cambridge: Cambridge University Press.
- McClelland, L. 2012. *From Compassion to Satisfaction: Examining the Relationship Between Routines that Facilitate Compassion and Quality of Service*. Tesis PhD, Emory University.
- McClelland, L. y Vogus, T. 2014. Compassion Practices and HCAHPS: Does Rewarding and Supporting Workplace Compassion Influence Patient Perceptions? *Health Services Research* 49(5), 1670-83.

- Mead, G. 1932. *The Philosophy of the Present*. London: The Open Court Company Publishers.
- Miller, G. 2009. A Quest for Compassion. *Science* 324(5926), 458-59.
- Miller, K. 2007. Compassionate Communication in the Workplace: Exploring Processes of Noticing, Connecting, and Responding. *Journal of Applied Communication Research* 35(3), 223-45.
- Molinsky, A., Grant, A. y Margolis, J. 2012. The Bedside Manner of Homo Economicus: How and Why Priming an Economic Schema Reduces Compassion. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 119(1), 27-37.
- Neesham, C., Härtel, C., Coghill, K. y Sarros, J. 2010. Profit-making vs Human Value: Philosophy's Contribution. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal* 29(6), 593-608.
- Nussbaum, M. 1996. Compassion: The Basic Social Emotion. *Social Philosophy and Policy* 13(1), 27-58.
- Parsons, T. 1979. *Action Theory and the Human Condition*. New York: Free Press.
- Rynes, S., Bartunek, J., Dutton, J. y Margolis, J. 2012. Care and Compassion Through an Organizational Lens: Opening Up New Possibilities. *Academy of Management Review* 37, 503-23.
- Schoeneborn, D. 2011. Organization as Communication: A Luhmannian Perspective. *Management Communication Quarterly* 25(4), 663-89.
- Schutz, A. 1967. *The Phenomenology of the Social World*. Evanston, IL: Northwestern University Press.
- Schwab, K. 2008. Global Corporate Citizenship: Working with Governments and Civil Society. *Foreign Affairs* 87(1), 107-118.
- Seidl, D. y Becker, K. 2006. Organizations as Distinction Generating and Processing Systems: Niklas Luhmann's Contribution to Organization Studies. *Organization* 13(1), 9-35.
- Simpson, A., Clegg, S. y Pina e Cunha, M. 2013. Expressing Compassion in the Face of Crisis: Organizational Practices in the Aftermath of the Brisbane Floods of 2011. *Journal of Contingencies and Crisis Management* 21(2), 115-24.
- Simpson, A., Clegg, S. y Pitsis, T. 2014. I Used to Care but Things Have Changed: A Genealogy of Compassion in Organizational Theory. *Journal of Management Inquiry*, 23(4), 347-359.
- Simpson, A., Pina e Cunha, M. y Rego, A. 2014. Compassion in the Context of Capitalistic Organizations: Evidence from the 2011 Brisbane Floods. *Journal of Business Ethics*: 1-21.
- Snow, N. 1991. Compassion. *American Philosophical Quarterly* 28(3), 195-205.
- Spencer-Brown, G. 1979. *Laws of Form*. New York: E.P. Dutton.
- Stellar, J., Manzo, V., Kraus, M. y Keltner, D. 2012. Class and Compassion: Socioeconomic Factors Predict Responses to Suffering. *Emotion* 12(3), 449-59.
- Teubner, G. 2011. A Constitutional Moment? The Logics of 'Hit the Bottom' (4-42). En Kjaer, P., Teubner, G. y Febraro, A. (eds.), *The Financial Crisis in Constitutional Perspective: The Dark Side of Functional Differentiation*. Oxford: Hart Publishing.
- Teubner, G. 2012. *Constitutional Fragments*. Oxford: Oxford University Press.
- Thompson, G. 2012. *The Constitutionalization of the Global Corporate Sphere*. Oxford: Oxford University Press.



- Tsui, A. 2013. On Compassionate Scholarship: Why Should we Care? *Academy of Management Review* 38(2), 167-81.
- van Kleef, G., Oveis, C., van der Löwe, I., Luokogan, A., Goetz, J. y Keltner, D. 2008. Power, Distress, and Compassion Turning a Blind Eye to the Suffering of Others. *Psychological Science* 19(12), 1315-22.
- Weber, M. 1978. *Economy and Society*. Berkeley: University of California Press.
- Weber, M. 1992. *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. London: Routledge.
- Willke, H. 2007. *Smart Governance*. Frankfurt: Campus Verlag.