

Clase 2: Las organizaciones

Primeras consideraciones

Cuando pensamos en organizaciones muy probablemente se nos venga a la cabeza la idea de que se trata de un conjunto de personas que tienen un objetivo en común y se unen para ir tras el logro del mismo, para lo cual cumplen distintas funciones y establecen relaciones. En nuestras primeras ideas acerca del concepto, también podríamos pensar en las organizaciones según su tipo, discriminándolas por el ámbito al que pertenecen y si tienen o no fines de lucro. En tal sentido, podremos identificar aquellas que sí lo tienen, las organizaciones privadas, y las que no, y aquí encontraremos las pertenecientes a los sectores estatal y social.

Lo cierto es que vivimos rodeados de organizaciones. En esta clase, les proponemos seguir pensando a las mismas, indagando sobre algunas cuestiones que creemos pueden resultar un aporte a la hora de intervenir en estos ámbitos, desde una perspectiva comunicacional.

Para ello, traeremos a consideración un enfoque lingüístico de las organizaciones, como el que proponen los autores Víctor Bronstein, Juan C. Gaillard y Alejandro Piscitelli en “La organización egoísta”. En este texto que les solicitamos leer, los autores nos proponen pensar al lenguaje como el dominio de existencia de las organizaciones. ¿Esto qué significa?. Que **las organizaciones nacen y se desarrollan a partir de las conversaciones**.

Estos autores, al igual que Fernando Flores en “Creando organizaciones para el futuro”, nos proponen volver a preguntarnos ¿qué son las organizaciones?, y con ello realizar una reconstrucción ontológica. Este interrogante lo plantean no sólo para encontrar una respuesta descriptiva sino para, a partir de ella (en este caso la comprensión lingüística), contar con elementos que nos permitan diseñar (gestionar) las organizaciones.

Fernando Flores afirma que las organizaciones no son meras instituciones o burocracias, sino que son fenómenos políticos. Si acordamos con tal afirmación, diremos que las mismas no son algo natural y dado sino que son construcciones sociales, y como tales son factibles de ser transformadas. Cabe señalar que el autor se refiere a lo político en términos de los intercambios, reflexiones y discusiones que tendremos acerca de qué sociedad queremos, siendo las organizaciones uno de los ámbitos principales donde esto se produce.

Hasta aquí podemos observar dos cuestiones que resultan de gran importancia para nuestras intervenciones en las organizaciones: que se trata de **ámbitos posibles de ser transformados y que esa transformación es posible a partir de las conversaciones**, del lenguaje, colocando a éste en un lugar estratégico, no como simple herramienta.

La organización social como forma en el dominio lingüístico

Según el enfoque de los autores, nada ocurre sin el lenguaje, sin hablar y escuchar y, de hecho, las organizaciones surgen a partir de un proceso conversacional. Las conversaciones no solo

son parte del momento fundacional de las organizaciones sino que, como hemos dicho, el lenguaje es su dominio de existencia (más allá del espacio físico).

Una de las aclaraciones que se realizan y que es oportuno recordar en este apunte de clase, es que cuando hablan de lenguaje, los autores se refieren a las conversaciones. Y en este punto, diferencian dos tipos de **conversaciones: para la acción y las de posibilidades**.

Las conversaciones para la acción son aquellas conversaciones mediante las cuales logramos que las cosas se hagan, se agotan en la acción. En este tipo de conversaciones es importante que tengamos en cuenta la presencia de cuatro movimientos lingüísticos: la petición, la promesa, la declaración y la afirmación. Los dos primeros resultan imprescindibles en este tipo de conversación, si no están presentes, no hay conversación para la acción posible. A su vez, para que la conversación sea efectiva, es importante considerar las “condiciones de satisfacción”. Por ejemplo, cuando les solicitamos la lectura de determinado material bibliográfico (petición) y ustedes se comprometen a leerlo (promesa), cuestiones tales como la disponibilidad de los textos en tiempo y forma, la especificación de la fecha para la cual solicitamos la lectura, son condiciones mínimas (de satisfacción) que deben estar presentes para que la conversación logre los resultados (acción) esperados.

Por otro lado, las conversaciones de posibilidades producen oportunidades para comprometerse en una acción, a partir de la declaración de una posibilidad. Es decir que estas conversaciones no están seguidas por una acción.

Dos ámbitos propios de las conversaciones son el habla y la escucha y en relación a ellos cabe resaltar la importancia de la escucha y sobre todo de lo que los autores denominan “**trasfondo de escucha**”. Con este concepto nos proponen pensar el telón de fondo de las conversaciones, aquello que no está a primera vista, que no se dice, lo conocido, sobre lo que no es necesario conversar, etc. Ese trasfondo, que en definitiva estará compuesto por conversaciones y experiencias previas, **siempre estará presente atravesando las conversaciones**. Es interesante reparar en lo que los autores advierten respecto de que la escucha abre y cierra posibilidades. ¿Posibilidades de qué? Posibilidades de tomar determinadas decisiones y no otras, de actuar y de relacionarnos de determinada manera, etc. Consideramos que este enfoque será clave en nuestras intervenciones, dado que nos aporta una herramienta para procurar comprender los por qué (de las decisiones, acciones, etc.). Con lo cual deberemos indagar en ese trasfondo (individual y colectivo).

Por ejemplo, la situación de emergencia sanitaria y la modalidad de educación a distancia, podrían constituir dos elementos presentes en nuestro trasfondo de escucha, que atraviesa todas nuestras conversaciones, abriendo y cerrando posibilidades, en términos de decisiones pedagógicas. Esta clase escrita es producto de esa escucha. Además, en este contexto resulta clave que cada uno de nosotros, de manera individual y colectiva, “escuchemos” las alternativas de ayuda. Reconocer la red de ayuda con la que contamos que nos permita resolver eventuales inconvenientes (de acceso a videoconferencias, por ejemplo).

En relación a la **red de ayuda** aparece otro concepto, el de las **evaluaciones sociales**, que también son parte de la escucha. Los juicios que tengamos nos condicionarán en nuestras

relaciones, en la confianza que podamos tener hacia lxs otrxs, la creencia en determinados procesos, etc.

Redes de conversaciones y acuerdos

Bronstein, Gaillard y Piscitelli señalan que las conversaciones en las organizaciones conforman una red conversacional. Una red que es distinguible de otras, y esa particularidad permite la emergencia de una membrana conversacional que determina el adentro y el afuera de la organización. Es decir, este contorno nos permite comenzar a conocer la identidad organizacional.

Estos autores, basados en los planteos de Flores sobre los tipos de conversaciones existentes y la importancia del trasfondo de escucha, nos proponen incorporar nuevos conceptos que nos ayudarán a comprender mejor la génesis y el funcionamiento de las organizaciones: los acuerdos, la clausura operacional y la resignación de autonomía.

Respecto de los acuerdos, los autores establecen una diferencia entre los **acuerdos de segundo orden**, que son compromisos sobre las conversaciones y acuerdos que se van a generar, que dan estabilidad a la red conversacional y determinan sobre qué y cómo se va a conversar; los **acuerdos de primer orden**, que son aquellos que se agotan en la acción, y los **acuerdos de “n” orden u orden superior**, que son los que están por fuera de la organización, presentes en el contexto social, político, económico y cultural.

Los acuerdos de segundo orden son los que generan la organización y la estructura del sistema, ya que definen la forma organizativa, las normas, las jerarquías, la división de tareas, los roles, el tipo de comunicación y toma de decisiones, entre otras cuestiones. Sobre esta base se apoyan los acuerdos de primer orden. Pensemos también que los acuerdos de segundo orden son ese tipo de acuerdos que están fuertemente presentes en los trasfondos de escucha. En el caso de las organizaciones, no es necesario conversar todo el tiempo de cuestiones tales como los roles y las funciones. Es algo acordado previamente (aunque esto no sea sinónimo de que no pueda ser transformado). Por ejemplo, cuando les solicitemos la realización de un trabajo práctico, lo podremos hacer porque hay acuerdos de segundo orden que lo permiten, que establecen los roles y las funciones de docentes y alumnxs.

Otro concepto que aparece aquí, formando parte de la red, es el de **nodos**. Estos constituyen acuerdos de segundo orden, pueden estar compuestos por una persona o conjunto de personas y otorgan estabilidad a la red.

Las propiedades cognitivas de la red

Los autores advierten sobre la importancia de la emergencia de la **membrana conversacional**, lo que permite a la organización diferenciarse de otras. Esto, a su vez, remite a la característica de autoorganización que es propia de los sistemas con **clausura operacional**, como las organizaciones. Por eso afirman que la organización es egoísta.

Para empezar a comprender las propiedades cognitivas de la red, será clave tener presente el concepto de clausura operacional. Las redes y los nodos cumplen con las dos grandes

propiedades de los sistemas con clausura, la recursividad de los procesos de autogeneración y la emergencia de la membrana. Desde el punto de vista conductual, son sistemas con capacidad de aprendizaje y gran autoafirmación y adaptabilidad a los cambios del entorno.

Es importante resaltar que cuando se habla de sistemas y de redes también debemos tener presente la existencia de subsistemas y subredes, y que todos operan con clausura operacional. Por lo tanto, son sistemas autónomos.

Los autores dicen que este aspecto de los sistemas, la capacidad cognitiva, nos acerca a pensar en el desarrollo de las organizaciones en términos de ciclos de vida de los sistemas vivientes.

Resignación de autonomía

Decíamos que cada sistema y cada subsistema operan de manera autónoma. Los sistemas autónomos que se relacionan frecuentemente conforman un sistema mayor. Por ejemplo, podemos pensar a las áreas de una organización como subsistemas autónomos (con clausura operacional) que por su interrelación conforman un sistema mayor, la organización. Ésta, a su vez se relacionará con otras, formando un sistema cada vez mayor, hasta formar la sociedad.

Este entramado es posible a partir de la existencia de la **resignación de autonomía**. Para abordar esta temática resulta interesante la comparación que van estableciendo los autores entre el sistema biológico y el sistema social. En esta comparación podemos observar cómo aparecen diferencias entre ambos, sobre todo, en relación al grado de autonomía que tienen los componentes de los sistemas: menor autonomía en el biológico, mayor autonomía en el social. En el biológico los componentes (subsistemas) existen para el bien del organismo. En cambio, el sistema social, en tanto forma en el dominio lingüístico, permite la plasticidad y la creatividad de sus componentes, es decir, que el sistema social existe para el bien de los mismos.

Como hemos dicho, los sistemas autónomos (en nuestro caso las organizaciones) interactúan hasta conformar el sistema mayor que es la sociedad. En esta interacción ¿es posible conservar la autonomía?. La respuesta que nos brindan los autores es no, y allí se producirá la resignación de autonomía en virtud del funcionamiento del sistema social, a partir de lo cual señalan que estaremos en presencia de un sistema social “desvirtuado”, debido a que los componentes existirían para que la sociedad exista.

En este punto, los autores nos proponen pensar en la existencia de una **circulación de autonomía**, más que en términos de resignación. ¿Por qué?, porque debido a que el sistema social es una forma en el dominio lingüístico, y a partir del lenguaje vamos construyendo el mundo que habitamos, se produce un mecanismo de ida y vuelta entre el sistema social y el individuo. Si bien la resignación de autonomía es inevitable, lo importante será el cómo suceda. En tal sentido, **velar por la resignación producto de acuerdos generados en un proceso de circulación de autonomía será parte de nuestra función como comunicadores organizacionales.**

El poder de y en las organizaciones

Todo sistema autónomo tiende a maximizar su capacidad de generar acuerdos, a partir de lo cual procurarán establecer las redes conversacionales necesarias que hagan posible el establecimiento de los acuerdos. A su vez, cuanto mayor es la capacidad para generar acuerdos, mayor será la autonomía del sistema.

Según Bronstein, Gaillard y Piscitelli, allí reside el poder: en la capacidad de generar acuerdos. Para que las cosas se hagan, para que se produzcan las acciones, deberá establecerse una conversación para la acción a partir de la cual se establezcan acuerdos para que la acción suceda. Y aquí es oportuno traer a colación la propuesta que realiza Fernando Flores para pensar el poder. Una de las cuestiones que este autor señala es que atribuimos poder a una persona cuando ésta puede abrir posibilidades de compromisos para otros. El poder para Flores es de carácter lingüístico, es la capacidad de ser escuchado.

Desde la visión de los autores, **a mayor capacidad de generar acuerdos mayor poder.** Decíamos que esa capacidad aumenta a través de la conformación de una red, con lo cual podemos concluir que **en la interrelación con otros sistemas (organizaciones) se encuentra una de las claves de la construcción social**, de la sociedad que queremos.

BIBLIOGRAFÍA DE LA CLASE

Bronstein, Gaillard y Piscitelli. La organización egoísta, en Métodos y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales. Delgado, Juan Manuel; Gutiérrez, Juan. Ed. Síntesis Psicológica, Buenos Aires, 1995.

Flores, Fernando. Creando organizaciones para el futuro. Dolmen Ediciones, Chile, 1994 (*).

(*) *Si les interesa ampliar conceptos, pueden acceder a esta bibliografía desde [AQUÍ](#).*