

# **LA ORGANIZACION DE LAS ORGANIZACIONES, HACIA UNA TEORIA RELACIONAL DE LA ADMINISTRACION**

**Ing Ricardo Molina Chi  
Dr. Leonardo Lavanderos  
Corporación SINTESYS**

La búsqueda de los principios que expliquen las dificultades de las empresas ha dado como resultado una lista creciente de enfoques de administración: Enfoque matemático o "Ciencia de la Administración", Enfoque de la Teoría de Decisiones, Enfoque de la Reingeniería, Enfoque de Sistemas, Enfoque de Sistemas Sociales Cooperativos, Enfoque del Comportamiento Grupal, Enfoque de la administración de Calidad Total, etc.; sin embargo, se puede sostener que el aparente aumento en el grado de complejidad que han adquirido las corporaciones modernas se debe principalmente al uso de paradigmas inadecuados para entender el contexto organizacional.

De acuerdo a la lógica seguida por los paradigmas tradicionales, donde el observador es siempre externo al sistema de administración que describe, la complejidad es una característica del objeto que está a la vista del observar de un observador cualquiera; la complejidad es una propiedad objetiva. La empresa que resulta compleja es entonces debido a características inherentes a ella, esto implica que la búsqueda de herramientas y distintos paradigmas es un esfuerzo por manejar esa complejidad para poder convivir con ella y evitar la proliferación del desorden.

El sistema cognitivo subyacente en estas teorías conduce a concluir que se “descubre” la complejidad en la organización cuando en realidad esta es creada por el observador al ingresar al espacio de comunicación de la red que la sustenta. Nuestro lenguaje y nuestros paradigmas culturales determinan la forma en que distinguimos la organización y por tanto determina la complejidad de ésta con relación a nosotros. Por lo cual el tema de la complejidad se reduce a escoger el paradigma adecuado para nuestra relación con la organización. El efecto fundamental que tiene el marco de referencia elegido puede experimentarse al intercambiar con amigos números telefónicos en base binaria: “Llámame al 1000011000100001001011000”. Comprobamos inmediatamente que el lenguaje binario no es el más adecuado para el intercambio de teléfonos, actividad que efectuamos en forma trivial al utilizar una base numérica decimal.

De esta misma forma podemos interpretar que la base de los paradigmas de administración, que es el Reduccionismo, no es un lenguaje adecuado para hablar de las organizaciones.

Por lo mismo, la gran cantidad de cambios tecnológicos y culturales han sido sintetizados por el reconocimiento a la importancia económica del capital humano (conocimiento) por sobre el capital productivo tradicional-- terreno, máquinas, insumos. Independientemente de la capacidad efectiva para gestionar la organización del conocimiento, las empresas, inmersas en un contexto denominado era informática, han evolucionado en su estructura de acuerdo a los requerimientos de esta nueva economía.

A raíz de esta coyuntura, la Teoría de la Administración debe ser sustentada desde una perspectiva de segundo orden, para así superar

las limitaciones del reduccionismo que impiden efectivamente gestionar la empresa del conocimiento. Las Ciencias Cognitivas han desarrollado una base epistemológica en torno al estudio del conocimiento, el lenguaje, y los sistemas autónomos, motivo por el cual se debe buscar en la teoría cognitiva, de algunas de sus escuelas, los conceptos de segundo orden para este desafío.

Desde los fundamentos epistemológicos de la Escuela Cognitiva Relacional se estableció una propuesta para la Teoría de Administración a partir del concepto primario de relación, que permite prescindir de operaciones sobre objetos ontológicos. De esta forma, emerge la cultura como construcción relacional que permite describir la empresa como una red de observadores en comunicación, y ya no como un grupo de observadores reducidos solo a conversaciones. Según esta propuesta, no existen dichos objetivos o subjetivos sino que descripciones referidas a una cultura.

Por medio de la propuesta relacional la construcción cultural de la organización, se realiza a través del intercambio de configuraciones efectivo de los miembros en una red eco-semio-auto-poiética. El primero, eco, se refiere que el proceso se produce desde la relacionalidad, a través de los simbólico o semiosis, en unidades vivas o autopoyéticas. Bajo esta perspectiva, la Estrategia Relacional, como metodología hace explícito el proceso de extracción de diferencias en forma de distinciones para lograr tener acceso a configuraciones culturalmente clausuradas. Nos referimos a clausuradas en el sentido de que la significación solo se produce al interior de la red que las define.

A diferencia de la propuesta floreana (ver cuadro comparativo), donde la comunicación pasa a ser una herramienta para construir compromisos en la red comunicacional independientemente de la cultura de la organización ya que se supone que en cada mensaje existe la necesidad de contraer un compromiso, para la concepción relacional no hay acceso a la organización sin su cultura, la cual no puede cosificarse en un listado de costumbres, cargos y actividades sin contexto. El método Floreano propone entonces imponer una cultura basada en compromisos y eliminar la cultura que se ha desarrollado a lo largo de la vida de la organización, asumiendo que ésta puede ser reemplazada o intercambiada, dejando de manifiesto una clara cosificación del conocimiento. La búsqueda a priori de compromisos en la cultura empresarial produce una mancha ciega que impide ver la posibilidad de una cultura donde no se toman compromisos en los actos de comunicación. Por lo mismo, el proceso cognitivo se modela a partir del intercambio de significados, y no desde un mapeo de comunicaciones; la comunicación como interacción física no logra representar el sentido de la relación. Los significados se hacen efectivos para el grupo de personas que conforman la cultura, motivo por el cual la concepción relacional trabaja a partir de las configuraciones de relaciones que describen los miembros de la organización.

La aplicación de la Estrategia Relacional en casos prácticos ha sido de gran efectividad en la modelación de las relaciones que pautan el accionar en la organización. Uno de los resultados que resultan evidentes es el rechazo que la organización ha tenido anteriormente con respecto a propuestas de negocio externas, las cuales no logran generar sentido para la cultura propia. La propuesta generada desde una Estrategia Cognitiva establece tanto el problema como la solución a

partir de los valores propios que clausuran el operar eco-semio-auto-poiético de la empresa, por lo cual establece la forma más adecuada de gestionar su implementación para la empresa en cuestión.

De esta forma, se abre un nuevo prisma bajo el cual abordar la problemática de la Administración de Empresas desde una perspectiva de segundo orden. La Estrategia Relacional no interpreta el problema *a priori*, sino que co\_construye el discurso con la red para que ésta especifique la estrategia de solución según su contexto.

Un ejemplo cotidiano es el de aumentar las ventas, el consultor de primer orden interpretaría el problema de acuerdo a su propio marco de referencia, en ningún momento considerando cómo la cultura de la empresa construye ese problema. El consultor de primer orden busca en los datos "objetivos" de la empresa la causa del problema, llegando a conclusiones tales: como disminución del consumo por cliente, bajas ventas durante la semana o mucha competencia, como si estos objetos por sí solos tuviesen características negativas. En contraste, la Estrategia Cognitiva logra una descripción del problema de las ventas en términos que difícilmente pueden proponer observadores sin acceso a la semántica que se encargó de identificar el problema; es así como el consultor de primer orden describe la cuestión a partir de su propia cultura, planteando una versión universal, simplificada a la cual puede aplicar formulas previamente establecidas.

Dado que realidad no existe *a priori* de los procesos cognitivos, los problemas organizacionales no pueden existir en forma exógena a dichos procesos. La búsqueda de soluciones universales supone la existencia de problemas universales, y la aplicación abductiva de modelos de solución para éstos. De aquí surgen fuertes consecuencias éticas y estéticas en el sentido de que es el propio observador, a partir de sus procesos cognitivos, quien genera el problema y la solución. El

administrador debe ser capaz de hacerse responsable, en conjunto con el resto de la red, de encontrar las soluciones al interior de la organización y no ceder ante la tentación de buscar soluciones prefabricadas.

La Administración Relacional permite desarrollar una estrategia de desarrollo de la empresa en contraste con una estrategia de crecimiento. El diseño de la planificación estratégica centrada en el aumento de factores cuantitativos puede llevar a aumentar producción, personal o incluso un aumento en los ingresos, sin embargo, el crecimiento inestable no resulta viable en el mediano y largo plazo. El desarrollo involucra llevar a la organización hacia un estado de madurez, mayor calidad y fortaleza, que en algunos casos, puede involucrar un crecimiento.

La organización eco\_semio\_auto\_poiética de la organización, generada a partir de los procesos cognitivos de sus miembros, no puede ser abordada desde la lógica de causalidad lineal, donde cada efecto debe ser explicado por una causa bien determinada. Cada acción tomada por los observadores en red, a su vez genera patrones que conservan y producen la misma cultura, entorno y estructura de significado. Si bien los miembros de la organización pueden pensar que sus decisiones tienen un carácter autónomo, esto es cierto sólo dentro del marco de acción pautado culturalmente. La organización no sólo genera productos, ofertas o ventas sino que a parte están produciendo sus futuras pautas de acción. Un intento por modificar dichas pautas se debe producir a partir de las relaciones que dan estabilidad a la red, lo cual puede ser conocido a través de la Estrategia Cognitiva.

## Cuadro Comparativo Perspectiva Floreana y Teoría Relacional

Perspectiva Floreana	Teoría Relacional
Humanos son fundamentalmente lingüísticos. La acción ocurre en el lenguaje en un mundo constituido a través del lenguaje.	Los humanos son constitutivamente culturales, y la cultura como proceso no se reduce al lenguaje. La relación como proceso de extracción de diferencias se constituye en concepto primario. Conocer es proceso emergente de configuraciones relacionales que son generadas desde la extracción de diferencias de un observador dentro de su entorno que solo tiene significado para él.
Actos lingüísticos: peticiones, promesas, afirmaciones y declaraciones. Las acciones que efectúan las personas son hechas a través de la conversación.	La escuela relacional dice que la taxonomía de los actos lingüísticos está determinada por el marco conceptual. El significado de estas acciones lingüísticas es determinado por la relación entre los interlocutores.
Las organizaciones son estructuras para la coordinación social de la acción, generadas en conversaciones que se basan en solicitudes y promesas.	Las organizaciones son cultura: meta configuraciones organizadas sobre la base de la conservación de pautas de agenciamiento y pertenencia. Observadores en red obedecen dichas pautas en sus procesos cognitivos.
Es importante aislar los fenómenos básicos constitutivos de acción social de las formas lingüísticas y culturales particulares en que aparecen	Imposible aislar acciones de las formas lingüísticas y culturales.
Lenguaje no es un sistema para representar al mundo o para transmitir pensamientos e información. El lenguaje es <u>ontología</u> : una serie de distinciones que nos permiten vivir y actuar juntos en un mundo que compartimos.	Prescinde de lógica del objeto ontológico para generar mundo a partir de la epistemología. Significación permite intercambio de configuraciones. Lenguaje permite la construcción de territorialidad.
Competencia comunicativa es la capacidad de expresar las propias intenciones y de responsabilizarse de la red de compromisos que las expresiones y sus interpretaciones generan.	Competencia comunicativa es el intercambio de significado de tal forma que se construye territorialidad.
<b>Metodología</b> Crítica Abierta: Crítica fuerte frente a	<b>Metodología</b> Estrategia Cognitiva plantea problema y

<p>todos. La verdad lleva a la confianza. Compromiso: Cumplir con los compromisos. Se logran eficiencias.</p>	<p>solución en relación con la cultura organizacional. Se respetan las relaciones organizacionales que estabilizan la organización.</p>
<p>Se puede analizar las conversaciones a objeto de rediseñarlas en sí mismas y también los sistemas de comunicación que las apoyan.</p>	<p>Se analiza el intercambio semiótico, considerando la estructura conceptual que le da significado a la comunicación.</p>