

# Propuesta de un proceso de intervención para observar, interpretar y modificar discursos y estructuras organizacionales

Paola Elena Lora Osorio \*

---

## Resumen

*Este artículo presenta una síntesis sobre la propuesta de un proceso de intervención para observar, interpretar y modificar discursos y estructuras organizacionales. Esta propuesta surge de la necesidad de las organizaciones de mejorar su efectividad ante el entorno incierto y explosivo en el cual están inmersas. Es así como la primera parte de este artículo presenta la propuesta conceptual sobre la cual se basa el proceso de intervención propuesto, la segunda presenta un resumen del proceso de intervención organizacional propuesto, y la tercera comenta los resultados sobre la validación del proceso en una organización - Asocolflores.*  
**Palabras claves:** discursos, discurso organizacional, estructura, identidad organizacional, multiplicidad, contingencia

## Abstract

*This article presents a synthesis about a proposed process of intervention to observe, interpret and modify organizational discourses and structures. This proposal results from watching organization needs to improve their effectivity to survive in the explosive and uncertain environment in which they live. The first part of this paper presents the conceptual proposal from where the proposed process is based upon, the second part presents a summary of the organizational intervention proposed process and the third part comments some results of the validation of the process in a organization Asocolflores.*  
**Key words:** discourses, organizational discourse, structure, organizational identity, multiplicity, contingency

Fecha de recepción: 7 de diciembre de 2000

## 1. INTRODUCCIÓN

Ante el entorno cambiante al cual las organizaciones se ven enfrentadas, éstas buscan cada vez más adquirir una mayor capacidad efectiva por medio del aprendizaje de nuevas prácticas organizacionales. El aprendizaje permite un cambio en la interpre-

---

\* Ingeniera Industrial de la Universidad del Norte; Magister en Ingeniería Industrial de la Universidad de los Andes. (plora@uninorte.edu.co)

tación, emoción y acción de la organización y, por ende, de su estructura. Cuando se produce un cambio en una organización, su estructura cambia, ya que emergen nuevas relaciones en ella para responder a esos cambios que la hacen diferente. Este aprendizaje requiere que la organización como un todo comience a actuar, emocionar e interpretar según una nueva manera de entenderse a sí misma, a su estructura y a los propósitos que cumple.

Es así como para aumentar la capacidad efectiva de una organización se presenta la necesidad de tener la capacidad de observar, interpretar y modificar discursos organizacionales, y con ello modificar estructuras organizacionales.

Para lograr esto se realizó un trabajo que busca facilitar un proceso de intervención propuesto, con el objetivo de ayudar a las organizaciones a que observen críticamente su propia manera de actuar, emocionar e interpretar, para encontrar posibles áreas de mejoría, por medio de la modificación de discursos existentes o la introducción de nuevos discursos, y con ello la modificación de su estructura organizacional.

Los objetivos específicos de ese trabajo fueron:

- Presentar los conceptos y principios sobre los cuales se basan y plantean las herramientas expuestas en este trabajo que se van a experimentar en organizaciones, así como el proceso propuesto en general.
- Experimentar en una organización herramientas creadas para que las organizaciones desarrollen: la capacidad de observar su propia manera de interpretar, emocionar y actuar críticamente, y la capacidad de rediseñar y reconstruir, individual y colectivamente, su forma de interpretar y actuar en el mundo.
- Modificar o refinar las herramientas a partir de la experiencia en la organización.
- Crear y diseñar nuevas herramientas para observar e identificar los discursos organizacionales, claves en el interpretar y actuar de la organización, y para modificarlos y reconstruirlos.
- Observar y encontrar metáforas en las organizaciones que hacen parte de los discursos organizacionales.

Además se planteó que la organización sujeta al proceso propuesto lograría:

- Aprender una nueva manera de entender su comportamiento y observar cómo al introducir otro discurso se cambia la manera de actuar, emocionar e interpretar.

- Realizar un análisis autocrítico de sí misma.
- Conocer los discursos desde los cuales interpretan, emocionan y actúan.
- Descubrir cómo dichos discursos están afectando su interpretar, emocionar y actuar.
- Cambiar, por medio de la observación, aquellos discursos que no están siendo útiles en el logro de los objetivos de la organización o no son consecuentes con su identidad.
- Conocer si los discursos ideales son los reales.
- Obtener una capacidad de observación de discursos que aumente su capacidad de ser efectiva.
- Incorporar las prácticas para observar y modificar discursos organizacionales como parte de su propia interpretación, emoción y acción.

A continuación se presenta la propuesta conceptual sobre la cual se fundamenta el proceso de intervención organizacional propuesto, un resumen del proceso formal propuesto y los resultados generales de la validación del proceso en una organización.

## 2. PROPUESTA CONCEPTUAL

Primero se presentan los conceptos de discurso y discurso organizacional, para luego exponer la propuesta conceptual sobre la cual se basa el proceso de intervención organizacional propuesto.



Figura 1

Una de las características de los seres humanos es que siempre queremos dar sentido a lo que contamos, a partir de contar historias. Las explicaciones y narraciones que contamos son parte de este querer dar sentido a nuestras actitudes, emociones, acciones e interpretaciones de situaciones en nuestra vida. Es así como actuamos, emocionamos e interpretamos desde discursos. En este sentido, un **discurso** es una narrativa, historia o cuento en el cual se puede observar un conjunto de distinciones, proposiciones, significados, metáforas e imágenes, que nos permiten construir dichas historias con las cuales damos sentido a los acontecimientos de nuestra experiencia y de los demás en un dominio particular.

No sólo lo que decimos lo decimos desde el discurso, sino que nuestras acciones, emociones e interpretaciones son representaciones de los discursos que tenemos entrañados.

Es así como por ejemplo:

*Utilizar métodos de control de natalidad (excepto el método del ritmo) como pecado en algunas religiones cristianas, es un discurso que hace actuar a las personas de una forma específica, no controlar la natalidad con ningún otro método que no sea el del ritmo.*

*Este discurso nos hace actuar de una manera específica si somos verdaderos seguidores de la religión cristiana. Nuestro actuar está determinado por ese discurso. Las explicaciones que daríamos para actuar de esa manera serían: Dios dice en la Biblia, multiplicaos, para eso fuimos creados, no hay nada en la Biblia que hable de métodos de control de natalidad, etc. Todas éstas son proposiciones, distinciones y reglas que nos permiten construir la historia del control de natalidad como pecado, con la cual le damos sentido al no utilizar otros métodos, sólo el del ritmo.*

Los discursos llevan consigo emociones. *El discurso de los métodos de control de natalidad como pecado en algunas religiones cristianas podría llevar implícito dos emociones: culpabilidad y tranquilidad. Si somos creyentes cristianos y creemos y actuamos según ese discurso, nos sentiremos tranquilos al saber que estamos actuando bien. Si somos creyentes cristianos pero no estamos actuando de acuerdo con ese discurso, nos sentiremos culpables de estar haciendo algo indebido.*

Por otro lado, aparecen emociones en los demás y en nosotros cuando observamos las acciones relacionadas con los discursos. *Si no somos creyentes cristianos y observamos el actuar de las personas siguiendo ese discurso, tendremos una emoción de decir: ¡qué tontos!, ¡cómo no van a cuidarse!, son muy irresponsables, etc. Al observar sus acciones causan emociones en nosotros: de sorpresa y angustia por ellos, etc.*

De esta manera, decimos que los discursos causan emociones. Estos dos conceptos están fuertemente ligados y, por consiguiente, configuran nuestras acciones y el observar las acciones de los demás.

Con esto se quiere decir que muchas veces nuestras acciones e interpretaciones se ven influenciados por las emociones que nos hacen sentir ciertos discursos, lo cual hace que seamos más o menos efectivos.

Podemos decir también que un discurso es una estructura que aparece y se va desarrollando como producto del intercambio entre individuos a través del lenguaje. Se construye colectivamente en el lenguaje. Podemos citar aquí la frase de Vivien Burr: «Cuando las personas hablan entre sí, el mundo se construye»<sup>1</sup>.

Decimos así que: «cuando las personas hablan entre sí, los discursos se construyen». Es así como los discursos pueden ser transformados, cambiados y nuevamente contruidos en el lenguaje y por los cambios que se presenten en el mundo y que los afecten.

De esta manera, nuestros discursos no son sólo realidades individuales, completamente diferentes para cada persona u observador, sino que en un dominio específico un grupo de personas tendrán y actuarán con base en un mismo discurso. En nuestras vivencias diarias con las demás personas de nuestra organización vamos construyendo continuamente los sentidos que atribuimos a las actividades que hacemos, con lo cual vamos formando una realidad social de nuestra organización. Por estas razones se habla de discurso organizacional. Se dice entonces que:



Figura 2

<sup>1</sup> «When people talk to each other, the world gets constructed». Tomado de Digital ESL - Reflections en Internet. <http://hale.pepperdine.edu/~ladakwa/talley/refl.htm>

Un **discurso organizacional** es un discurso que posee el grupo de personas que conforman la organización, con base en el cual interpretan, emocionan y actúan en un dominio específico.

De esta manera, lo que se propone es que se observe discursos organizacionales, y con ello metáforas en las organizaciones<sup>2</sup>, es clave para estudiar y determinar la **estructura** de una organización y evaluar y mejorar su efectividad. Según Etkin y Schvarstein (1994) y Espejo (1989), entendemos la estructura de una organización como la forma concreta que asume ésta en un aquí y ahora específicos, definida por las relaciones entre las partes que conforman la organización, los canales de comunicación existentes en ella, las interacciones entre las personas, las relaciones entre éstas por la utilización de recursos, cumplimiento de propósitos y, en fin, todas las relaciones necesarias para producir los servicios y productos que ofrece la organización.

De este modo, se plantea observar cómo los discursos, muchas veces constituidos por metáforas, construyen la **identidad de una organización**, aquello que permite distinguirla como singular y diferente de las demás<sup>3</sup>, y cómo los discursos se encuentran difundidos en la estructura organizacional, definida por la identidad organizacional, en las actividades con autonomía relativa del negocio, es decir, intervienen y rigen el actuar, emocionar e interpretar de una organización. Observemos el siguiente modelo conceptual:

Es así como relacionamos los conceptos sobre interpretación y reconstrucción de discursos de Andrés Mejía (1998) con los conceptos de estructuración organizacional del método Viplan<sup>4</sup>: Declaración de Identidad y Desdoblamiento de la Complejidad<sup>5</sup>.

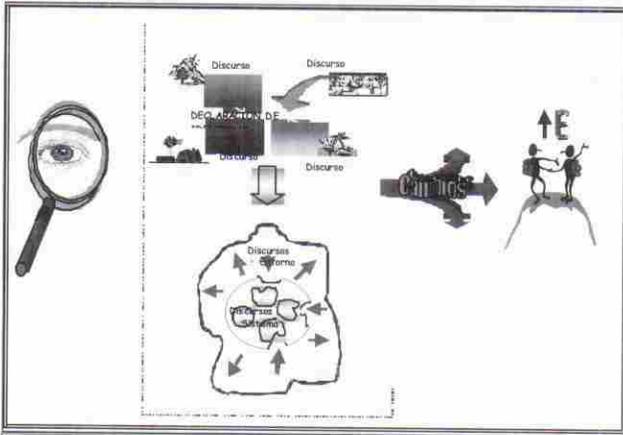
La identidad organizacional determina la estructura organizacional, y observamos que los discursos también participan en esta estructuración. Se estructura la organización de acuerdo con la identidad establecida teniendo en cuenta los discursos de sus integrantes, así como de los interesados en ella y el propósito para el cual fue formada. Observemos el siguiente gráfico:

<sup>2</sup> Se habla de *metáforas*, ya que los discursos pueden ser interpretados por medio de metáforas que condicionan el actuar, emocionar e interpretar de los individuos de una organización y de toda la organización como tal. Es así como los comportamientos de las personas en sus relaciones con los demás se ven afectados por las metáforas que tienen entrañados socialmente e individualmente.

<sup>3</sup> Definición tomada del libro *Identidad de las organizaciones* de Etkin y Schvarstein (1994).

<sup>4</sup> Método para estudiar y/o diseñar la estructura de una organización propuesto por Raúl Espejo. Ver ESPEJO, Raúl (1999).

<sup>5</sup> Herramientas del método Viplan. Ver ESPEJO, Raúl (1999).



La identidad de la organización es construida por discursos que tienen las propiedades de ser múltiples y contingentes. Esta determina las actividades con autonomía relativa de la organización, en las cuales se actúa, emociona e interpreta desde ciertos discursos, que pueden ser modificados de acuerdo con las modificaciones de los discursos del entorno y por las necesidades mismas de la organización. Todo esto es observado para comprender el comportamiento de una organización, cómo ella está actuando e interpretando, y encontrar posibles áreas de mejora por la introducción de cambios en los discursos organizacionales para aumentar la efectividad.

Gráfico 1

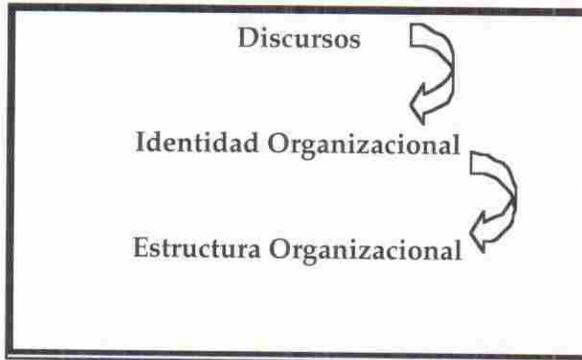


Gráfico 2

Los discursos construyen la identidad organizacional y la identidad organizacional define la estructura organizacional. Por un proceso de auto-organización surge una estructura para hacer posible la implementación de las tareas y actividades necesarias para producir los bienes y/o servicios ofrecidos por la organización al entorno. Estas actividades, a su vez, estarán guiadas por los discursos contemplados en la identidad organizacional, y si estos discursos cambian, la identidad cambia y la estructura organizacional cambiaría también. Es decir, los cambios en los discursos que construyen la identidad organizacional producen cambios en la identidad y, por consiguiente, cambios en la estructura.

De esta manera, comenzarían a aparecer nuevas relaciones entre las partes que integran la organización y entre la organización y el entorno relevante. La modificación de los discursos organizacionales sobre los cuales se establece la identidad organizacional, así como la introducción de un nuevo discurso organizacional, hace que aparezcan nuevas relaciones en la organización, las cuales producen cambios en la estructura, así como es posible que emerjan nuevas actividades con autonomía en la organización. De aquí que los discursos intervienen en la estructura de una organización. Los cambios relevantes en ellos o la introducción de nuevos modifican la estructura organizacional.

También se dice que los cambios en la estructura organizacional pueden llegar a modificar la identidad organizacional, ya que pueden surgir actividades con autonomía relativa del negocio no contempladas en ella, con lo cual los discursos desde los cuales se construye la identidad son modificados igualmente.

Además de esto, se dice que los discursos intervienen en la estructura organizacional, ya que determinan las relaciones y tipos de relaciones entre las partes de una organización, así como entre el entorno y la misma organización. Una manera de estudiar estas relaciones es mediante la observación de conceptos metafóricos relacionados con los discursos que nos llevan a interpretar discursos y comprender el comportamiento de las personas que conforman la organización, aspecto incluido en el proceso de intervención propuesto.

No obstante, algunas modificaciones en los discursos organizacionales o introducción de nuevos discursos no producen cambios en la identidad pero sí en la estructura, ya que aparecen nuevas relaciones en ella que hacen realidad las acciones desde los nuevos discursos.

El proceso de intervención organizacional propuesto parte de la necesidad de las organizaciones de desarrollar el aprendizaje adecuado para incrementar su efectividad en un mundo altamente competitivo y cambiante, y la intuición sobre la conveniencia de llevar a cabo algunas modificaciones por cambios radicales e inesperados del entorno, por lo cual presenta soluciones para dar respuesta a éstos, mediante el planteamiento de prácticas eficientes que modifiquen la estructura organizacional para incrementar la capacidad efectiva.

Se plantea entonces que por la observación de discursos se puede distinguir unos de otros y por la modificabilidad de los mismos podemos rediseñarlos. Igualmente, se plantea que se pueden introducir nuevos discursos en las organizaciones. De este modo, el proceso para intervenir en organizaciones permite, por medio de la aplicación de herramientas creadas con fines específicos, observar la organización y su

acción como una práctica discursiva, identificar los discursos, construir la declaración de identidad de la organización, determinar la estructura organizacional, comprender el comportamiento de la organización por medio de la interpretación de discursos y metáforas en los diferentes niveles estructurales de la organización, y con esto la observación crítica de sí misma, y finalmente modificar discursos existentes o introducir nuevos que modifiquen la estructura organizacional y aumentan la capacidad de ser efectivos ante el entorno competitivo y lleno de incertidumbre en el que las organizaciones se mueven.

### 3. PROCESO DE INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL PROPUESTO

El proceso diseñado para ayudar a la organización a que observe críticamente su propia manera de actuar, emocionar e interpretar para encontrar posibles áreas de mejoría, por medio de la introducción de nuevos discursos o rediseño de discursos existentes, está conformado por tres talleres, en los cuales los participantes del proceso realizarán ejercicios para alcanzar los objetivos específicos de cada taller.

Al finalizar el proceso se plantea que los participantes del mismo han:

- Aprendido a observar su propia interpretación, emoción y acción, así como la de los demás sistemas, como prácticas discursivas contingentes y múltiples.
- Construido su identidad organizacional teniendo en cuenta los discursos de los interesados en la organización y de su propia organización.
- Realizado y entendido el Desdoblamiento de Complejidad de la Organización, observando en él los discursos desde los cuales interpretan, emocionan y actúan en las actividades primarias que conforman la organización.
- Interpretado sus discursos organizacionales. En ello habrán observado los discursos desde los cuales interpretan, emocionan y actúan, según las metáforas que utilizan para dar sentido a las actividades primarias declaradas como de su interés y competencia. Habrán observado las acciones asociadas a los diversos roles que se declaran dentro de la organización, así como los mecanismos de contexto que afectan la aparición de esos discursos.
- Modificado sus discursos organizacionales o introduciendo nuevos discursos. Para ello se debe realizar un foro de discusión y negociación de significados al imaginar nuevos discursos y examinarlos tanto en sus acciones correspondientes como en los mecanismos de contexto a favor y en contra de ellos. También habrán incorporado algunas distinciones básicas propias de los discursos que hayan

decidido adoptar, y habrán establecido compromisos de acción para modificar el contexto, para que éste se acople a los nuevos discursos.

- Incorporado las prácticas de observación, interpretación y modificación de los discursos organizacionales como parte de su propia interpretación, emoción y acción.

A continuación se exponen los objetivos de cada taller y el resumen de los conceptos relevantes manejados en cada uno.

- **Objetivo del Taller 1:** *Facilitar que un grupo de personas de una organización entienda su interpretación y acción como realizada desde discursos, siendo éstos múltiples y contingentes, y que además desde éstos se construye la identidad de la organización, clave en el interpretar, actuar y emocionar de una organización.*

El grupo de personas de la organización al transcurrir el taller deberá:

- Por medio de ejercicios reflejar los discursos desde los cuales interpretan y actúan.
- Entender que interpretan y actúan desde discursos que tienen las propiedades de ser múltiples y contingentes.
- Establecer la identidad de la organización teniendo en cuenta que esta declaración es resultado de los discursos tanto internos como externos de la organización.

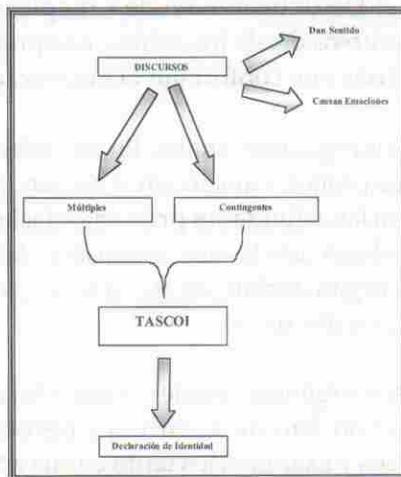


Gráfico 3: Resumen conceptos Taller 1

En este taller los participantes del proceso observarán que los discursos que dan sentido a las acciones, emociones e interpretaciones tienen las propiedades de ser **múltiples** y **contingentes**. *Múltiples*, ya que el sentido que damos a las acciones que realizamos y que realizan otros no es el único sentido posible, y ese sentido corresponde a una posible interpretación. La multiplicidad aparece en el observar la interpretación, emoción y acción de las personas como proveniente de discursos diferentes en un mismo dominio.<sup>6</sup> *Contingentes*, ya que el sentido que damos a las acciones que realizamos y que realizan otros es generado por lo que somos, y somos el producto de nuestras historias de interacción con el contexto. La contingencia aparece en el observar la interacción entre el contexto y el discurso para todos los discursos en todos los dominios de acción.<sup>7</sup>

Es así como establecerán la identidad de la Organización, lo cual se hace con base en los discursos múltiples y contingentes de los interesados en ésta: dueños, clientes, intervinientes, actores y suministradores<sup>8</sup>, y con base en los discursos múltiples y contingentes que resultan de las relaciones entre éstos, y entre éstos y la organización.

• **Objetivo del Taller 2:** *Facilitar que el grupo de personas de la organización entienda su comportamiento como resultado de los discursos y conceptos metafóricos que los conforman, entrañados en los diferentes niveles estructurales y actividades primarias de la organización, resultado del desdoblamiento de la complejidad.*

Específicamente lo que se busca es que el grupo de personas de la organización:

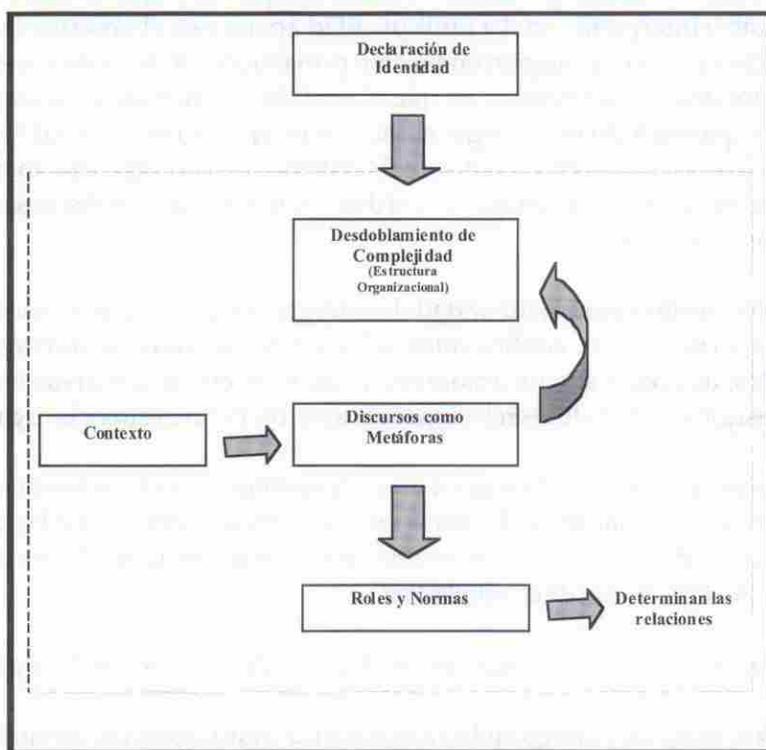
- Establezca, observe y comprenda su estructura como resultado de un desdoblamiento de complejidad definido por la identidad organizacional, el cual contempla actividades autónomas primarias, que a su vez contienen otras actividades primarias autónomas, en las cuales se pueden observar los discursos desde los cuales se actúa, emociona e interpreta.
- Exprese los discursos desde los cuales actúa, emociona e interpreta como correspondencias metafóricas en las diferentes actividades primarias de la organización.
- Entienda su comportamiento y acciones desde las metáforas expresadas por medio de las distinciones rol y norma.

<sup>6</sup> Tomado de la *Intervención en la interpretación y reconstrucción de discursos organizacionales* de Andrés Mejía (1998).

<sup>7</sup> Tomado de MEJÍA, Andrés (1998), *op.cit.*

<sup>8</sup> Herramienta llamada con la nemotecnia TASCOL, tomada del método Viplan de Raúl Espejo.

- Observe y entienda cómo el contexto afecta o ha influenciado la aparición de dichos discursos y metáforas.



**Gráfico 4:** Resumen conceptos *Taller 2*

En este taller los participantes del proceso definirán su estructura organizacional utilizando el desdoblamiento de la complejidad, de acuerdo con la declaración de identidad establecida en el Taller 1 por ellos mismos. Observarán así los discursos por medio de los cuales dan sentido a las relaciones entre las partes de la organización, así como entre ésta y el entorno relevante.

De esta manera, los participantes del proceso comprenderán que de la identidad organizacional declarada surge la estructura organizacional, en la cual se observan discursos organizacionales como metáforas que tienen entrañadas y rigen su actuar, emocionar e interpretar en la organización y en su vida cotidiana. Una forma de observar discursos es por medio de la observación de metáforas en la organización.

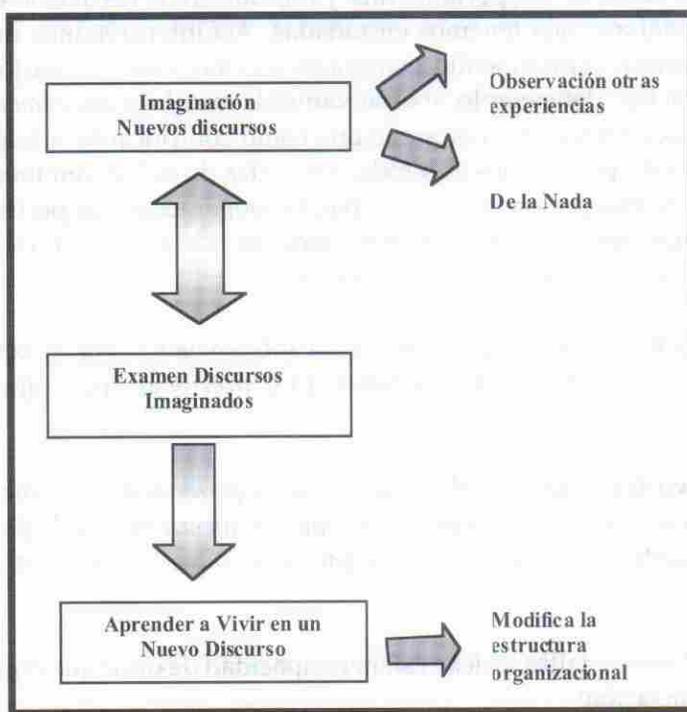
Por medio de las metáforas entendemos un dominio de acción en términos de otro, con lo cual nuestros comportamientos y relaciones con los demás se verán afectados por las metáforas que tenemos entrañadas. Así interpretamos nuestros discursos como metáforas que dan sentido a nuestras acciones, emociones e interpretaciones en la organización. Por ejemplo, si observamos la metáfora *discusión* como una guerra, ésta nos hace pensar en la otra persona como contrincante, y nuestras emociones, acciones e interpretaciones irán todas en contra de él. No veremos más allá de una batalla entre dos personas; por ejemplo, la cooperación que podría surgir entre las personas que discuten. Esta metáfora daría sentido a nuestro comportamiento y al tipo de relaciones que tenemos con otros.

Así mismo, estos discursos se verán influenciados por el contexto o entorno relevante, lo cual hará que permanezcan o presionará para que desaparezcan o cambien.

• **Objetivo del Taller 3:** *Facilitar que el grupo de personas de la organización modifique los discursos con la ayuda de algunas herramientas, según criterios que hayan sido definidos por ellos como parte del resultado del diálogo para alcanzar un consenso, o al menos un acuerdo, al respecto.*

Al final de este taller se debe estar en capacidad de decir que el grupo de personas de la organización:

- Ha generado e imaginado nuevos discursos para los dominios de acción/actividades primarias de su organización.
- Ha examinado las implicaciones, en la práctica, de dichos discursos, en cuanto a sus propias acciones y a las modificaciones que impondrían en el contexto.
- Ha dialogado sobre las posibilidades que se abren y cierran con esos discursos, así como acerca de los criterios con los cuales ellos pueden seleccionar unos u otros para comprometerse a actuar de forma correspondiente.
- Ha construido uno o varios nuevos discursos organizacionales, desde los cuales dan sentido a y actúan en los dominios de acción que constituyen las actividades que se realizan en la organización en la cual se lleva a cabo la intervención.
- Ha elaborado preguntas que debe hacerse recurrentemente para incorporar el nuevo o los nuevos discursos.



**Gráfico 5:** Resumen conceptos *Taller 3*

Finalmente, por medio de las actividades de imaginar y examinar nuevos discursos de este taller, los participantes del proceso identificarán los discursos que desean entranar, y por medio de las herramientas propuestas para aprender a vivir en un nuevo discurso, comenzarán a entender y a actuar, interpretar y emocionar en la organización de manera diferente, y de esta forma modificarán la estructura organizacional, ya que se modifican las relaciones entre las personas que conforman la organización, entre sus partes y entre ellas y el entorno relevante. Todo esto hará que la organización sea más efectiva debido a la adopción de nuevos discursos.

## 5. VALIDACIÓN DEL PROCESO DE INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL PROPUESTO

El proceso de Intervención Organizacional Propuesto fue validado en la Asociación Colombiana de Exportadores de Flores - Asocolflores.

De acuerdo con el Objetivo General: *Facilitar un proceso para ayudar a la organización a que observe críticamente su propia manera de actuar e interpretar para encontrar posibles áreas de mejoría, por medio de la introducción o rediseño de sus discursos organizacionales, y con ello de la modificación de su estructura*, se puede decir que los participantes del proceso en Asocolflores observaron críticamente su propia manera de actuar e interpretar, con lo cual encontraron áreas de mejoría por medio de la introducción de nuevos discursos o modificación de algunos existentes, y con ello de su estructura.

Mediante la realización de diversos ejercicios se permitió que los participantes del proceso cumplieran con el objetivo de reflejar los discursos desde los cuales interpretan y actúan, así como con todos los objetivos del proceso.

Según el Objetivo del Taller 1, se puede decir que los participantes del proceso distinguieron en la observación cotidiana de sus acciones y de la de los demás discursos diferentes (Multiplicidad), que observaron los discursos por medio de los cuales sienten, actúan e interpretan como determinados por ellos mismos, las historias que han vivido y como consecuencia de causas externas (Contingencia) y que establecieron la Identidad de la organización, teniendo en cuenta los discursos internos múltiples y contingentes de la organización y los del entorno relevante.

Según el Objetivo del Taller 2, se puede decir que los participantes del proceso establecieron la estructura de su organización, de acuerdo con la identidad declarada, con la ayuda del desdoblamiento de complejidad. Además, observaron ciertos discursos como correspondencias metafóricas entre dominios, que rigen sus comportamientos y relaciones entre sus partes, entre ellas y el entorno relevante.

Según el Objetivo del Taller 3, se puede decir que los participantes del proceso modificaron dos discursos de acuerdo con la observación crítica de sí mismos para ser más efectivos, y con ello plantearon modificaciones de su estructura organizacional.

En este sentido, los participantes del proceso generaron e imaginaron dos nuevos discursos/ metáforas para todos los dominios de acción de la organización.

Estos discursos fueron:

- El gremio floricultor como estudiantes de la Universidad de las Flores, de donde se desprende: Asocolflores como estudiante de la Universidad de las Flores.
- Asocolflores como equipo de fútbol, en el cual debe existir una excelente comunicación entre los jugadores para hacer goles.

Se examinaron las implicaciones, en la práctica, de dichos discursos, en cuanto a las propias acciones de la organización y a las modificaciones que impondrían en el contexto, en la etapas de imaginación y aprender a vivir en un nuevo discurso.

En este sentido, los participantes del proceso plantearon varias acciones que se deben llevar a cabo en la organización para lograr incorporar los discursos nuevos.

La incorporación de los dos nuevos discursos hace que la estructura organizacional de Asocolflores cambie, ya que las relaciones y el tipo de relaciones entre los miembros de la organización, entre las partes que la conforman y entre la organización y su entorno relevante se verán afectadas por los nuevos discursos. Todo esto con el fin de mejorar la efectividad de la organización.

## CONCLUSIONES

En este artículo presentamos una síntesis del trabajo realizado y llevado a la práctica para intervenir en organizaciones en la observación, interpretación y modificación de discursos y estructuras organizacionales. Esto con el fin de que consultores, analistas, administradores, propietarios de empresas, docentes, estudiantes e investigadores de grupos sociales, entre otras personas interesadas en el estudio e intervención organizacional, consulten el trabajo de tesis «Propuesta de un proceso de intervención para observar, interpretar y modificar discursos y estructuras organizacionales», elaborado por el autor, y estudien a fondo tanto la conceptualización como el proceso propuesto e intervengan en organizaciones para aumentar la capacidad efectiva de ellas.

## Referencias

- ESPEJO, Raúl, BOWLING, Diane y HOVERSTADT, Patrick. «The Viable System Model and The Viplan Software». En: *Kybernetes: The International Journal of Systems & Cybernetics*, vol. 28, N° 6/7/1999. Syncho Ltda. Birmingham, UK. 1999.
- ESPEJO, Raúl. «The VSM Revisited». En: Espejo, Raúl and Harnden, R. *The Viable System Model Interpretations and Applications of Stafford Beer's VSM*. Chichester, John Wiley & Sons.
- ETKIN, Jorge y SCHVARSTEIN, Leonardo. *Identidad de las organizaciones*. Buenos Aires, Paidós, 1994. 327 p.
- LORA, Paola. «Propuesta de un proceso de intervención para observar, interpretar y modificar discursos y estructuras organizacionales». Tesis de Magíster, Ingeniería Industrial, Universidad de los Andes, 2000. 183 p.
- MEJÍA, Andrés. «Intervención en la interpretación y reconstrucción de discursos organizacionales». Tesis de Magíster, Ingeniería Industrial, Universidad de los Andes, 1998. 110 p.