



Contaduría y Administración

ISSN: 0186-1042

revista\_cya@fca.unam.mx

Universidad Nacional Autónoma de México

México

San Emeterio, César Pablo

La delimitación contingente del espacio organizacional basada en procesos de saber

Contaduría y Administración, vol. 59, núm. 2, abril-junio, 2014, pp. 41-63

Universidad Nacional Autónoma de México

Distrito Federal, México

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39530479003>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

# La delimitación contingente del espacio organizacional basada en procesos de saber

Fecha de recepción: 20.11.2012

Fecha de aceptación: 14.03.2013

*César Pablo San  
Emeterio*  
Universidad Nacional de  
Córdoba  
cesarpablosanemeterio@gmail.  
com

## Resumen

El objetivo de este trabajo es cuestionar el concepto de organización delimitada como objeto social de carácter discreto para proponer que la espacialidad organizacional es un producto de operaciones de saber que la delimitan de manera contingente y actual en función del proceso del saber actuante. En esta línea, diferenciamos los papeles del sistema gerencial, del sistema de normalización y del sistema jurídico-legal en dicha delimitación espacial del fenómeno organizacional y proponemos que la espacialidad delimitada de manera contingente produce a su vez un replanteamiento del sistema gerencial como sistema interno de una organización discreta. Ello trae como consecuencia un replanteamiento de la dimensión política presente en el fenómeno organizacional; también impacta en los procesos de inclusión de los sujetos en dicha espacialidad compleja. De lo anterior, se concluye que el concepto de organización como objeto social discreto no sólo resulta insuficiente para conceptualizar el fenómeno organizacional, sino que resulta insuficiente como instrumento para la acción organizada.

Palabras clave: organización discreta, espacio organizacional, procesos de saber, límites contingentes, subjetividad

## **Contingent boundary delimitation of the organizational space based on knowledge processes**

### **Abstract**

The aim of this article is to call into question the concept of organization delimited as a social object of discrete character, in order to propose that the organizational space is a product of multiple operations of knowledge that conform and delimit its spatiality in a contingently and current way, according to the knowledge process that are functioning at that time. Going along with this line of thought, we differentiate the roles of the management system, the standardization system and judicial-legal system in the delimitation of the spatiality of the organizational phenomenon and we propose that this delimitation produces a rethinking of the management system as to internal system of the discrete organization. Consequently, this results in rethinking the political dimension that is present in the organizational phenomenon. This also impacts on the processes of including subjects in this complex spatiality. We conclude that the concept of organization as a social object of discrete character is not only insufficient to conceptualize the organizational phenomenon, but is also insufficient as a tool for organized action.

**Keywords:** discrete organization, organizational space, knowledge processes, contingent boundaries, subjectivity

### **Introducción**

El surgimiento del fenómeno organizacional constituyó un hecho fundamental en el ordenamiento social moderno, lo que trajo aparejado innumerables consecuencias en el funcionamiento de las sociedades humanas progresivamente integradas en un orden mundial hegemónico. La delimitación del espacio organizacional constituye un aspecto central de este fenómeno (San Emeterio, 2006, 2007, 2009b; Heracleous, 2004; Santos y Eisenhardt, 2005) e implica la conformación de un espacio interno en contraposición a un espacio externo al circunscrito por la organización. Los procesos de saber que producen estas espacialidades diferenciadas (San Emeterio, 2011) establecen constreñimientos y posibilidades de operación y articulación internas para los sujetos que las integran. En los estudios organizacionales y administrativos clásicos, la delimitación y estructuración del espacio organizacional se asentó sobre distinciones de orden económico, jurídico y de ubicación geográfica, configurando a la organización como una entidad discreta, clara y distinta (San Emeterio, 2006, 2009b). El carácter discreto del fenómeno or-

ganizacional como concepto explícito o implícito presente en los estudios organizacionales consiste en proponer a la entidad *organización* como un espacio social diferenciado, distinguiible de manera unívoca de otros espacios sociales y con un límite claro entre qué es y qué no es la *organización*. Sin embargo, en la actualidad, las operaciones y articulaciones que producen la espacialidad organizacional han incrementado exponencialmente su complejidad y diversidad, estructurándola de manera novedosa.

Los estudios organizacionales clásicos se inclinan por caracterizar a la organización como un objeto de estudio sólo empírico y positivo (Reed, 2005). Por ejemplo, podemos citar autores clásicos del campo de la administración como Henry Fayol en los inicios de la teoría estructural de la organización, continuando con autores más recientes, pero también devenidos clásicos, como Peter Drucker y Herbert Simon. En sus desarrollos no cuestionan la delimitación de la organización como entidad social claramente diferenciada. En esta línea, Henry Mintzberg (1993), por ejemplo, propone su famoso modelo organizacional que consta de cinco partes diferenciadas: el ápice estratégico, la línea media, el núcleo de operaciones, el *staff* de apoyo y la tecnoestructura. Como podemos apreciar, en este modelo se delimitan diferentes componentes de la estructura de la organización concebida, pero como una entidad discreta. El mismo autor propone una delimitación contingente de la espacialidad organizacional interna mediante su concepto de “constelaciones de trabajo”, mas no propone que dichas constelaciones puedan extenderse y conformar constelaciones de trabajo más allá de la frontera de la organización discretamente concebida.

En contraste, nuestra preferencia se ubica en pensar las estructuras y los procesos organizativos como un verdadero objeto de estudio empírico y conceptual. En esta línea nos ubicamos próximos al modelo procesal que Buckley (1970) menciona como el enfoque predominante en la sociología norteamericana de principios del siglo XX. Señala el autor:

No obstante, interesa particularmente destacar aquí que el concepto de proceso ha contribuido mucho a revelar los defectos de los modelos mecánicos y orgánicos de la sociedad; dicho concepto armoniza en grado considerable con los principios básicos de la cibernetica, e incluso los anticipa (Buckley, 1970:36).

En esta línea, los desarrollos de la teoría de sistemas resultaron fundamentales en el cuestionamiento de la organización discreta sin consideración de su contexto de

actuación, lo que ubicó en el foco de atención la dimensión procesual y de intercambio con el medio. De todos modos, consideramos que los enfoques sistémicos, aunque más flexibles para conceptualizar el funcionamiento organizacional, no cuestionan de manera radical la delimitación discreta del fenómeno organizacional, sino que proponen conceptos para aprehender la dinámica de los intercambios del sistema organizacional discreto con su entorno, ya sea focalizando en los procesos de intercambio como los proponen los primeros enfoques sistémicos (Buckley, 1970), ya sea focalizando en la recursividad interna del sistema como lo propone Luhmann (1996). De todos modos, en alguna medida quedan atados al modelo biológico en el que se inspiran muchos de estos desarrollos, donde por ejemplo una célula discretamente definida realiza operaciones de intercambio reguladas con un entorno, tal como lo haría una organización discretamente delimitada (Bronstein, Gaillard y Piscitelli, 1998), estableciendo entre ambas entidades una analogía que consideramos necesario interrogar críticamente.

En la organización existen estructuras y procesos organizativos regulados, pero no pertenecen al dominio exclusivo de la organización delimitada de manera discreta, sino que consideramos que pertenecen al dominio de la red de procesos organizativos de carácter simbólico y cognitivo que producen inclusiones y exclusiones del espacio organizacional, siempre en situaciones singulares y ante un otro identificado como extraorganizacional de forma contingente y dialéctica.

El concepto clásico de organización como modelo de organización social y como objeto de estudio no ha perdido vigencia en la actualidad, pero se pueden apreciar una serie de hechos que ponen en cuestión este paradigma (Heracleous, 2004; Santos y Eisenhardt, 2005). Entre los fenómenos organizacionales empíricos contemporáneos que tensionan el modelo de organización discreta encontramos los siguientes: 1) la profundización de la tercerización de operaciones, lo que ha provocado que bajo el mismo techo de una organización en realidad existan multiplicidad de organizaciones actuando bajo una misma matriz organizativa de procesos y flujos; 2) organizaciones diferenciadas, pero sujetas a normalizaciones de operaciones estrictas por funcionar bajo regímenes de franquicias; 3) la complejidad de los procesos de integración entre organizaciones proveedoras y organizaciones compradoras de insumos normalizados; 4) las redes de organizaciones que operan por proyectos, en particular la denominada organización o empresa virtual; 5) los *clusters* de empresas donde se establecen relaciones de competencia y cooperación de manera simultánea, compartiendo incluso algunos recursos comunes; 6) las integraciones entre organizaciones del tercer sector y las agencias financieradoras que

las regulan de manera indirecta a través de la aprobación y control de los proyectos financiados; 7) la complejidad de los espacios organizacionales estatales que conforman un espacio delimitado por el Estado y que simultáneamente conforman multiplicidad de espacios organizacionales diferenciados; 8) los distritos industriales italianos que aglomeran múltiples empresas pequeñas que actúan sinérgicamente y les permiten operaciones de escala similares a las empresas integradas verticalmente, entre otros muchos ejemplos posibles. Por otro lado, algunas grandes empresas poseen en realidad múltiples espacios organizacionales diferenciados en multiplicidad de aspectos y sólo son unificados en el sentido de la propiedad y de una cultura corporativa más o menos cohesiva del conjunto (San Emeterio, 2006, 2009a, 2009b, 2011; Santos y Eisenhardt, 2005).

De todos modos, consideramos que lo anterior trasciende lo meramente empírico, dado que es necesario interrogar conceptualmente las realidades múltiples que el término *organización* ha pretendido captar como si fueran un fenómeno único. Los estudios organizacionales han generado la idea más o menos explícita de la organización como un microcosmos social y tecnológico cerrado. La característica de este modelo de organización responde, por un lado, a la idea de propiedad de un sistema de recursos delimitados espacialmente y, por otro, a la idea de establecimiento donde se da una serie de procesos organizados y normalizados que delimitan un adentro de un afuera claramente diferenciado. Estos desarrollos han producido un modelo de cómo organizarse en el sentido tecnológico del término, que tuvo su auge en el siglo XX. Esto a su vez ha generado un concepto teórico de organización acorde con dicho modelo, lo que ha dificultado la aprehensión del fenómeno organizacional en general y encuadrar los fenómenos organizacionales empíricos emergentes con estos conceptos.

Por ello, el objetivo de este trabajo es cuestionar el carácter discreto del fenómeno organizacional para proponer la delimitación contingente de la espacialidad organizacional; esta delimitación, construida procesualmente por operaciones de saber organizacional, produce límites actuales y móviles que delimitan lo interior y lo exterior a dicho espacio, lo que permite captar de manera flexible el fenómeno organizacional, aprehender los fenómenos empíricos contemporáneos difícilmente explicables desde el concepto de organización discreta y problematizar la estabilización del límite organizacional asumido como algo dado y de naturaleza sustancial. Por último, desarrollaremos la relación entre la espacialidad organizacional delimitada de manera contingente con la inclusión de los sujetos en dichos espacios organizacionales.

## **La problemática de la espacialidad organizacional**

### *La organización como objeto social discreto*

En la mayor parte de los estudios organizacionales clásicos, los límites del espacio organizacional son definidos explícita o implícitamente de manera discreta; es decir, como un objeto claramente distingible de otros y contable de manera precisa e individualizada (Heracleous, 2004; Reed, 2005; Santos y Eisenhardt, 2005). Esta delimitación, que de manera generalizada ha sido tomada como válida a partir de estudios de carácter empírico, es en realidad un recorte que el lenguaje teórico ha construido al conceptualizar como discontinua a la organización. Entendemos que la organización guarda relaciones complejas con su exterior, por lo que es difícil determinar de manera sencilla sus fronteras de manera discreta. Algunas tendencias administrativas actuales han puesto de relieve la red de relaciones estratégicas en las cuales se insertan las organizaciones; por ejemplo, los enfoques de calidad total con sus propuestas de fortalecimiento de las alianzas con proveedores y clientes, los enfoques de análisis de la cadena de valor, entre otros. Pero estas redes, para funcionar y continuar existiendo, requieren a su vez de una cierta estabilidad y continuidad temporal que posibiliten la circulación de insumos, productos terminados, servicios, información, entre otros. La estabilidad generada en las redes organizativas pone en cuestión el modelo de organización como objeto discreto con límites definibles como el único modelo organizativo viable. Consideramos necesario proponer la delimitación del espacio organizacional basada en procesos transversales que suceden entre las organizaciones discretamente consideradas.

Entendemos que el modelo de organización discreta responde no tanto a un concepto de índole teórico, sino a un modelo de cómo organizar determinadas actividades sociales, el cual en determinados momentos históricos fue captando progresivamente procesos sociales comunitarios para estructurarlos y delimitarlos en espacios organizacionales, donde a su vez fueron transformados por un sistema de control organizacional. Para que este modelo organizacional funcionara, requería una teoría económica coherente con el mismo; es decir, un modelo de intercambios económicos basados en las unidades económicas denominadas empresas. Asimismo, fue necesario el planteamiento del mercado autorregulado como un espacio virtual de intercambio donde idealmente sólo el mecanismo de la oferta y la demanda regula el precio de los productos. En este paradigma, el mercado es el lugar donde las empresas compiten con otras por captar la renta buscando minimizar costos y maximizar ganancias. De esta manera, las organizaciones se convierten

en entidades discretas, formalmente definidas y sin contexto histórico ni social de surgimiento.

Interrogar el carácter discreto de los espacios organizacionales nos lleva a interro-gar la esencia de muchos desarrollos teóricos, ya que este traslape entre el objeto empírico y el objeto de estudio *organización* ha producido una dificultad para pen-sar los procesos organizacionales, los cuales delimitan espacios que trascienden a los delimitados por la organización discreta.

Consideramos que el modelo de organización discreta que intercambia con un medio es insuficiente por tres razones: a) existen procesos organizacionales tan unificados que es difícil diferenciarlos y que trascienden los marcos de las organi-zaciones como sistemas jurídicos; b) los sujetos no trabajan de manera exclusiva en el espacio de la organización discreta a la que formalmente pertenecen, sino que participan de secuencias de operaciones delimitadas concurrentemente por más de una organización discreta; c) la organización como objeto discreto empírico puede postularse como un caso particular dentro de un modelo general y conceptual más abarcativo.

#### *La delimitación contingente del espacio organizacional*

Los anteriores desarrollos no implican que la organización se desdibuje en un es-pacio social indiferenciado; situar de manera clara la compleja articulación en red de las estructuras y procesos organizativos que cuestionan de manera fuerte algu-nos aspectos esenciales que la definieron como discreta (tales como propiedad, espacialidad geográfica, entre otros) nos permite reconceptualizar la construcción de límites del espacio organizacional desde un marco más amplio.

El desarrollo tecnológico y la necesidad de estandarización de procesos adecuados a la circulación global contemporánea han provocado un cambio en la modalidad de delimitación y estructuración del espacio organizacional. En la realidad orga-nizacional contemporánea, la red de producción de bienes o servicios puede estar muy normalizada transversalmente entre varias organizaciones. Esta normaliza-ción supone no sólo una delimitación de lo externo a dicha red, sino que implica una clara prescripción interorganizacional de los repertorios de conductas de los operadores de dicha red, que no se confunde ni con la organización discreta ni con los sujetos respecto a sus inclusiones en otras redes funcionando en otras tempo-ralidades.

En este sentido, creemos prioritario situar a las organizaciones como soportes jurídicos y estratégicos que generan estructuras y procesos organizacionales discretos y no como entidades discretas; éstas se articulan de manera continua o discontinua con otras organizaciones discretas, produciendo espacialidades organizacionales mixtas, las cuales producen su propia delimitación discreta y contingente al margen de la organización discreta que originó dichas operaciones.

Ahora bien, ¿puede hablarse entonces de delimitación discreta del espacio organizacional? En primer lugar, pensamos que lo podemos hacer aunque no necesariamente de una manera total y englobante que abarque con claridad un espacio intraorganizacional de uno extraorganizacional en un sentido clásico; lo anterior se explica si vemos el siguiente supuesto: un grupo corporativo en el cual concurren empresas de diferentes rubros, ¿podríamos decir que el grupo corporativo es una organización? En algunos aspectos lo es y claramente se delimita un adentro de un afuera de dicho grupo, pero cada organización participa a su vez de una realidad particular y en la que necesariamente debe insertarse; por ejemplo, cuando una organización participa en la cámara que representa a su sector, su marco de decisiones será limitado por las decisiones de dicha cámara; si de manera simultánea esta misma organización es proveedora de una empresa que le impone determinadas reglas de juego, como la certificación de determinadas normas de calidad como condición ineludible para ser proveedores, parte de sus decisiones en realidad son tomadas por otra organización. Entonces ¿es posible hablar de límites precisos? Consideramos que el límite surgirá no como algo inherente y sustancial al fenómeno social jurídico y económico denominado organización, sino en relación con determinados procesos que determinarán un adentro y un afuera del espacio organizacional.

Dentro de las múltiples modalidades de delimitación posibles se encuentra, como caso particular, el límite discreto en el sentido clásico. Otros límites surgirán generando inclusiones y exclusiones en estructuras y procesos organizacionales, de acuerdo con el principio organizador que esté actuando en ese momento. Ello conforma la problemática de la delimitación del espacio organizacional como móvil, no diferenciable de manera global sino parcial y no de manera permanente sino dinámica.

#### *Sistemas productores de delimitación contingente del espacio organizacional*

Ahora bien, ¿cuáles son los sistemas centrales que podrían construir la delimitación del espacio organizacional? Proponemos de manera genérica a tres sistemas

mutuamente articulados: a) el sistema gerencial (en términos genéricos); b) el sistema de normalización de estructuras y procesos organizacionales; y c) el sistema jurídico-legal de derechos sobre los recursos y su uso (que implica restricciones legales, derechos de propiedad, regulaciones, normativas, entre otros).

a) El sistema gerencial es el encargado de definir la estrategia, entendida como la articulación de los fines de la organización delimitada de manera discreta con aquellas estructuras y procesos de carácter extraorganizacional. Asimismo, realiza una doble articulación: por un lado, vincula estructuras y procesos internos con procesos y estructuras de otros espacios organizacionales a través de sus respectivos sistemas gerenciales (por ejemplo, mediante alianzas); por otro, construye límites discretos mediante el proceso de toma de decisiones. Lo anterior implica la posibilidad de romper y rearticular las redes organizacionales en las que participa.

Con respecto a las relaciones del sistema gerencial con los otros dos sistemas claves de delimitación del espacio organizacional, podemos decir que el sistema jurídico-legal puede ser un condicionante severo de las posibilidades del sistema gerencial. Por ejemplo, en el caso de las relaciones de propiedad en una empresa privada que cotiza acciones en bolsa o el marco regulatorio de una empresa pública. En relación con el sistema de normalización de estructuras y procesos organizacionales, el sistema gerencial es el encargado de llevarla a cabo y de brindarle estabilidad. Mediante esta operación el sistema gerencial en muchos casos genera espacialidades que trascienden a la organización delimitada como discreta.

b) El sistema de normalización diseña y regula las estructuras y procesos organizacionales reconstruyendo y resignificando saberes tecnológicos provenientes de otras organizaciones y del cuerpo social en sentido amplio. Este sistema, al margen del grado de formalización alcanzado, constituye una impermeabilización entre los procesos internos y externos a él. También construye un límite de las operaciones organizacionales que claramente determina un adentro y un afuera del espacio organizacional delimitado por esas operaciones. Henry Mintzberg (1993) conceptualiza al núcleo de operaciones como el más protegido en la organización, dado que es el que garantiza que la organización pueda cumplir sus procesos principales de producción de bienes o servicios.

En relación con la producción de subjetividad de los actores sociales que intervienen de manera inmediata en el espacio organizacional, la normalización de estructuras y procesos implica la construcción de dispositivos tecnológicos en un sentido

discursivo que predeterminan las conductas de los operadores. Consideramos que no debe confundirse a los sujetos con las estructuras y procesos que operan en el espacio organizacional; pero es necesario que en algún sentido los sujetos puedan operar los saberes que se encuentran en el interior del espacio organizacional.

El sistema de normalización de estructuras y procesos puede exceder ampliamente la delimitación discreta del espacio organizacional, por ejemplo, bajo los sistemas de calidad actuales. Existen continuidades que se producen entre las organizaciones delimitadas empíricamente; a partir de aquéllas planteamos la delimitación del espacio organizacional de manera contingente en relación con los procesos que se operan y articulan de manera actual.

c) El sistema jurídico-legal de derechos sobre los recursos abarca limitaciones legales, derechos de propiedad, delimitación de las unidades económicas en un sentido legal, regulaciones y normativas entre otros elementos. Una de sus funciones es delimitar a la organización como entidad discreta, es decir, la construye como unidad jurídica con límites precisos en tanto derechos de propiedad, aunque esto se ha ido desdibujando de manera progresiva en el tiempo por fenómenos complejos tales como las posesiones cruzadas de acciones, los derechos de acreedores, entre otros. De todos modos, el hecho jurídico de la propiedad sigue siendo un componente importante para pensar el límite organizacional. El régimen de propiedad delimita derechos sobre bienes, no sólo los físicos, sino también sobre los denominados activos intangibles. La personalidad jurídica que le otorga la ley a las organizaciones las constituye como entidades con plenos derechos y responsabilidades, lo cual permite trazar claramente a la organización como una entidad definida. Desde esta perspectiva se delimita legalmente la esfera de responsabilidad que le compete a los sujetos para tomar decisiones en el espacio interno de la organización. Éstas a su vez comprometen a la misma organización como sujeto jurídico. Entendemos que aún no puede conceptualizarse con claridad una responsabilidad jurídica en red, aunque indudablemente las organizaciones virtuales plantean actualmente desafíos jurídicos muy importantes al trascender las legislaciones nacionales (Negroponte, 1997; Aguer Hortal, 2000).

En relación con los otros sistemas que participan de la delimitación del espacio organizacional, el sistema jurídico-legal y los derechos de propiedad que establece son muy importantes, particularmente en organizaciones donde no se diferencia la gestión de la propiedad, como es el caso paradigmático de las pequeñas y medianas empresas. En las organizaciones más profesionalizadas, el sistema gerencial es el

que delimita efectivamente y de manera más clara el espacio organizacional, desde la fuente de poder que le delega el derecho de propiedad y bajo determinadas restricciones a su accionar; pero en este caso, el derecho de propiedad es sólo un legitimador del establecimiento de límites por parte del sistema gerencial.

## **Sistema gerencial, procesos de saber y espacialidad organizacional**

### *El sistema gerencial y la delimitación contingente del espacio organizacional*

De la manera como hemos desarrollado la función del trabajo del sistema gerencial, se desdibuja la noción de sistema gerencial pensado en un sentido discreto porque, precisamente, hemos puesto en cuestión a la organización como objeto discreto que lo contendría como sistema regulador. El sistema gerencial es el encargado directo de establecer las redes de acuerdos en las que se insertan las organizaciones; de esta forma se generan supraestructuras y supraprocesos en los que se sostienen redes de acuerdos que trascienden la delimitación discreta del espacio organizacional contemporáneo. El sistema gerencial puede proponerse como una red gerencial de coordinación y de establecimiento de límites basados en procesos organizacionales, en tanto sostenedora de la “tecnoestructura” (Mintzberg, 1984) interorganizacional normalizada. Esto será muy distinto a un sistema gerencial pensado como una parte claramente delimitada en el interior de la organización. Es decir, los límites producidos por un espacio organizacional delimitado respecto a otro espacio organizacional son producidos de forma contingente y actual, dialécticamente situados en relación con espacios oponibles como otros. En otras palabras, proponemos espacios móviles y cambiantes de acuerdo con las contingencias que se producen desde esta red gerencial compuesta por las gerencias de las organizaciones delimitadas de manera discreta.

Es necesario aclarar, sin embargo, que nuestro planteamiento no invalida el modelo de espacio organizacional basado en límites precisos y únicos, sino que planteamos a éste como “un caso” particular dentro de un modelo más general. De acuerdo con las organizaciones, este caso particular será más o menos representativo de las diferentes realidades organizacionales. Así, por ejemplo, podemos pensar y no soslayar las redes organizacionales de poder en el espacio organizacional delimitado de manera contingente. Consideramos que los equipos gerenciales en alguna medida determinan el adentro y el afuera de sus propios equipos y su espacio de decisiones; al mismo tiempo, es un hecho ineludible que en una reunión gerencial muchas decisiones o acuerdos presentan un marco de libertad bastante acotado, al

menos para seguir participando en determinada red de organizaciones. Del mismo modo, bajo esta perspectiva es posible visualizar las redes de acuerdos extraequipo gerencial, las que obligan a los propios gerentes a sostenerlas debido a su importancia estratégica y que las pueden llevar a colisionar con los gerentes del propio espacio organizacional delimitado de manera discreta.

En definitiva, el juego es complejo porque en él participan tanto las organizaciones delimitadas en un sentido discreto como los espacios organizacionales delimitados de manera contingente y dialéctica. Estas delimitaciones no son isomorfas y los gerentes como sujetos concretos actúan en un terreno complejo de acuerdos, redes, obligaciones legales y lealtades cruzadas.

#### *Los procesos de saber en la delimitación del espacio organizacional*

En los estudios organizacionales contemporáneos, la noción de límite no implica impermeabilidad al medio; en este punto no encontraríamos dificultades de conciliar nuestros conceptos con enfoques sistémicos o cibernéticos. Desde este paradigma se concibe al límite como un “espacio lógico” que regula las operaciones entre un adentro y un afuera, como sucede en el modelo de una membrana celular. Este límite entonces permitiría un funcionamiento recursivo interno que no participa o que se aísla en algún sentido del medio circundante en la autorreferencia de sus procesos (Luhmann, 1996), lo cual nos recuerda la idea de resguardo del núcleo de operaciones que propone Mintzberg (1993).

Ahora bien, aunque este modelo resulta útil, presenta una seductiva simplicidad que pensamos que puede ser errónea o al menos insuficiente. Por una parte, consideramos que los elementos delimitados como internos al sistema no participan de manera exclusiva en lo interno, sino también en el medio externo, incluso a veces de manera simultánea. Por otra, entendemos que las regulaciones del límite constituyen a la organización como tal, en el sentido de estructuras y procesos organizativos puestos en operación actual; esta regulación no necesariamente implica la entrada o salida de elementos (materiales cognoscitivos o discursivos, por ejemplo), sino que implica la puesta en operación de dichos elementos en un proceso organizacional interno al espacio organizacional. Es decir, los elementos pueden estar “adentro” en un sentido, pero pueden estar “afuera” en el sentido de su operación, lo cual implica pensar la coherencia sistemática de manera no ingenua ni como mera agregación.

Proponemos que la formación de límites organizacionales supone un proceso complejo, que incluye los aspectos más evidentes como, por ejemplo, los activos tangibles de la organización, aunque en realidad consideramos que los límites más importantes para el funcionamiento organizacional son los que el sistema gerencial determina a los procesos organizacionales de saber, definidos como una articulación de carácter discursivo operada por sujetos en relación con un espacio social definido (San Emeterio, 2004, 2006, 2009b, 2011). La actualización de un proceso de saber produce efectos indirectos de trabajo y transformación de la realidad sobre la cual la organización trabaja (San Emeterio, 2009b, 2011). Los procesos de saber organizacionales implican dos dimensiones diferenciables, pero que operan de manera sistémica: la dimensión cognitiva y simbólica, en tanto el proceso de saber condensa el lenguaje como herramienta, y la cognición implicada en su singular configuración.

Entonces, desde nuestra perspectiva, los límites son coherencias discursivas bajo las cuales se conforman las estructuras y procesos organizativos. La capacidad del sistema gerencial para poder identificar y operar singulares modalidades cognitivas y simbólicas de funcionamiento organizacional, diferenciadas de otras modalidades posibles ubicadas como externas al espacio organizacional, obra como límite del espacio organizacional. De esta manera, el sistema gerencial constituye verdaderos límites o barreras que no permiten el ingreso de otras modalidades de operación del saber, lo que implica abandonar la idea de espacio organizacional en un sentido físico o geográfico para circunscribirlo al propio proceso de saber que lo produce. Al mismo tiempo, estos límites en lo interno posibilitan el funcionamiento recursivo del sistema que en este sentido se clausura, no en cuanto a su entorno, sino en cuanto a otra modalidad de funcionamiento y operación (Luhman, 1996), lo que permite abordar, de manera más ajustada, la actuación organizacional en el espacio virtual contemporáneo.

Lo anterior supone importantes consecuencias dado que si un sistema gerencial no posee los recursos cognitivos y simbólicos para percibir la limitación de los recursos de saber disponibles en su espacio organizacional, se ve imposibilitado para regular el proceso de ampliación y/o modificación de límites de su espacio organizacional; en consecuencia, esta situación desembocaría en imposibilidades de aprender otras modalidades de operación y articulación de saberes organizacionales.

Consideramos que el límite del espacio organizacional se constituye de manera contingente, temporal y dialéctica, ya no basado en indicadores claros y establecidos, sino en relación con las operaciones y articulaciones de procesos de saber que se producen de manera actual. Las limitaciones de los procesos de saber organizacionales pueden imposibilitar a la organización discreta o incluso a las estructuras y procesos en red lograr participar en otras redes organizacionales. Los límites cognitivos y simbólicos pueden impedir la toma de decisiones (en sentido genérico) para lograr la participación y circulación efectivas, tal como expresamos anteriormente.

En este sentido, los límites se forman por los recursos de saber capturados dentro de un espacio organizacional. Esta captura es necesaria ya que, sin ella, las estructuras y procesos organizacionales estarían indiferenciados de los procesos operados en el medio social amplio y en otros espacios organizacionales.

Dado que los espacios organizacionales operan y articulan ciertos procesos de saber, dejan afuera otros recursos de saber. Estos excedentes de saber muchas veces pueden encontrarse alojados en los sujetos que participan en estos espacios y en particular cobra importancia el papel potencial de los gerentes para poder construir otras posibilidades estructurales y procesos organizacionales alternativos. El límite de saber del espacio organizacional está conformado no por las personas, sino por los saberes que opera dicho espacio. Si no se poseen otros repertorios de saber posibles, el espacio organizacional quedará restringido y atrapado bajo este límite. En cambio, si los poseen podemos decir que disponen de los recursos de saber para construir otra delimitación del espacio organizacional. Lo que determina la capacidad de operar el saber de los procesos organizacionales circunscritos en los espacios organizacionales es la dimensión simbólica constitutiva de las organizaciones, la cual opera capturando a los sujetos en un proceso en el que éstos, a su vez, reconfiguran dichos recursos de saber. Este proceso determina el límite cognitivo y simbólico en el que el espacio organizacional se produce y opera.

### **Espacio organizacional contingente y subjetividad**

#### *La inclusión de los sujetos en los espacios organizacionales*

Abordamos ahora una consecuencia central de lo propuesto anteriormente: la problemática de la inclusión de los sujetos en esta espacialidad delimitada de manera contingente y actual. En el marco del modelo de organización discreta, se piensa la

inclusión de los sujetos bajo la pregnancia de las contrataciones como posiciones formales de las personas en un sistema jurídico-legal. Sin embargo, la claridad que brinda caracterizar a las personas como pertenecientes a una organización discreta, oscurece en alguna medida el hecho de que en realidad los sujetos participan en múltiples espacios organizacionales.

Los sujetos se incluyen en estructuras y procesos organizacionales por la posición determinada por una organización discreta jurídicamente conformada, pero sus posicionamientos e inclusiones posteriores ya no responden de manera precisa a esta primera determinación de origen. Participar en una red organizacional implica en alguna medida una cierta lealtad a ella, considerando dicha lealtad en el sentido del sostenimiento y la continuidad de la red de acuerdos o compromisos (Flores, 1997). Estas lealtades no se corresponden necesariamente con los espacios organizacionales delimitados de manera discreta. Una de las problemáticas vinculadas a este fenómeno consiste en que, en ocasiones, los sujetos pueden ser despedidos por directivos con base en razones ajenas a su red interorganizacional de actuación debido a su pertenencia jurídica a una organización discreta formal. Por lo tanto, existe una tensión en la participación de decisiones y acciones en conjunto con agentes que en algún sentido y en determinada dialéctica son otros; es decir, agentes extraorganizacionales que paradójicamente pertenecen a la misma organización discreta.

La propuesta de delimitación contingente del espacio organizacional, producto de procesos de saber productores de espacialidades complejas y en interrelación dinámica, permitiría conceptualizar las presiones sostenidas que soportan las estructuras y procesos organizacionales en su actuación cotidiana. Lo delimitado como *uno*, conceptualmente, en realidad obedece más a un componente político, fundado en la propiedad y en lo jurídico-económico. Son especialmente importantes los resultados económicos de una organización discreta y, por consecuencia, las remuneraciones de los participantes en la misma, lo cual supone un ejemplo del desafío de conceptualizar al espacio organizacional de esta manera que proponemos. Por ejemplo, atar los resultados a los procesos y estructuras interorganizacionales implicaría una determinación muy compleja de la remuneración y de la fuente de los recursos para la misma, ya que las organizaciones como entidades jurídicas y económicas son discretas. Aun así, los resultados de una organización están muy condicionados por la red de pertenencia y por la eficiencia del trabajo dentro de dicha espacialidad organizacional que no se corresponde con la organización discreta que formalmente remunera.

La conjugación de la participación de las personas que integran las organizaciones en múltiples sistemas plantea complejidades muy profundas, como el hecho de que las personas pueden participar en múltiples sistemas de manera simultánea o no simultánea, de que pueden ser congruentes y compatibles o incongruentes e incompatibles, lo cual genera no sólo problemáticas clásicas como la real fidelidad de los sujetos a sus organizaciones, sino a qué sistema de lealtad deberían responder. Por ejemplo, ¿deberían ser leales a la decisión estratégica de la organización jurídico-política o a la del funcionamiento de la red?

De esta manera, proponemos que en realidad el problema de las organizaciones no ha sido de manera exclusiva sobre cómo hacer que las personas hagan lo que la organización demanda, sino cómo hacer para que las personas se incluyan de manera temporal en un solo espacio, creando la ilusión de que se pertenece a un espacio organizacional claramente delimitado. De esta manera, lo discreto es un elemento de adoctrinamiento que no siempre es acorde con la complejidad de las articulaciones de estructuras y procesos organizativos, en los cuales dichas operaciones se insertan.

#### *La organización discreta como fenómeno político de determinación de los sujetos*

Hemos dicho que las organizaciones que delimitan *adentro* y *afuera*s en realidad presentan límites contingentes a los procesos de saber que operan, ya sea de carácter simbólico y/o cognitivo. Esto no significa que los límites no sean reales, pues lo específicamente humano es simbólico y en definitiva construye barreras que actúan en un plano físico real y cognitivo de manera simultánea. Por ejemplo, el caso de una barrera o una puerta en la entrada de una fábrica representa un límite muy claro que delimita un sistema de derechos y obligaciones para los que pueden ingresar y para los que no pueden ingresar, con las respectivas implicaciones legales en cada caso. De manera correlativa, se forman límites en el espacio interno acerca de dónde entrar y dónde no, en qué procesos reales participar y en cuáles no, así como también acerca de lo que se puede decir y qué no se puede decir en relación con la posición relativa que cada cual ocupa en la organización.

Entonces, la formación de límites supone un sistema complejo que delimita interiores y exteriores de manera simbólica; así, los límites físicos no sólo cobran valor como límites simbólicos, sino que también son producto de un proceso simbólico y cognitivo de construcción. De esta manera, el sistema que produce dichos límites es el sistema gerencial que opera especificando el saber y los límites de actuación

de los sujetos no comprendidos en dicho sistema. El sistema gerencial no necesariamente crea los límites desde su propio saber, pero legitima algunos saberes por sobre otros y controla la actuación de dichos saberes generando impermeabilidad para la actuación de otros saberes alternativos. Para ello, el sistema gerencial controla de manera necesaria a los sujetos que deben soportarlos y se ocupa de darles forma de procesos dinámicos.

Por lo anterior, consideramos central delimitar cómo opera el saber en los espacios organizacionales en general. Sin duda que la manera más sencilla, aunque no carente de dificultades, ha sido la clásica integración vertical y la cadena escalar con unidad de mando, la que permite una regulación relativamente simple de las operaciones de saber de los miembros de una organización, con normalización o sin ella de los procesos. Sin embargo, esta modalidad clásica implica una renuncia conceptual y empírica a las posibilidades mayores que ofrecerían los funcionamientos en red del saber, más productivos y ágiles potencialmente, pero más difíciles de controlar y de dotarlos de coherencia sistémica.

En este sentido, la organización discreta puede ser planteada incluso como un fenómeno político. Consideramos al espacio organizacional como un espacio virtual de saberes que determinan procesos organizacionales. La lucha política que se da en estos espacios entonces es por el dominio del lenguaje que determina a los lenguajes alternativos y que genera los soportes de estas lógicas en los propios sujetos que actúan y generan los procesos de saber.

#### *Consecuencias de la espacialidad compleja en la inclusión de los sujetos*

Pensar la delimitación del espacio organizacional de manera discreta ha dificultado la conceptualización de la articulación del espacio organizacional con la inscripción subjetiva en los procesos organizacionales. Entre otras dificultades, podemos decir que visualizar a la organización con una frontera clara ha supuesto una lógica de inclusión del sujeto dentro de dichas fronteras como problema práctico, lo que en los estudios administrativos clásicos ha devenido en un sinfín de herramientas para optimizar la inclusión de los sujetos dentro de las fronteras organizacionales, tales como las estrategias de inducción. Gran parte de las estrategias de las organizaciones, respecto con las personas que las integran, han surgido con el afán de minimizar su participación en espacios organizacionales contingentes que difieran en su delimitación de la organización en sentido clásico. De todos modos, los sujetos no se inscriben subjetivamente en las organizaciones de manera integral, ya

que participan de múltiples redes, tanto organizativas como comunitarias, que no están necesariamente soportadas en el fenómeno organizacional. Sin embargo, la modernidad ha hecho que se vayan debilitando estas redes comunitarias en favor de las redes con soportes de organizaciones. Esto implica que la metáfora del adentro y el afuera, definido de manera discreta para un espacio organizacional, pierde en gran medida su vigencia.

En el espacio organizacional contemporáneo los sujetos no sólo están adentro de la organización, sino también afuera, ya sea de manera simultánea en algunos casos o de manera alterna en otros. Los sujetos se encuentran en permanente definición de su espacio de inclusión entre diversas lógicas discursivas de saber y en diferentes procesos organizacionales e incluso no organizacionales.

Normalizar la conducta humana ha sido una meta central para las organizaciones; esta meta surge fundamentalmente desde los inicios de la Revolución Industrial y se ha reflejado en la producción teórica de Taylor, Fayol, Ford y Weber. Para estos autores, el problema estuvo situado en el hacer de los sujetos, que fueron separados de las funciones de creación o producción de lenguaje organizacional, las cuales se reservaron a los especialistas, principalmente ingenieros en los inicios del fenómeno organizacional. Este paradigma de inclusión de los sujetos en el espacio organizacional es puesto en crisis por dos realidades concurrentes: por un lado, la progresiva desmaterialización del trabajo humano basado en operaciones abstractas; por otro, las necesidades de aprendizaje y flexibilidad que de manera diferencial aquejan a muchas organizaciones contemporáneas.

La crisis de este modelo de organización discreta nos permite cuestionar al modelo conceptual que la ha sustentado, pues es insuficiente epistemológicamente desde sus inicios. Nuestro cuestionamiento de la delimitación discreta del espacio organizacional no implica generar nuevos conceptos para nuevas organizaciones, sino que los nuevos conceptos propuestos pueden ser aplicados a casos particulares que en un momento parecieron abarcar el universo de fenómenos organizacionales y ante los cuales los modelos de red de organizaciones son insuficientes o incluso incorrectos si siguen atados al modelo de organización discreta.

Para pensar la inclusión de los sujetos en los espacios organizacionales delimitados de manera contingente, creemos necesario tomar en cuenta dos aspectos centrales: por una parte, el sujeto interconecta multiplicidad de saberes en referencia a su dimensión subjetiva y sus necesidades personales; por otra, interconecta multipli-

ciudad de saberes acerca de estructuras y procesos organizacionales orientados a finalidades que trascienden en muchos casos la delimitación discreta y unívoca del espacio organizacional.

De esta manera, la delimitación discreta del espacio organizacional no sólo resulta insuficiente para definir un adentro y un afuera organizacional, sino también como instrumento para la acción organizada dado que aglomera funcionamientos heterogéneos en un espacio idealmente homogéneo que conformaría *uno solo*. Desde este paradigma se dificulta la conceptualización de una realidad compleja contemporánea al que un modelo simple, aunque más difundido y cómodo, no puede ceñir ni abarcar.

Consideramos que la inscripción de subjetividad no podría pensarse entonces en referencia con las organizaciones delimitadas de manera clara y definida, sino con los procesos contingentes de saber organizacional que delimitan el espacio organizacional con respecto a otros espacios sociales de participación de los sujetos. El modelo de límite organizacional discreto considera como no problemática la inclusión social de los sujetos en el espacio organizacional, limitando de manera severa la conceptualización del fenómeno organizacional (Heracleous, 2004).

## **Conclusiones**

La crisis del modelo de espacio organizacional discreto nos permite cuestionar los supuestos conceptuales que lo han sustentado. Consideramos que algunos desarrollos teóricos actuales de modelos de redes de organizaciones poseen algunos componentes conceptuales insuficientes porque en alguna medida permanecen atados al modelo de delimitación discreta del espacio organizacional. El concepto de organización como objeto discreto no sólo es insuficiente para conceptualizar el fenómeno organizacional, sino también como instrumento para la acción organizada, como expresamos anteriormente, dado que aglomera funcionamientos diversos en un espacio concebido como uno solo, haciendo invisibles procesos de fragmentación y de coordinación entre realidades organizacionales complejas que no pueden ser abarcadas ni ceñidas a un modelo clásico de espacio organizacional simple.

El modelo de organización discreta ha cumplido una misión histórica, donde su rol más relevante ha sido el de diseñar la sociedad moderna más que explicarla. Este modelo resultó útil para capturar y reconfigurar los procesos sociales dentro de sus límites. Los estudios organizacionales surgidos bajo este paradigma sin duda han

tenido poder explicativo de dichos fenómenos, aunque ciertamente limitado. Su mayor poder conceptual es el de prescribir cómo producir una sociedad de organizaciones sin dar cuenta de su articulación teórica de base.

El hecho de circunscribir un límite principal que se corresponde con el límite de la organización discreta ha obrado como obstáculo epistemológico (Bachelard, 1979) para pensar los procesos organizaciones reales y contingentes que generan multiplicidad de delimitaciones del espacio organizacional; del mismo modo, ha impedido pensar cómo el límite de la organización discreta que tiene existencia empírica es traspasado por espacios organizacionales de operación que no lo respetan.

Como apertura a futuras indagaciones consideramos que conceptualizar la delimitación contingente basada en procesos de saber del espacio organizacional nos permitiría reconceptualizar la dinámica de las intervenciones externas sobre las organizaciones. Éstas surgen generalmente desde el sistema que posee el poder de contratar a consultores como operadores externos de las dinámicas internas de sus procesos de saber; pero en las intervenciones existirá una tensión entre las diversas articulaciones del saber de los diferentes espacios organizacionales discretos en actuación conjunta. Esto constituye, a nuestro juicio, una vía abierta para el análisis teórico y el cuestionamiento práctico de las modalidades de intervención en las organizaciones.

## Referencias

- Aguer Hortal, M. (2000). *Las organizaciones virtuales. El reto del nuevo siglo.* Madrid: Pirámide.
- Bachelard, G. (1979). *La formación del espíritu científico.* México: Siglo XXI.
- Bosch-Sijtema, P. (2002). A structure of roles within virtual organizations. *Internacional Journal of Information Technology & Decision Making* 1 (3): 371-384.
- Bronstein, V., J. Gaillard y A. Piscitelli (1998). La organización egoísta. Clausura operacional y redes conversacionales. En J. Delgado y J. Gutierrez (eds.) *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales.* Madrid: Síntesis Psicología: 379-397.

- Buckley, L. (1970). *La sociología y la teoría moderna de los sistemas*. Buenos Aires: Amorrortu Editores.
- Castells, M. (2001). *La era de la información. Volumen 1: La sociedad red*. México: Siglo XXI.
- Drucker, P. (1994). *La sociedad poscapitalista*. Buenos Aires: Sudamericana.
- (2000). Llega una nueva organización a la empresa. En Harvard Business Review. *Gestión del conocimiento*. Bilbao: Ediciones Deusto: 1-21.
- Flores, F. (1997). *Creando organizaciones para el futuro*. Chile: Dolmen/Granica.
- Fundación Drucker, F. Hesselbein, M. Goldsmith y R. Beckhard (eds.) (1998). *La organización del futuro*. Buenos Aires: Granica.
- Heracleous, L. (2004). Boundaries in the Study of Organization. *Human Relations* 57 (1): 95-103.
- Luhmann, N. (1996). *Introducción a la teoría de sistemas*. México: Universidad Iberoamericana.
- March, J. y H. Simon (1980). *Teoría de la organización*. Barcelona: Ariel.
- Mintzberg, H. (1993). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- y J. Quinn (1998). *El proceso estratégico*. México: Prentice Hall.
- Nault, B. y R. Tyagi (2001). Implementable Mechanisms to Coordinate Horizontal Alliances. *Management Science* 47 (6): 787-799.
- Negroponte, N. (1995). *Ser digital*. Buenos Aires: Atlántida.
- Nonaka, I. (2000). La empresa creadora de conocimiento. En Harvard Business Review. *Gestión del conocimiento*. Bilbao: Ediciones Deusto: 23-49.
- y H. Takeuchi (1999). *La organización creadora de conocimiento*. México: Oxford.

- Pfeffer, J. (1992). *Organizaciones y teoría de las organizaciones*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Reed, M. (2005). Reflections on the “Realist Turn” in organization. *Journal of Management Studies* 42 (8): 1621-1644.
- San Emeterio, C. (2004). Los mecanismos y procesos de metacognición del sistema gerencial de las organizaciones y su relación con los procesos de aprendizaje organizacional. *Revista Gestión y Estrategia*, enero-junio (25): 22-32.
- \_\_\_\_\_ (2006). Del concepto de organización discreta al concepto de espacio organizacional. *Actas. Foros de Psicología Organizacional 1º, 2º y 3º*. Facultad de Psicología, Universidad Nacional de Córdoba: 9-12.
- \_\_\_\_\_ (2007). Aproximación a una propuesta de conceptualización del fenómeno organizacional y administrativo desde una perspectiva discursiva. Ponencia, *XIII Jornadas de Epistemología de las Ciencias Económicas*, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Buenos Aires.
- \_\_\_\_\_ (2009a). Procesos de saber, espacios organizacionales y consultoría. Operaciones involucradas. Ponencia, *XV Jornadas de Epistemología de las Ciencias Económicas*, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Buenos Aires.
- \_\_\_\_\_ (2009b). La lógica de los espacios organizacionales. Una aproximación a su delimitación ontológica, epistemológica y empírica desde el concepto de operación de saber. Ponencia, *XV Jornadas de Epistemología de las Ciencias Económicas*, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Buenos Aires.
- \_\_\_\_\_ (2010). Epistemología del fenómeno organizacional: bases de su institución y condiciones de posibilidad. Ponencia, *XVI Jornadas de Epistemología de las Ciencias Económicas*, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Buenos Aires.
- \_\_\_\_\_ (2011). Saberes de base en la producción del fenómeno organizacional. Modalidades operatorias y articulatorias. *Informe de proyecto de investigación 2010/2011*, Secretaría de Ciencia y Tecnología, Universidad Nacional de Córdoba.

- Santos, F. y K. Eisenhardt (2005). Organizational boundaries and theories of organization. *Organization Science* 16 (5): 491-508.
- Schein, E. (2000). *Psicología de la organización*. México: Prentice Hall.
- Senge, P. (1997). *La quinta disciplina*. Buenos Aires: Granica.
- Schvarstein, L. y J. Etkin (1989). *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*. Buenos Aires: Paidós.
- Swieringa, J. y A. Wierdsma (1995). *La organización que aprende*. Wilmington: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Thurow, L. (1996). *El futuro del capitalismo*. Barcelona: Ariel.
- Verón, E. (1998). *La semiosis social: fragmentos de una teoría de la discursividad*. Barcelona: Gedisa.
- Von Bertalanffy, L. (1995). *Teoría general de sistemas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Watzlawick, P. y P. Krieg (eds.) (2000). *El ojo del observador: contribuciones al constructivismo*. Barcelona: Gedisa.
- Yeung, A., D. Urlich, S. Nason y M. Von Glinow (1999). *Las capacidades de aprendizaje de la organización*. México: Oxford.



