

Tensiones y recensiones en Comunicación organizacional

Rafael Ávila González. Departamento de Ciencias de la Comunicación,
Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Cuajimalpa.

Resumen: En tanto proceso de producción, circulación y apropiación de sentido, la comunicación resulta fundamental para comprender tanto el modo como se constituye la estructura de las organizaciones, como la manera en que se legitiman las tramas de significado en cuyo interior actúan los sujetos. La búsqueda de explicaciones plausibles para el primer aspecto es bien conocida: los problemas de la *imagen* y la *identidad* se han extendido ampliamente hasta constituir, con sus variantes sistémicas y otros conceptos concurrentes, el lenguaje fundamental de la disciplina. En cuanto al segundo aspecto, correspondiente a los problemas de la significación, se ha efectuado, sin justificarla, una suerte de transliteración desde el orden de la acción hacia el del sistema, haciendo borrosos los problemas que surgen al nivel práctico y de vida cotidiana. Para contribuir a despejar esta situación, en este artículo se propone un modelo teórico que sirva de anclaje en la necesaria revisión crítica del estatus actual de la comunicación organizacional. Tal modelo no tiene otra finalidad que ayudar a evaluar la pertinencia de las configuraciones hegemónicas en este dominio y encaminar, si se puede, inscripciones menos analíticas y más hermenéuticas respecto a las cuestiones del sentido y su construcción social en espacios de acción formalmente restringida.

Presentación

La Comunicación organizacional (CO) constituye una disciplina emergente. No sólo en términos de profesión, sino también —y fundamentalmente— en términos de la generación de nuevos conocimientos. Sin embargo, los arroyos de donde ha abrevado para constituirse proceden de vastas y bien cimentadas tradiciones epistémicas de las ciencias sociales, las ingenierías y las humanidades.

Reconocer las aportaciones de estas áreas del conocimiento es, pues, la primera tarea que se impone a quien haga intentos por aclarar la lógica de su

configuración actual. La segunda, es sin duda revisar la coherencia que al interior de este campo asumen tales aportaciones y, no menos importante, los caminos que se abren ante las perspectivas de: a) su validez teórico-empírica, y b) las grandes transformaciones mundiales de la actualidad.

En este intento, carente de ánimos prescriptivos, partimos de la premisa de que es tan valioso lo que el Discurso dice, como lo que calla; que los grandes silencios (los “otros” discursos largamente silenciados por las corrientes hegemónicas) obedecen más a una razón de Estado (así sea el gran discurso de la ciencia dominante, de raíz empirista) que a un interés eminentemente comprensivo de la vida práctica.

Con esto queremos decir que abordar la CO con énfasis teórico es semejante a acometer la siempre inacabada construcción de una suerte de fenomenología de las formas comunicativas en ambientes organizacionales. Este ensayo pretende tan sólo marcar ciertos lindes y algunos umbrales que orienten este propósito de largo alcance.

1. Status actual de la Comunicación organizacional

En otros trabajos emprendimos la tarea de hacer una especie de arqueología de la Comunicación organizacional, con base en las principales tradiciones económicas y organizacionales que le han dado a la CO su sello característico, además de los intereses epistemológicos que han marcado su derrotero en el pasado reciente.

En aquellas ocasiones consideramos pertinente realizar una lectura de conjunto de sus fuentes teóricas, de modo que se reconstruyera la red textual, o metatexto, que le da sentido epistémico y profesional. De entonces a la fecha nuestra posición teórica no ha variado mucho. Seguimos pensando que la CO ha quedado atrapada (como el animal simbólico de Geertz) en su propio imaginario gerencial por fuerza de los órdenes institucionales en cuyo escenario actúa.

Siempre transigente con los imperativos funcionales, fundamentalmente de índole binaria o sistémica, la CO se apartó radicalmente de la raíz simbólica (de suyo emergente y transitiva) que define todo proceso comunicativo, para

devenir rígido instrumento de gestión de las mentalidades y las apariencias, las jerarquías y los discursos de cooperación *soft*, es decir, aquellos que tienden al predominio de la univocidad y la imposición de sentido entre los actores organizacionales.

Recordemos por ahora que entre las muchas fuentes que han ayudado a darle a la CO su configuración actual, se encuentran las llamadas Ciencias de la gestión (con sus vetas económica, sociológica y política), la cibernética, la ingeniería industrial, las relaciones públicas, y la psicología laboral y social. Desde luego, las aportaciones provenientes de la antropología son también importantes (si bien se han incorporado con carácter básicamente operacional), y en menor medida la historia.

Del olvido de esta última es necesario resarcir a la CO, si se quiere que adquiera un estatus autónomo dentro de las disciplinas que se ocupan de los fenómenos organizacionales, toda vez que a la fecha el panorama que se presenta como resultado de estas múltiples aportaciones es más bien de desconcierto y fragilidad. O si se quiere, de dependencia excesiva e inconsistente respecto a esas sus fuentes originarias.

La razón es que en el estudio convencional de la CO predominan, como referentes casi indiscutibles, el pensamiento sistémico y las llamadas nuevas relaciones humanas, con nombres como Bertalanfy, Katz y Kahn, Likert, Maslow, Herzberg y Argyris (sin parar mientes en el puente que entre ambas corrientes significaron Henderson, Mayo, Dickson y Roethlisberger).

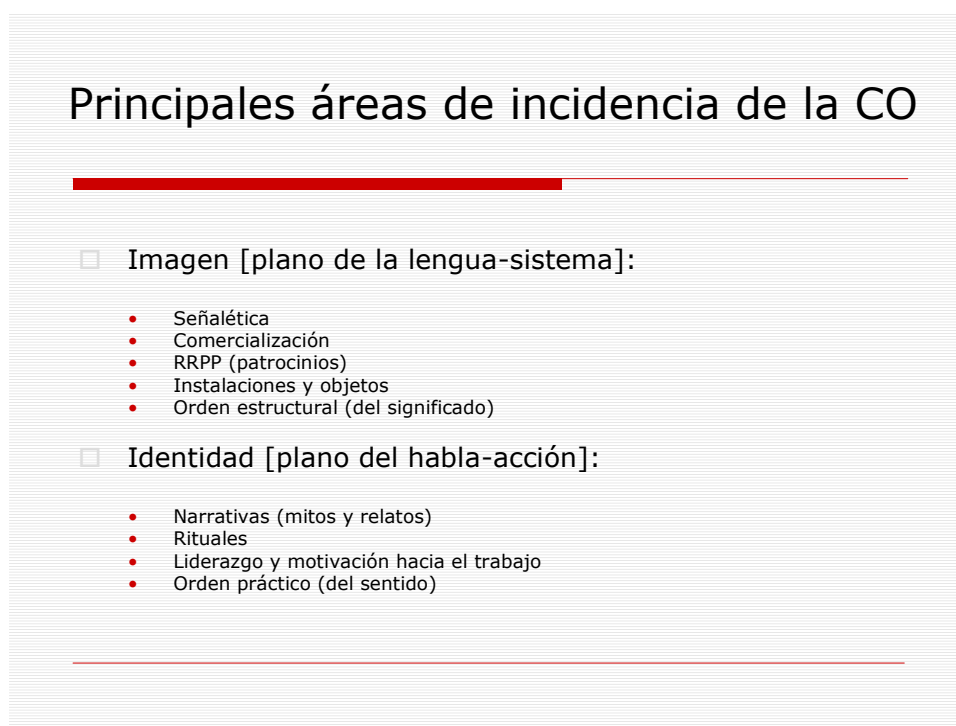
Con esas referencias se ha constituido un cuerpo de conocimientos sumamente débil, cuya expresión es el concepto mismo de Comunicación Organizacional: ya sea como “conjunto de mensajes que circulan en una organización, y entre éstas y sus ambientes”, o la comunicación como instrumento “útil para el cumplimiento de las metas organizacionales”.¹

Eso explica por qué otros ramales significativos se han explorado mucho menos, particularmente porque no poseen una aplicación directa sobre las preocupaciones gerenciales de la CO. Si acaso se ha trabajado sobre Weber, Simon, Cyert y March, pero simplificándolos, pasando por alto las implicaciones políticas tanto de la escuela del comportamiento como de los estudios

¹ Cf. Gerald Goldhaber (1994), *Comunicación organizacional*, Diana, México, pp. 15-33.

posweberianos de la burocracia, por mencionar sólo a estas corrientes de estudio organizacional. Incluso se escribe poco sobre Chester Barnard, pese a que sus “funciones sociales del ejecutivo” colaboraron de manera determinante en el interés técnico de la disciplina.

Este interés técnico, que en términos epistemológicos (Habermas) se ocupa fundamentalmente por la reproducción del saber, se pone de manifiesto en las dos principales áreas de incidencia de la CO: la imagen y la identidad:



Esquema 1. Objetos de la CO vinculados a la imagen y la identidad.

Según su recurrencia en la literatura especializada, estas áreas —presentadas de manera sintética— dominan los esfuerzos por hacer de la CO un campo de aplicación comunicativa, haciendo de la disciplina una suerte de *kit* de herramientas dirigidas a la construcción del imaginario social dentro y fuera de las organizaciones concretas.

No obstante, la indicación que hacemos de un “plano de la lengua-sistema” y uno del “habla-acción”, sugiere que aún situándonos dentro de las lecturas convencionales, el puro interés técnico se ve impelido a desplazarse

(como si dijéramos, a ensanchar sus horizontes de comprensión) hacia dominios de interés práctico y, llegado el caso, incluso al emancipatorio.²

Paradójicamente, las contribuciones más importantes en este sentido no provienen de las Ciencias de la comunicación, sino del Grupo europeo de simbolismo organizacional (EGOS, por sus siglas en inglés), conformado por gente como Mats Alvesson y Barbara Czarniawska.

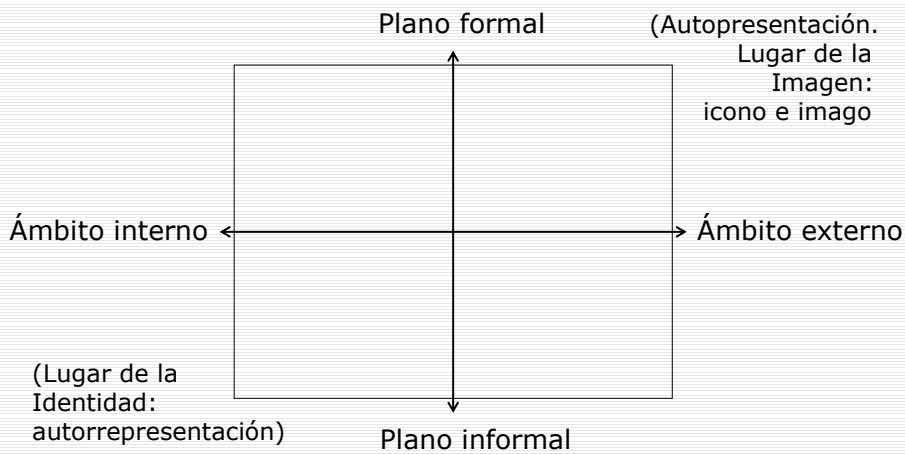
Paradójico sólo a primera vista, pues el problema del interés técnico que “naturalmente” se ha atribuido a la CO por sus propios practicantes, adviene desde luego de la falta de atención que el resto de los involucrados en el estudio de la comunicación ha puesto a este campo (es decir, por el descuido de la propia matriz disciplinaria). Este descuido ha tenido consecuencias funestas: por un lado, acentuando la sobredependencia de la CO respecto a sus fuentes de carácter técnico (asumiéndose incluso subsidiaria de la Administración); y por otro, evadiendo la necesidad de pensar el orden organizacional desde la perspectiva de los procesos mismos de la comunicación, con el debido énfasis en la producción, circulación y apropiación de sentido entre los sujetos organizacionales.

Esta pragmática de la comunicación ha sido relevada por una lectura extremadamente funcionalista (o hiperfuncionalista, para emplear la fórmula de Luhmann) de los procesos comunicativos en escenarios formalmente organizados. Si bien la comunicación está siempre abierta a procesos hermenéuticos de comprensión, representación, traducción e interpretación (es decir, de decodificación y recodificación constante y situacional), las fuerzas históricas de configuración del campo han privilegiado la selección de la imagen y la identidad como los principales ámbitos de incidencia, tratándolos como categorías absolutas en lugar de verlos como dos extremos de un *continuum* simbólico y cultural sometidos permanentemente a los desafíos de la comprensión intersubjetiva. De manera esquemática, tal selección puede representarse como sigue:³

² Cf. Jürgen Habermas (1993), *Conocimiento e interés*, Taurus, México.

³ Como las otras láminas, la presente es parte de una presentación que el autor hizo hace un tiempo en el seminario de la División de Ciencias de la Comunicación y Diseño, de la UAM Cuajimalpa.

Territorios de la comunicación organizacional

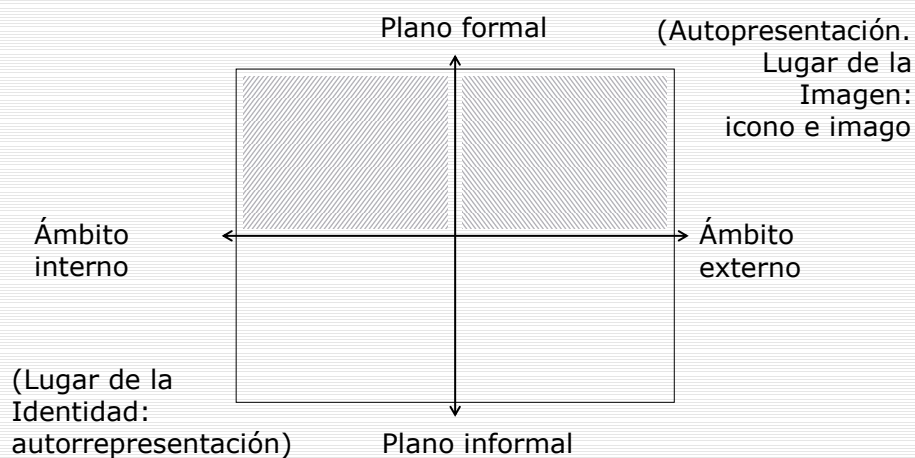


Esquema 2. Configuración analítica del campo.

Más aún: al considerarlas como categorías absolutas, los discursos convencionales de la CO, comprometidos con las exigencias propias de la racionalidad administrativa de origen neoclásico (particularmente en cuanto a la optimización de resultados y la relación medios-fines), llevaron el esquema hacia una excesiva formalización de tales procesos intersubjetivos de entendimiento, de modo que en el cuadrante sólo queda cubierta la parte superior. De este modo se aseguraron que toda acción comunicativa permaneciera al cobijo de los fines formales de la organización, su estructura, sus modos de regulación y sus imperativos funcionales. La formalización enunciada puede representarse como se muestra en el esquema 2.

Esta configuración de los territorios predominantes en materia comunicativa no es, desde luego, casual. Obedece sobre todo a la decisión de los practicantes de la CO por ganarse un espacio entre las profesiones que brindan servicios a las organizaciones formales, pero también a la inercia institucional (académica, quiero decir) que sin lugar a dudas restringe el margen de elección entre quienes desean formarse en —y ocuparse de— la investigación en este campo de conocimientos.

Énfasis formal de la CO



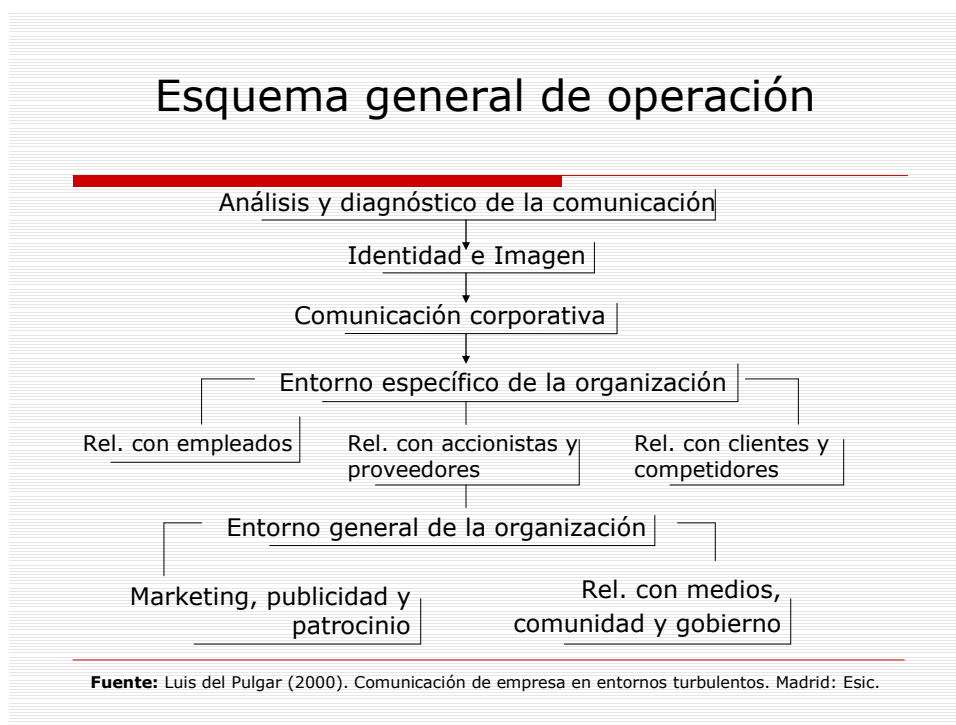
Esquema 3. Predominio del orden formal.

De hecho, incluso quienes abrevan del refrescante arroyo de los estudios culturales manifiestan esta tendencia hacia la formalización restrictiva del campo (si bien reconocemos que la formalización analítica es siempre necesaria al nivel del método). Tal vez se deba a que no han logrado recuperarse de la enorme influencia que han dejado en esta área las interpretaciones prescriptivas del tipo de *Culturas corporativas*, el famoso texto de Deal y Kennedy que abrió toda una veta en los estudios culturales, pero que por su tratamiento edulcorado de los fenómenos simbólicos, sometidos al punto de vista de los negocios, “pueden ser dominantes pero estar muertos” (como se ha dicho tantas veces).⁴

De modo que situándonos dentro del modelo general de trabajo de la CO, su estructura en el momento actual corresponde a la de un área técnica del saber, cifrada en los territorios de la imagen e identidad organizacionales (unívoca y unitaria, respectivamente), mismas que, según aspiran los defensores del modelo, pueden ser producidas y gestionadas a partir de un

⁴ Cf. Terrence Deal y Allan Kennedy (1985), *Culturas corporativas: ritos y rituales de la vida organizacional*, Fondo Educativo Interamericano, México. Véase también: Linda Smircich (1987), “Organizational culture”, en Fredric Jablin *et al.*, *Handbook of organizational communication: an interdisciplinary perspective*, Sage, E. U., pp. 228-263.

diagnóstico formal que incluya tanto el ambiente interno como el externo de la organización.



Esquema 4. Modelo general de trabajo de la comunicación organizacional.

Su semejanza con las relaciones públicas tradicionales salta a la vista. Si bien se han incorporado conceptos como *clima comunicativo* y *narrativas organizacionales*, por sus propósitos la CO está más que emparentada con aquéllas, al grado de mostrarse como una continuación —ciertamente sofisticada— de su impulso práctico hacia la formación y mantenimiento del consenso y la armonía organizacionales, susceptibles de configurarse partiendo de un discurso unitario y artificiosamente genérico.

2. Hacia nuevos derroteros de la Comunicación organizacional

El plano de la cultura irrumpió en la esfera de los estudios organizacionales con envidiable vigor. Desde entonces, la CO se apropió la nomenclatura de esta área de interés sin apropiarse también su potencial heurístico. En lugar de considerarla *qua problema*, con sus promesas y desafíos sujetos a

investigación, la CO hizo de la cultura organizacional una fuente de certidumbres sin anclaje empírico ni problematización teórica.

Esta forma de operar reedita la manera en que antes fueron asumidas nociones como organización, sistema, racionalidad, clima organizacional, metas organizacionales, estructura, función, línea de mando, y otras tantas. El resultado es un orden conceptual cerrado sobre sí mismo, sin más ventanas hacia el exterior que las que demande la propia razón sistémica.

Una asunción acrítica de las aportaciones potenciales de los estudios culturales favorece, también, que la comunicación no realimente sus matrices de conocimiento y sea concebida únicamente como dispositivo de gestión, orientada por los requerimientos *manageriales* de control y coordinación. Este carácter operacional lleva a darle un tratamiento teórico según los criterios de efectividad y eficiencia propios de las necesidades comerciales y administrativas. Todo esto a pesar de reconocerse que los contextos organizacionales “están cada vez más interesados en el significado y el comportamiento simbólico... En consecuencia, las habilidades para la formación de equipos, la negociación y el *management* de la política devienen centrales para las firmas que pasan de las economías de escala a las economías de tiempo”.⁵

O hacia las economías de alcance, que junto con el énfasis en la calidad total, los grupos semiautónomos de trabajo, el aprendizaje organizacional, la desterritorialización de las firmas, y la aplicación intensiva de tecnologías de la información (valorización de intangibles), además del desarrollo de nuevos materiales a partir de polímeros y la nanotecnología, caracterizan lo que se ha dado en llamar “nueva economía”, sociedad de la información, del conocimiento, o capitalismo cognitivo.⁶

Estas denominaciones han llevado a pensar la sociedad contemporánea como un nuevo estadio histórico, de alcance económico, político, social, cultural y —desde luego— organizacional. Acompañan diagnósticos sociales que acuñaron nuevos términos para dotar de significado a los procesos en

⁵ Thomas Clarke y Stewart Clegg (1998), *Changing paradigms: the transformation of management knowledge for the 21 st century*, Harper Collins, Londres, p. 49.

⁶ Cf. Jesús Lechuga, “Decodificando los intangibles en la nueva economía”, en *Ibid* (coord.), *Tecnologías de la información y la nueva economía* (2007), UAM-A, México, pp. 17-73.

marcha: sociedad posindustrial (Bell, Handy), poscapitalista (Druker), posmodernidad (Lyotard, Clegg), capitalismo desorganizado (Lash y Urry).

En todos estos casos, la diferenciación es el elemento clave; diferenciación que si bien inició en la segunda década del siglo 20 con las estrategias de comercialización de General Motors y DuPont, se han generalizado desde el Yom Kipur de 1973, conflicto que derivó en la crisis de los precios petroleros y en el presumible fin de la sociedad industrial.

En el escenario organizacional contemporáneo, a modo de profecía autorrealizada (como sugiere el metodólogo Ernst Nagel), es lugar común aceptar que ha disminuido la preocupación por el control, mientras aumenta el interés en los aspectos “blandos” del *management*. Las características de este nuevo modelo de gestión organizacional pueden ilustrarse del siguiente modo:

Viejos y nuevos paradigmas del management	
Viejo paradigma	Nuevo paradigma
Cambio continuo	Cambio discontinuo
Organizaciones disciplinarias	Organizaciones que aprenden
Organizaciones rígidas	Organizaciones flexibles
Administradores	Líderes
Comunicación distorsionada	Comunicación abierta
Jerarquías	Mercados
Aprendizaje estratégico cupular	Aprendizaje estratégico generalizado
Desconfianza en el empleado	Confianza en el empleado
Supresión del conocimiento local	Creatividad del conocimiento local
Funciones y tareas individuales	Equipos transfuncionales
Procesos intrafronterizos	Procesos integrados transfronterizos
Fuente: Clarke, Th. y S. Clegg (1998). <i>Changing paradigmas: the transformation of management knowlwdge for the 21st century</i> . Londres: HarperCollins.	

Esquema 5. Cambio de paradigmas en materia de gestión.

Para Charles Handy, por ejemplo, la sociedad industrial está feneciendo junto con las organizaciones modernas, las cuales solían producir en masa para consumidores indiferenciados. Hoy, la gestión organizacional no se lleva a cabo con estructuras, sistemas, dispositivos de control y flujos de *inputs* y *outputs*. En su lugar, tenemos la gestión simbólica: “hoy el lenguaje no es el de

la ingeniería sino el de la política; se habla de culturas y redes, equipos y coaliciones, de influencia y poder más que de control; de liderazgo, y no de *management*".⁷

La estrecha relación de todos estos procesos (de centralidad emergente) con la comunicación es más que evidente. Sin embargo, no deja de llamar la atención que las fuerzas institucionales y los practicantes de la CO sigan actuando como comunidad que, por mor de su impulso autolegitimatorio, se automargina de estas nuevas interpretaciones. En todo caso, que asuman esta suerte de *giro comunicativo* en las organizaciones como si se tratara de una suma de etiquetas desligadas de los procesos reales de gestión.

Así se muestra en el más reciente informe del grupo de investigación en Comunicación Organizacional que trabaja en el marco de la Asociación Mexicana de Investigadores de la Comunicación (AMIC), mismo que propone a la productividad como el motivo más importante de actuación del comunicólogo organizacional: "El término que aquí se propone habla de la productividad a la que todo ser humano está llamado y que tiene que ver con el uso óptimo de los recursos, tales como el tiempo, conocimientos y los talentos para brindar los mejores resultados posibles en cualquier esfuerzo o meta que se proponga. Dimensionado esto en términos de las organizaciones e instituciones, se habla de calidad en el servicio y el producto, en la atención y la optimización de los resultados dados, ciertos insumos, el no desperdicio y la responsabilidad social".⁸ En suma, los elementos *hard* de la gestión alambicados con cierta nomenclatura de relaciones públicas.

Por nuestra parte, creemos estar ante una gran oportunidad para replantear los problemas, propósitos y desafíos profesionales y epistemológicos de la CO. Si estas nuevas formas de gestión implican necesariamente procesos comunicativos abiertos, habrá que resignificar el lugar de la CO en escenarios de acción formalmente restringida, reevaluando al menos las posibles aportaciones de la comunicación para la comprensión de los órdenes institucionales, sus modos de regulación y las orientaciones de acción de los sujetos.

⁷ Charles Handy, citado por Clarke y Clegg, *op. cit.*, p. 21.

⁸ AMIC (2007), *La investigación de la comunicación en México: avances, retos y perspectivas en la construcción de nuestra disciplina*, México, mimeo, p. 218.

Esta es una tarea que juzgamos fundamental llevar a cabo. Y no sólo para ponernos a tono con las nuevas propuestas de gestión organizacional (que se ilustra con el esquema siguiente) sino para explorar las posibilidades virtuales y factibles para desarrollar propuestas motivadas por intereses epistemológicos diversos al interés técnico.

De las jerarquías cerradas a las organizaciones abiertas (en red)		
Aspecto	Org. jerárquica	Org. Abierta
Estructura	Jerárquica	En red
Recurso focal	Capital	Humano, información
Estado	Estático, estable	Dinámico, cambiante
Personal focal	Administradores	Profesionales
Locus clave	Castigo/recompensa	Compromiso
Dirección	Órdenes directivas	Auto-administración
Base de la acción	Control	Empoderamiento
Motivación	Satisfacer a superiores	Metas de equipo
Aprendizaje	Habilidades específicas	Amplias competencias
Compensación	Por jerarquía	Por logro y competencia
Relaciones	Competitivas	Cooperativas
Actitudes	Rechazo al trabajo	Identificación c/empresa
Aptitudes	De administración	De liderazgo

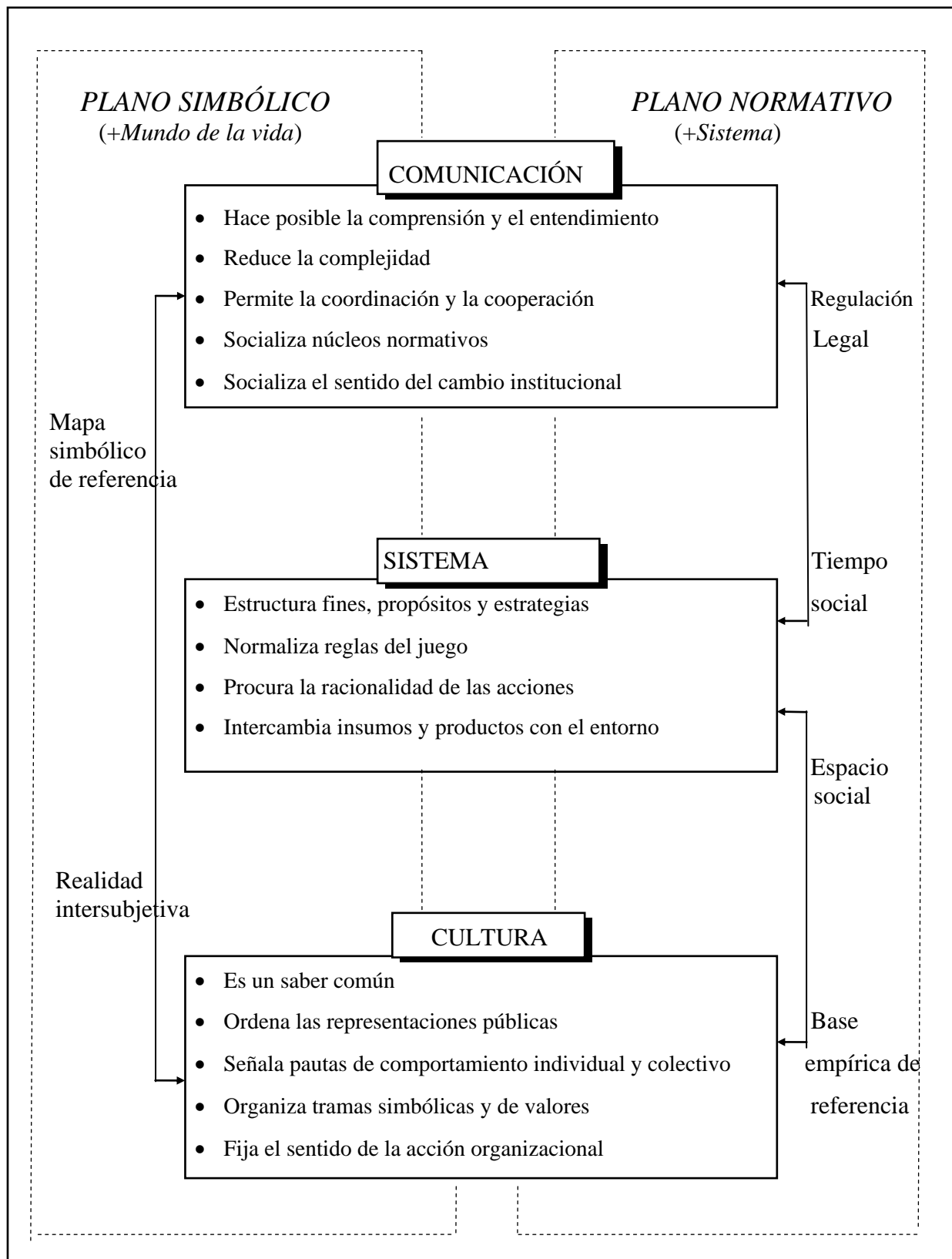
Fuente: Tapscott, D. y A. Caston (1996). *Paradigm shift: the new promise of information technology*. New York: McGraw-Hill.

Esquema 6. Nuevas tendencias en aspectos clave de las organizaciones.

En particular, creemos necesario realizar un amplio repertorio de investigaciones teóricas y empíricas que, desde la fecunda diversidad de intereses y propósitos, aporten elementos analíticos e interpretativos útiles para la comprensión de los procesos comunicativos (necesariamente simbólicos y normativos) en organizaciones de trabajo, de manera que al mismo tiempo que se restituye la complejidad de la CO, se fortalezca el carácter social de los estudios en la materia. Para tal fin, es preciso disponer de un modelo teórico que auxilie en la selección e identificación de las fuentes de información y análisis relevantes para cada propósito.

En la página siguiente se muestra el esquema conceptual que hemos venido proponiendo desde hace un tiempo y que pensamos puede ser un buen punto de partida.

COMUNICACIÓN – SISTEMA – CULTURA: Modelo de sus interacciones



Esquema 7. Modelo de las interacciones entre los órdenes sistémico y de acción.

Como puede observarse, se trata de un marco lo bastante amplio para que resulte provechoso como instrumento comprensivo de la dinámica entre cultura, sistema y comunicación. Para prevenir, sin embargo, las tentaciones de rigidez, así como los modelos perro-gato (híbridos y sin utilidad práctica) contra los que alertó Sartori, tenemos bien en cuenta que nuestro esquema de interpretación debe estar sujeto siempre a las necesarias actualizaciones que impongan los datos resultantes de investigaciones concretas.

Los supuestos teóricos en que se funda el esquema propuesto, con la pretensión de que oriente las investigaciones en que participemos, pueden resumirse así:⁹

- a) La comunicación y la cultura son realidades estructuradas-estructurantes de las organizaciones formales. En tal virtud, se sitúan a caballo de las dos posiciones teóricas que se reconocen en la literatura especializada: a) las organizaciones “tienen” cultura; b) las organizaciones “son” cultura.¹⁰
- b) El sistema integra vertical y horizontalmente a la organización por medio de las reglas de juego formales (jerarquía, relaciones contractuales, régimen salarial), la racionalidad técnico-estratégica (diferenciación funcional, especialización, centralización decisional) y el intercambio de insumos y productos con el entorno (bienes, servicios, tecnología).
- c) La cultura encarna las estructuras simbólicas sedimentadas durante el desarrollo de la organización. Mediante sistemas de representación y esquemas interpretativos orienta la conducta de los actores ante problemas prácticos, otorga realidad social a las finalidades del sistema, sitúa las acciones colectivas en matrices de significación y define el sentido de pertenencia de los sujetos. Se define por su carácter dinámico y plural en virtud de los distintos grupos culturales que surgen y coexisten en las organizaciones.
- d) Los procesos comunicativos son el medio indispensable para la socialización de los actores organizacionales, tanto en el plano del sistema como en el sociocultural. Permite la circulación de los productos culturales,

⁹ Tanto el esquema de interacción como sus premisas teóricas han sido desarrollados en el marco de un primer proyecto de tesis doctoral que realicé en el área de Estudios Latinoamericanos, dedicado a explorar empíricamente la cultura y la comunicación en organizaciones de trabajo.

¹⁰ Cf. Anabella Dávila y Nora H. Martínez (1999), “Un acercamiento crítico al concepto de cultura organizacional: implicaciones para su estudio en organizaciones latinas”, en *Ibid* (coord.), *Cultura en organizaciones latinas*, ITESM-SigloXXI, México, pp. 17-43.

co-realiza lingüísticamente las formas culturales de los endogrupos (rituales, narrativas, valores y creencias) y actualiza los significados virtuales de objetos materiales y comportamientos. Hace posible la coordinación de las acciones, reduciendo con ello la complejidad de las organizaciones en el momento de la acción. Se constituye en la mediación fundamental (en términos de significación) entre cultura y sistema.

- e) Dado este carácter mediador, los procesos comunicativos aparecen heterodeterminados en dos aspectos básicos: por las reglas sistémicas, en la legalidad de las interacciones y en la forma que adoptan; por el contexto cultural, en la validez de los esquemas de significación en uso. Esta determinación es recíproca, puesto que los consensos de acción cooperativa de las organizaciones, así como las pautas culturales de los distintos grupos sociales, se producen, circulan y se fijan mediante procesos intersubjetivos de comunicación en los que los actores disponen de un margen variable de inventiva (*habitus* en Bourdieu).¹¹
- f) Las interfaces entre sistema y cultura se extienden más allá de los intercambios de fuerzas productivas por salario (medio “dinero”), y de tiempo de trabajo por aceptación de la gestión (medio “poder”). Sistema y cultura se interpenetran formando un plexo de significación presente en las operaciones del sistema tanto como en los códigos de representación colectiva.
- g) Por ejemplo, en un proceso de cambio, las elecciones estratégicas en materia comunicacional deben procurar ser consistentes con las estrategias globales de la organización, sus planes de acción y las definiciones que tiene de sí misma. Esa coherencia no se consigue por medios puramente formales. Aunque impulsada en principio por los núcleos rectores, su adaptación práctica depende de las relaciones que la cultura y la comunicación establecen con otros factores estructurantes, al menos: la organización del trabajo, la tecnología, los estilos de liderazgo y el diseño organizacional (formalización, centralización y jerarquía).
- h) Finalmente, el resultado de las distintas capacidades comunicativas de la organización (programas, medios, habilidades, mecanismos de

¹¹ Además de la apertura práctica de este concepto, ese doble movimiento puede expresarse mediante la distinción básica entre institución e institucionalización (acción de instituir).

coordinación y cualidades expresivas) constituyen su capital comunicacional, que si bien se relaciona directamente con la calidad de las relaciones laborales, incide de manera fundamental en la realización de las expectativas globales.

Echando mano de este esquema, o de cualesquiera otros “lentes” (de preferencia bifocales), el presunto desplazamiento del control en favor del significado debe ser verificado empíricamente, tal que se le considere hipótesis de trabajo orientado al menos a:

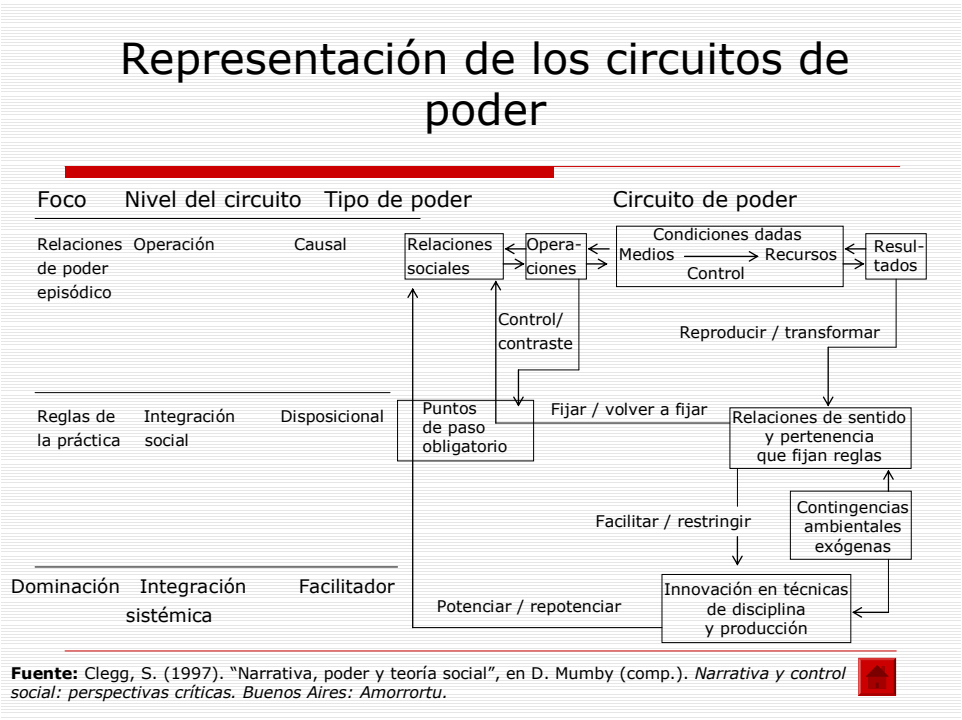
- i) evaluar en estudios sobre el terreno, igual que en la literatura especializada y conexa, el papel que juega la comunicación en el orden organizacional y los arreglos institucionales;
- ii) sus usos instrumentales al nivel de los discursos formales y las racionalidades no siempre compatibles de los sujetos;
- iii) las formas de integración, cohesión, e identificación que se promueven por medio suyo;
- iv) las formas de cooperación laboral y coordinación funcional que ayudan a instituir;
- v) la manera en que se vincula la organización con sus ambientes pertinentes (directos e indirectos, de racionalidad formal e informal).

En todo caso, el modelo propuesto para el estudio no atomístico de la comunicación en organizaciones formales halla su correspondencia con el desarrollado por Stewart Clegg para el estudio de la narrativa y el poder organizacionales. Como se sabe, en su propuesta Clegg pone en relación tres circuitos de sentido y dominación: episódico o causal (al nivel de las relaciones productivas de base), facilitador o de sistema (que incluye salarios, procedimientos técnicos y políticas), y disposicional o de integración social (en particular la producción de sentido y reglas de pertenencia).¹²

Con estos elementos, Clegg asume la tarea de complejizar las interacciones entre las dimensiones técnica, simbólica y procedimental, sólo que a diferencia

¹² Cf. Stewart Clegg, “Narrativa, poder y teoría social”, en Dennis Mumby (1997), *Narrativa y control social: perspectivas críticas*, Amorrortu, Argentina, pp. 29-67.

del que aquí proponemos no distingue entre los planos cultural y comunicativo, a los que unifica por medio del elemento lingüístico.

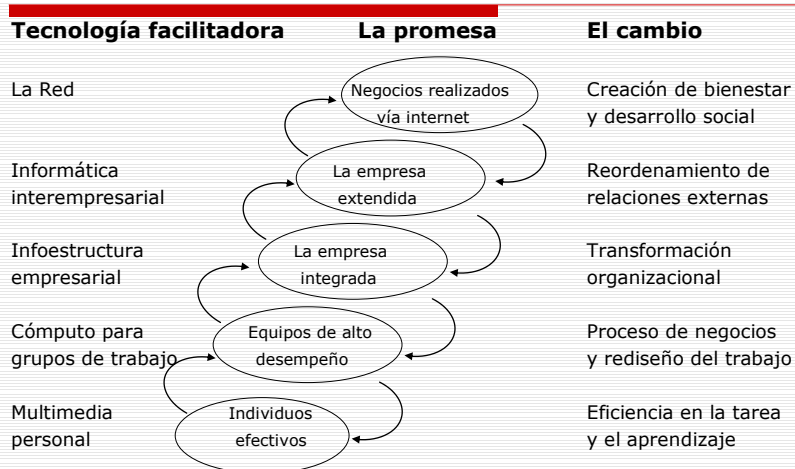


Esquema 8. Circuitos de poder que incluyen el orden del sentido.

Por último, debemos señalar que para la constitución de estas nuevas formas de gestión organizacional resultan fundamentales las nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC). Fue a partir de ellas que los procesos de globalización (también llamados “desterritorialización” al nivel de las firmas) se extendieron, primero financieramente y, después, en cuanto a los bienes y servicios culturales.

El que hoy se ponga tanta atención en ellas proviene del indudable impacto que han tenido en la configuración actual de los mercados, la producción de bienes culturales y el control de las operaciones productivas y de comercialización. La conformación de redes de firmas, alianzas estratégicas, redes de trabajo académico, y otras formas encaminadas a compartir recursos, disminuir costos de transacción, y prevenir riesgos productivos y comerciales, en buena medida han sido posibles gracias a ellas.

Cambios en la empresa con las nuevas tecnologías de la información



Fuente: Tapscott, D. (1996). New paradigm learning corporation. *The digital economy: promise and peril in the age of networked intelligence*. New York: McGraw-Hill.

Esquema 9. Impacto de las TIC sobre las estrategias organizacionales.

Lo mismo sucede con la creación de un mercado cultural global y el desdibujamiento de las identidades locales, subalternas y en resistencia (sin que el término de *glocalización* alcance para dar cuenta del desgarramiento que sufre el tejido social en muchos pueblos del orbe).¹³

En términos de la empresa, sin embargo, las TIC han hecho su aparición con excepcional fuerza, fundamentalmente impactando las áreas “duras” del trabajo organizacional: producción, comercialización y control. Y esta es un área que la CO deberá asumir también como objeto de estudio, si no exclusivo, desde luego legítimo. En particular, será de singular interés estudiar sus efectos sobre las formas de sociabilidad en las organizaciones, la centralidad de los actores organizacionales emergentes, los discursos terapéuticos que en derredor de ellas se promueven, y los imaginarios sociales que desde sí construyen.

Por supuesto, falta ver al nivel de los usos que los sujetos y las organizaciones hacen de ellas, si la promesa que se dice encarnan llega a hacerse realidad. Lo mismo vale para cuestiones como la sustitución de la fuerza de trabajo humana por la tecnología (tamaño y estructura del empleo), la

¹³ Cf. Carlos García, *Mercado simbólico global: contradicciones comunicológicas y armonías forzadas entre lo local y lo global* (2008), UNAM, Tesis de Maestría en Ciencias de la Comunicación, México.

dignificación del trabajo (igual *faber* que *labour*), y la creación de riqueza social. Pero eso, como suele decirse, es materia de otro capítulo de esta historia.

Comentario final

Las organizaciones formales son tal vez el principal espacio institucional de la vida social. En ellas se desarrolla, además de la reproducción económica de la sociedad, toda una micropolítica de la vida cotidiana. Ahí se producen lenguajes, identidades y solidaridades que los sujetos hacen suyos. Pero también prácticas disciplinarias, principios de autoridad, órdenes jerárquicos y topologías sociales que se asumen y reproducen en espacios domésticos y comunitarios.

La organización formal, fuente a la vez de autonomías y heteronomías, espacio paradójico, cabeza de Jano donde la dominación y el conflicto conviven con las aspiraciones de autodeterminación y crecimiento personal. Lugar de la necesidad cercado por la lógica aspiracional. Forma de colectividad que sólo es posible gracias a los dos procesos fundamentales de la vida social: trabajo y comunicación.

Ésta última, la comunicación, a pesar de ser el objeto constitutivo de la disciplina que lleva su nombre, no ha sido bien comprendida. Ni por los practicantes de la CO ni por su matriz disciplinaria e institucional. En la situación actual, creo que ha llegado el momento de detenernos para reflexionar un poco a cerca de su sentido y sus propósitos. Continuar con el impulso que ha tomado de los imperativos instrumentales poco ayuda para conseguir la legitimidad a que tanto aspira dentro de las disciplinas que se ocupan de las organizaciones.

Al inicio de estas páginas dejé entrever la posibilidad de desarrollar una especie de fenomenología de las formas comunicativas en ambientes formales. Ahora, al poner fin a este trabajo, me parece una tarea tanto más necesaria si tomamos en cuenta no sólo el estado actual de la Comunicación organizacional, sino la importancia de sus contextos productivos, legales, normativos, simbólicos, culturales y de organización de la vida colectiva.

Bibliografía general

- AMIC (2007), *La investigación de la comunicación en México: avances, retos y perspectivas en la construcción de nuestra disciplina*, México, (mimeo).
- Ávila, Rafael (2004), *Crítica de la Comunicación organizacional*, UNAM / Coneicc (Colecc. Posgrado, 26), México.
- Clarke, Thomas y Stewart Clegg (1998), *Changing paradigms: the transformation of management knowledge for the 21 st century*, Harper Collins, Londres.
- Clegg, Stewart (1997), "Narrativa, poder y teoría social", en Dennis Mumby (coord.), *Narrativa y control social: perspectivas críticas*, Amorrortu, Argentina, pp. 29-67.
- Dávila, Anabella y Nora H. Martínez (1999), "Un acercamiento crítico al concepto de cultura organizacional: implicaciones para su estudio en organizaciones latinas", en *Ibid* (coord.), *Cultura en organizaciones latinas*, ITESM-SigloXXI, México, pp. 17-43.
- Deal, Terrence y Allan Kennedy (1985), *Culturas corporativas: ritos y rituales de la vida organizacional*, Fondo Educativo Interamericano, México.
- García, Carlos (2008), *Mercado simbólico global: contradicciones comunicológicas y armonías forzadas entre lo local y lo global*, UNAM, Tesis de Maestría en Ciencias de la Comunicación, México.
- Goldhaber, Gerald (1994), *Comunicación organizacional*, Diana, México.
- Habermas, Jürgen (1993), *Conocimiento e interés*, Taurus, México.
- Lechuga, Jesús (2007), "Decodificando los intangibles en la nueva economía", en *Ibid* (coord.), *Tecnologías de la información y la nueva economía*, UAM-A, México, pp. 17-73.
- Pulgar, Luis del (2000), *Comunicación de empresa en entornos turbulentos*, ESIC, Madrid.
- Smircich, Linda (1987), "Organizational culture", en Fredric Jablin *et al.*, *Handbook of organizational communication: an interdisciplinary perspective*, Sage, E. U., pp. 228-263.
- Tapscott, D. (1996), *New paradigm learning corporation. The digital economy: promise and peril in the age of networked intelligence*, McGraw-Hill, New York.
- y A. Caston (1996), *Paradigm shift: the new promise of information technology*, McGraw-Hill, New York.