



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

COMUNICACION ORGANIZACIONAL:  
HUELLAS DE UN EXTRAVIO ORGANICISTA

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

**LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACION**

PRESENTA

**RAFAEL AVILA GONZALEZ**

DIRECTOR DE TESIS: DR. CARLOS IMAZ GISPERT



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

13  
2ej  
1996

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

*¿A quiénes, si no a ustedes,  
padre y hermanos,  
semilla y agua de una vida como la mía?*

*¿Y a quién más, si no a ella,  
sustentación de mí  
y llama de ambos?*

## Contenido

Introducción.	4
Capítulo 1. El auge de los sistemas.	14
1.1 Extensión de la matriz sistémica.	15
1.2 Constitución interna y procesos generales.	23
1.2.1 Elemento y relación.	24
1.2.2 Sistema cerrado y sistema abierto.	25
1.2.3 Entropía y homeostasia.	26
1.2.4 Complejidad y uniformidad.	31
1.2.5 Teleología y causalidad.	35
1.2.6 Sistema y entorno.	37
1.3 Prontuario.	39
Capítulo 2. Los sistemas sociales.	42
2.1 El paradigma lingüístico.	45
2.2 Los sistemas de acción.	53
2.2.1 El modelo de Parsons.	54
2.2.2 La mediación de Buckley.	59
2.2.3 El trance luhmanniano.	65
2.3 Prontuario.	69
Capítulo 3. El fenómeno organizacional.	72
3.1 Genealogía de las formas organizativas.	73
3.1.1 Weber: organización y burocracia.	74
3.1.2 El formalismo taylorista.	78
3.1.3 La opción humano-relacionista.	80
3.1.4 La respuesta estructuralista.	83



3.1.5 El sistemismo tradicional.	85
3.2 Rumbo a una dialéctica de las organizaciones.	90
3.3 Prontuario.	94
Capítulo 4. Itinerario de la comunicación organizacional.	96
4.1 Síntesis de las escalas.	97
4.2 Enfoques predominantes en la investigación.	101
4.2.1 Perspectiva mecanicista.	103
4.2.2 Perspectiva psicologista.	109
4.2.3 Perspectiva simbólico-interpretativa.	119
4.2.4 Perspectiva de interacción sistémica.	125
4.3 Prontuario.	131
Capítulo 5. ¿Quemar las naves? Hacia otras determinaciones de un campo no estructurado.	133
5.1 Pensar la comunicación.	135
5.2 ¿Quo vadis?	141
Conclusiones.	147
Bibliografía.	150

## Introducción

Esta tesis tiene por objeto la investigación y el ejercicio de la comunicación organizacional, sus fundamentos teóricos y sus resultados prácticos. Al mismo tiempo, tiene como propósito mostrar el signo conservador y acrítico que la perspectiva dominante lleva impreso en su discurso y su acción, desde el momento mismo en que asume como premisas epistemológicas una serie de categorías organicistas heredadas de la Teoría General de los Sistemas, la cibernética y el funcionalismo sociológico. Para llevar a cabo nuestra tarea, trazaremos los principales supuestos teórico-metodológicos que sustentan el quehacer de los profesionales de la comunicación que han tomado a las organizaciones formales como ámbito de desarrollo, así como el horizonte que se abre cuando se reconoce plenamente a la comunicación organizacional como legítimo objeto de estudio en nuestra disciplina.

La aparición de textos sobre esta materia es cada vez más frecuente; sin embargo, la inmensa mayoría se limita a exponer las técnicas y estrategias para el manejo "exitoso" del *factor comunicativo* en las organizaciones, sin problematizarlo en su unidad esencial, esto es, en tanto campo no estructurado. Los estudios abren casi siempre con una aproximación al contexto organizacional, pero esos acercamientos son del todo descriptivos y generalmente parten de una aseveración que parece haber cobrado valor paradigmático: "la organización es un sistema abierto". La corriente aceptación a esta máxima introduce el tercer término del trinomio cuya consistencia es preciso someter a un análisis serio: sistema, organización y comunicación. Soslayar uno de ellos equivaldría a eludir el principal desafío para nuestra investigación, toda vez que la falta de atención a la significación teórica y la validez metodológica de afirmaciones como la indicada ha sido fuente de los desatinos que subyacen a la incompreensión del objeto que abordamos aquí.

Las consecuencias de ese descuido son más graves de lo que pudieran parecer a primera vista. La oposición (y a menudo contradicción radical) entre las distintas

acepciones de la noción de sistema no se ha reflejado en una revisión crítica de la perspectiva teórica dominante entre los especialistas, quienes se nutren, como hemos dicho, de las metáforas biologicistas de la realidad social. Es posible verificar que a partir de este núcleo axiomático se repiten los intentos por circunscribir la complejidad comunicativa a la *funcionalidad* formal que el sistemismo clásico instituye. La comunicación se reduce entonces al carácter de mito -en el sentido empleado por Barthes-, al de pura alegoría de lo indeterminado, y al de ensueño de sí misma. Deja de ser proceso circular entre sujetos activos para devenir fetiche solipsista: la "opulencia comunicativa" justifica la opacidad semántica y la palabra abierta se vuelve sinónimo de persuasión. El terreno ganado por esta concepción del fenómeno comunicativo en las organizaciones es de tal magnitud que parece remota la posibilidad de subvertirla, más cuando escasean propuestas alternativas a esta *ejemplaridad* restrictiva.

Este ensayo aspira a fungir de "espejo" sobre el entrapamiento teórico y metodológico que grava este campo de la comunicación. Reflectividad y reflexión se empatan en el propósito de mover al debate y a la multiplicación de experiencias desde diversas plataformas conceptuales. La omisión persistente sólo seguirá abonando la perversión de fines que campea en la investigación y el ejercicio profesional de los "comunicadores organizacionales". Una de las muchas razones que han llevado a la situación actual es precisamente la ontologización de los sistemas, impulsada por quienes se adscriben fielmente a la Teoría General, y que se ha convertido en el *paladium* de toda esta praxis legitimadora de la realidad *en sí y por sí*. Cuando los conceptos básicos y los principios generales de esta teoría originada en las ciencias físicas y biológicas son asumidos y extrapolados acriticamente por investigadores de las ciencias sociales, el mundo objetivo se espiritualiza y sus supuestos adquieren una franca dimensión determinista sobre los distintos fenómenos que se pretende incluir en su esfera de influencia. La sociología, la teoría de las organizaciones y la comunicación organizacional son tal vez los ámbitos que más han resentido este extravío organicista. El recorrido por estos distintos campos del saber no es, luego, tarea vana. Al desmontar los hilos teórico-metodológicos de este cuerpo doctrinal con ambiciones universalistas, se revelará su carácter ideológico en el rango de lo social, las fantasías estratégicas que le inyectan vida, sus innumerables inconsistencias con el nivel concreto de los distintos dominios, y su incapacidad para vérselas con asuntos como la historia, el conflicto y la contingencia.

Al final del examen, sin embargo, tal vez quede algo de positivo. Cuánto y qué, dependerán de la atención y el grado de fortuna que comporte el análisis, así como de su lectura intelectualmente desprejuiciada y honesta. Mientras tanto, en términos del objeto *comunicación organizacional*, podemos decir que cuando los investigadores que reverencian la teoría general de los sistemas erigen como marco de referencia su versión más mecanicista para estudiar la comunicación en las organizaciones, la entelequia suplanta a la realidad fenoménica (Sartre) hasta el punto en que el sistema parece someter a la comunicación dentro de los márgenes funcionales que le han sido asignados de antemano, ya sea natural, estratégica o hasta teleológicamente.

El cuerpo de conocimientos disciplinarios que a lo largo de las últimas décadas se ha construido no alcanza para ofrecer una respuesta categórica a este tipo de afirmaciones; peor aún, la mayor parte de ellos sirve para apuntalar sus trasnochados supuestos. La imaginaria positivista que permea la teoría y la práctica comunicativa en las organizaciones ha contribuido, sin duda, a que otros puntos de vista eludan intervenir en su estudio con objeto de destrabar los sinsentidos que constituyen la mayoría de sus axiomas. No obstante, cuando se les ve de cerca causa perplejidad que se haya dejado pasar tanto tiempo para hacerles frente en forma decidida. La existencia y proliferación de organizaciones formales no están sujetas a nuestras elecciones individuales; por el contrario, las dimensiones e influencia que han alcanzado dentro de la dinámica social hacen pensar que en más de un sentido estamos condenados a establecer relaciones de convivencia *en y con* ellas. Por lo menos desde que fue abordado por Weber, este fenómeno mostró todo su peso fáctico, a pesar de lo cual desde la *episteme* de la comunicación social su exploración sigue siendo más que cautelosa.

Es paradójico que áreas como la sociología y la psicología social lleven ya muchos años dedicados a disectar los múltiples niveles empíricos y conceptuales que exhibe la comunicación en esa esfera, mientras que en su propia matriz disciplinaria se le ha mantenido en el *olvido*. Dos hechos lamentables han resultado de esa actitud: a) el "vacío" concedido por la ciencia de la comunicación lo han llenado psicólogos sociales, relacionistas públicos y administradores, quienes perciben como parte de sus campos disciplinarios lo relativo a la comunicación organizacional; b) los núcleos teóricos que guían sus prácticas son, lógicamente, insuficientes y hasta falaces. Ambos factores, sumados a la concepción de las organizaciones como sistemas orgánico-mecanicistas, se

expresan en el predominio de perspectivas puramente funcionalistas orientadas por criterios de eficiencia y productividad que justifican la metamorfosis de la comunicación en crudo instrumento de control.

¿Cómo actúan, en este contexto, los todavía pocos "especialistas" de la comunicación organizacional? ¿Cuál es su signo discursivo y cuál su práctica real? Antes de contestar a estas preguntas, debemos precisar un par de cuestiones más. La primera es que, en tanto objeto de estudio, la comunicación organizacional se encuentra aún en etapa de formación (pese a que cincuenta años de ejercicio hacen sospechar de una etapa demasiado "tardía"), por lo que sus dimensiones son imprecisas y sus categorías ambiguas; la segunda es que los métodos empleados provienen casi todos de las disciplinas auxiliares de la administración. La ambigüedad categorial no significa que entre los investigadores no exista grado alguno de consenso, sino que éste se edifica sobre la base de los requisitos impuestos por los objetivos generales de la organización. Las teorías y técnicas de la psicología social, la sociología, la antropología y -lo que es más grave- de la comunicación social, son habitualmente subordinadas (es decir, "deglutidas") a ellos, por lo que sus indudables aportaciones empíricas están lejos de poder articular núcleos conceptuales alternativos que integren las experiencias dispersas y socaven la ecuación tecno-racional (Mumby) de la comunicación. Lo trágico es que los investigadores sociales se ven crecientemente a sí mismos como "resortes" para la efectividad administrativa del llamado factor humano (algunos lo designan, en el colmo de la poética bursátil, como "capital humano"). Sobre este planteamiento, estamos en condiciones de afirmar que la praxis de los comunicadores organizacionales se define por su contribución al control *operativo* de las interacciones comunicativas, sus flujos y sus contenidos simbólicos; se define, en resumen, como auxiliar de la dominación organizacional, y el éxito de sus intervenciones se mide por su eficacia para velarla y legitimarla con, entre otras cosas, el valor persuasivo de la retórica corporativa.

La dimensión social de la comunicación se erosiona y disuelve en las funciones administrativas, por lo que el discurso, la textualidad y la acción encallan en la metáfora de la comunicación. Metáfora porque la posibilidad de enriquecer el ejercicio comunicacional en las organizaciones es frenada por la adopción indiscriminada de teorías, paradigmas y filosofías de orden administrativo-cibernético; metáfora porque se acepta que toda contribución de los comunicólogos en este terreno debe fincarse en

valores de rendimiento (así se apele al "clima comunicativo", a la "imagen corporativa" o a la "cultura organizacional"); metáfora porque tras los diferentes discursos sobre la bidireccionalidad se agazapa siempre el concepto de información y se escamotea la horizontalidad de la relación humana (en este sentido nos referimos también a la metonimia de la comunicación); y metáfora porque en ningún momento se plantea la comunicación como problema y posibilidad, sino como lo dado, lo instituido, lo reificado. El siguiente párrafo ilustra la concepción dominante sobre el hecho comunicativo en las organizaciones:

Comunicación organizacional es el conjunto de mensajes que emite una organización (cualquiera que sea su rubro), tanto al interior como al exterior, de una manera programada y sistemática. Esta amplia gama de mensajes, independientemente de su destinatario final, debe ser congruente y homogénea, a fin de proyectar una imagen consistente y uniforme de la organización.<sup>1</sup>

Arribamos a dos hechos básicos que cortan transversalmente los análisis y publicaciones: a) la comunicación organizacional debe adquirir la calidad de objeto de estudio con plena pertinencia, que como tal apele a métodos y teorías que hagan posible aprehenderla adecuadamente; y b) pese a que los "expertos" recomiendan abordarla de modo global y sistemático, en la práctica y la literatura correspondientes eso es, justamente, lo que no aparece por ningún lado. Incluso quienes toman a la teoría sistémica como marco de referencia confunden totalidad con formalismo, de manera que sus experiencias son sumamente parciales (en los dos sentidos: fragmentario e ideológico), aunque aseguren lo contrario mientras divagan al asimilar *comunicación* (múltiple) con *organización* (formal). Al abordar este campo de estudio tengamos bien presente que a menudo discurso y práctica ni siquiera se dan la mano cuando se encuentran por la calle. Más todavía, cualquier recorrido que emprendamos por las *huellas* de este saber nos conducirá por los vericuetos analíticos sobre conceptos como canales, relaciones públicas, órganos internos, redes informales, estructura tecnológica, comunicación ascendente, descendente y lateral, y otros muchos cuyo término común es el de diseñarse, implantarse y evaluarse de forma aislada, discrecional y estrictamente *funcional*.

---

<sup>1</sup> Horacio Andrade, citado por Blanca Cortés, "La enseñanza de la comunicación organizacional en México", en Carlos Fernández Collado (coord.), *La comunicación en las organizaciones*, Trillas, México, 1991, p. 320.

Quizá el mayor obstáculo para salir del trance en que se halla la comunicación organizacional radique en la falta de problematización sobre los límites del objeto y los métodos vigentes. La ausencia de razón crítica hace que pese más el muerto que todas las coronas: si se tiende a suponer que las cosas están dadas, es decir, que estructuras y sistemas son expresión de una idea cósmica que restringe las posibilidades de acción transitiva, el integracionismo conductista es ley máxima. Pero si en vez de eso el sistema-organización revela su racionalidad limitada y su contingencia histórica, entonces la razón crítica podría ser también razón fundacional; no nada más porque es capaz de someter a juicio los supuestos mecanicistas que prevalecen a la fecha, sino porque a la larga su intervención (objetiva y no voluntarista) puede redundar en el desarrollo de estrategias orientadas a aumentar el margen de libertad comunicativa de los sujetos organizacionales.

El ejercicio acríptico de los investigadores ha derivado en otro gran mito de la comunicación, que en teoría contradice la dependencia respecto a las funciones organizacionales pero que en la práctica opera como su complemento: la atribución de facultades autonómicas que hacen prescindible la referencia a los procesos basales que le imprimen su signo. Aseveraciones como la de Ferrer no se conforman con invertir los términos de la relación entre estructura organizacional y comunicación, sino que hacen de ésta el principio rector de la vida social y, en última instancia, objeto y fin de sí misma: "la función primigenia y elemental por la que existe y es emitido un mensaje institucional en el seno de cualquier organización es la comunicación".<sup>2</sup> Con un poco de buena fe, a semejante tautología podría aplicársele aquella sentencia de Hegel sobre la ética de Kant, en particular acerca de la autonomía de la voluntad: pero no lo dice realmente en serio. Lo preocupante es que en esta afirmación no hay nada que sugiera sentido del humor (a no ser involuntario). Ya no es suficiente arrojar al niño con el agua de la bañera, ahora la comunicación ha llegado a la cumbre, mereciendo estatuto demiúrgico: la comunicación, alfa y omega de las organizaciones y, por extensión, origen y destino de toda praxis social.

Como cualquier dimensión social, las organizaciones están pregnadas de comunicación, eso nadie en sus cabales puede discutirlo. Lo que no es juicioso es

---

<sup>2</sup> Eulalio Ferrer Rodríguez, "La dimensión del propósito en la comunicación organizacional. Apuntes sobre la revista interna", en *Ibid*, p. 145.



subsumir un término en el otro, o trasmutar su valor mediante artilugios retóricos. Para decirlo sin eufemismos: eso no es sino ideología. ¿A quiénes, si no a los comunicólogos, nos corresponde emprender la tarea de ponerle los puntos a la les del discurso comunicacional? Como campo de estudio nos ofrece desde ya enormes desafíos; como ámbito laboral (adoptando, si se quiere, una posición pragmática, pero ineludible en las actuales circunstancias), horizontes tan amplios como seamos capaces de estructurar. La exigencia es perentoria, a menos que nos obstinemos en pensar que por no mirarlo el objeto no existe, y nuestra automarginación refuerce -por omisión- los sofismas que gobiernan su práctica.

Mas para ello hace falta abundar en algunos aspectos de singular relevancia. Hasta hace muy pocos años la mayoría de las instituciones de educación superior que ofrecen la carrera de Ciencias de la Comunicación no impartían ninguna materia que se ocupara explícitamente de la comunicación organizacional. No obstante esa cuestión capital, su presencia en la esfera académica ha venido en aumento y en la actualidad trece de ellas la contemplan en su plan de estudios, incluida la ENEP-Acatlán; además, la UANL la ofrece como especialidad, el ITESM-Querétaro como diplomado, el Centro Avanzado de Comunicación como maestría, y únicamente la Universidad de Aguascalientes la tiene instituida como carrera de licenciatura. Ese crecimiento es una llamada de atención para las instituciones que permanecen al margen de un movimiento cuyos alcances y dirección no son previsibles. Lo que sí podemos es sumarnos a ese esfuerzo colectivo por instaurar un campo de desarrollo académico y profesional a todas luces provechoso. Y lo que es más importante: proponer nuevas iniciativas y modalidades de estudio ahí donde los equívocos teórico-metodológicos amenazan institucionalizarse (más de lo que ya ocurre). Este es el deseo que motiva nuestra investigación, sin duda modesta si se toma en cuenta el caudal de ramificaciones subsidiarias de un mismo río, hoy por hoy pantanoso. Aun así, trazar los rasgos de las principales líneas de investigación y práctica comunicacionales dentro de las organizaciones da para muchos otros ejercicios de análisis. Eso es lo que deseamos, después de todo. En este caso, para llevarlo a cabo es menester indagar primero en torno a los supuestos básicos en los que ambas se fundan, comenzando por la noción sistémico-organizativa, *petitio principii* de las corrientes en boga. Es pues necesario formular algunas preguntas específicas: ¿Qué es un sistema? ¿Cuáles son las características que lo definen? ¿Cuáles los procesos que le



dan vida? ¿Cuáles teorías los postulan? ¿Cuál es su rango de aplicación conceptual? ¿Cuál su valor metodológico? Las respuestas que de ellas obtengamos se ligarán con nuevas interrogantes: ¿Es factible hablar de sistemas sociales? ¿Cuáles son sus peculiaridades? ¿Desde qué enfoques teóricos se les aborda? ¿Cuáles son sus restricciones? Y las organizaciones, ¿son también sistemas? ¿De qué tipo? ¿Cuáles son sus especificidades? ¿Poseen alguna dinámica particular? ¿Cuál es su coherencia teórico-empírica? Y, sobre todo, ¿Qué papel juegan los hombres en ellas? ¿Cuáles son sus limitaciones y sus posibilidades de acción? ¿Son sus prácticas reflejo o, por el contrario, modeladoras de la organización?

Esta serie de preguntas nos permitirá aclarar que: 1) la teoría general de los sistemas obedece a comportamientos observables en física y biología, principalmente, aunque las analogías "halladas" en otros terrenos científicos dieron lugar a todo un movimiento racionalista y transdisciplinario cuya influencia se extiende hasta el presente; 2) las ciencias sociales no estuvieron exentas del entusiasmo generado por tales semejanzas formales, lo cual generó lecturas incautas y extrapolaciones mecánicas de sus postulados hacia el ámbito de la sociedad; 3) la teoría de las organizaciones está preñada de mitos organicistas tomados de la teoría general, la mediación de la teoría social ha sido extrañamente escasa; 4) en general, los científicos sociales que actúan en las organizaciones asumen el mecanicismo racionalista como el único modo de conducta posible, con lo que refuerzan la visión positivista dominante.

Con el fin de desenhebrar el tejido conceptual que muestra la estrecha vinculación entre el axioma "la organización es un sistema abierto" con el organicismo, seguiremos un itinerario lógico-deductivo. Dedicaremos el capítulo uno para explorar en detalle las características que la teoría general adjudica a los sistemas, sus elementos y sus procesos primordiales, así como la extensión del brazo sistémico hacia otras esferas del saber; como se demostrará, la cibernética y la teoría matemática de la comunicación jugaron un papel muy importante en la consolidación y prestigio de la propia teoría general. El *corpus* categorial que obtengamos de esta primera escala fungirá de tamiz cuando abordemos los sistemas sociales (capítulo dos), en particular las teorías de algunos de los más connotados exponentes de los sistemas de acción: Parsons, Buckley, Luhmann y -en menor medida- Homans; de esta manera se pondrán en evidencia las relaciones teóricas entre los sistemistas generales y los sistemistas sociales, lo mismo

que el funcionalismo mecanicista que los emparenta. Pero lo que tal vez provoque más estupor sea la constatación de que muchos prestigiados teóricos del fenómeno organizacional *calcan* la concepción organicista de los sistemistas clásicos para estudiar los procesos de su competencia, como se pondrá de manifiesto en el tercer capítulo.

El conjunto de conocimientos extraídos de esta revisión *esca*lar conformará el contexto teórico y metodológico en que se inscribe la comunicación organizacional desde el punto de vista de su ejercicio y evaluación actuales. Los dos últimos capítulos están destinados a su estudio. En el capítulo cuatro resumiremos la evolución del quehacer comunicativo, cuyas características en cada estadio de desarrollo responden casi por completo a los cambios de paradigma en la teoría administrativa. Aunque en cada etapa predomina un enfoque particular, actualmente se verifica la coexistencia y usual combinación de cuatro grandes perspectivas: mecanicista, psicologista, simbólico-interpretativa y de interacción sistémica; excepto la interpretativa, todas tienen como base axiológica la noción de sistema y emplean métodos funcionalistas en sus trabajos empíricos. La buena dosis de consenso respecto a la errátil fundamentación del campo disciplinario hace dudar de que los malentendidos sean obra de la ingenuidad; las incontables aporías traen a cuento otras tantas interrogantes, ya no sólo sobre los *qué*, y los *cómo*, sino los *por qué* y los *para qué* de sus formulaciones teóricas. Para explicar el desaguisado, en el capítulo quinto iremos tras las vetas conceptuales que fermentan en la praxis comunicacional dentro de nuestro escenario. La hipótesis que formulamos se resume en una sola frase: la comprensión del hecho comunicativo está necesariamente mediada por la comprensión del hecho organizativo. Soslayar ese contexto socio-técnico conduce a la patología científica o a la turbación ideológica. Esta es la razón por la que concedemos tanto espacio al desbrozamiento teórico-contextual en nuestra investigación. Aunque en realidad es más adecuado decir que en materia de comunicación organizacional, "contexto" y comunicación son siameses cuya separación resulta en un idealismo soterrado o -como es el caso- en un determinismo falaz.

Puntualicemos lo dicho hasta ahora: la comunicación en las organizaciones es objeto de una creciente atención por parte de profesionales de esta y otras disciplinas; para estudiarla se hace uso de un cuerpo de principios, categorías, conceptos y nociones cuya pertinencia es al menos dudosa por corresponder a perspectivas fragmentarias, mecánicas y utilitaristas del fenómeno comunicativo; como consecuencia de esos

enfoques la comunicación es disuelta en el plano informativo, unidireccional y persuasivo; las regulaciones a los hechos comunicativos se ejercen al cobijo de valores sustentados en relaciones concretas de poder; el sujeto (vale decir, el *homo laborans*) es naturalmente convertido en un mero operario de las exigencias organizacionales; la comunicación, y con ella quienes la hacen posible, sufren un desplazamiento del plano socializante hacia el plano *funcional* (entendiéndose por éste nada más que las aportaciones de índole productivista a los fines institucionales). Por último, los acercamientos al objeto que tienen en la teoría general de sistemas su fundamento epistemológico se emparentan a tal grado con el biologismo y la cibernética que no se discierne si por *organización* debemos entender el organismo spengleriano, la máquina de Wiener o un sistema social decretado por alguna razón supraterrena. Por fortuna, a este tipo de metáforas siempre podemos oponer las palabras de Jean Paul Sartre: "el hombre es el producto de la estructura, pero en la medida en que la sobrepasa".<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Citado por Pierre Dalx (comp.), *Claves del estructuralismo*, Ediciones Calden, Argentina, 1969, p. 79.

## Capítulo 1.

### El auge de los sistemas

Este es un [nuevo] universo de contrastes, agrupados en complejos de relaciones, con aspectos de orden y de desorden, incluyendo cambios y tendencias... Se hace hincapié, no en las entidades simples estables, sino más bien en los sistemas complejos de relaciones cambiantes que despliegan tendencias al orden y al desorden. Por comodidad intelectual, puede ser necesario inferir un mundo invisible de inmutables: de dioses jamás conocidos directamente o de una o más clases de partículas atómicas persistentes, para poder justificar la estabilidad del mundo de las apariencias.

Lancelot Law Whyte

Hacia finales de los años sesenta, cuando el neo-behaviorismo dominaba la investigación social estadounidense y el estructuralismo desplazaba al existencialismo del panorama intelectual del occidente europeo -protagonizando la lucha de "ismos" que más tarde se convertiría en descrédito de las vanguardias-, un biólogo austriaco radicado en Estados Unidos, sacó a la luz un texto que hoy se considera piedra angular en varias disciplinas. Su nombre era Ludwig von Bertalanffy, y su libro *Teoría General de los Sistemas*.<sup>4</sup> En él intentaba sintetizar el pensamiento y las experiencias que desde distintas vertientes habían confluído, no siempre explícitamente, en la matriz teórica que él mismo había originado hacía por lo menos veinte años.

Aunque a lo largo de este capítulo nos ocuparemos con suficiencia de los principios fundamentales y las características más sobresalientes de dicha teoría (defendida y complementada por muchos seguidores, cuestionada y combatida por no pocos opositores), a riesgo de sobresimplificarla intentaremos resumirlos:

---

<sup>4</sup> Cf. Ludwig von Bertalanffy, *Teoría General de los Sistemas*, Fondo de Cultura Económica (Ciencia y Tecnología), México, 1993, 311 p.

1. En la arena científica se percibe un movimiento generalizado hacia la integración de los distintos dominios del saber.
2. Este movimiento trae consigo un cambio de perspectiva de la realidad: del mundo como *caos* al mundo como *organización*.
3. La unidad en ciernes se anuncia por el paralelismo formal de recientes descubrimientos en campos tan independientes como la biología, la química, la sociología, la antropología y la física. A esta confluencia se ha sumado la aparición de la cibernética.
4. Las semejanzas se fundan en el hecho de que a donde quiera que miremos cuidadosamente encontraremos sistemas.
5. Analogías e isomorfismos son, digamos, el vínculo conceptual que los emparenta, sin menoscabo de sus particularidades respectivas.
6. La complejidad tecnológica y social de la actualidad impone abordarla a partir de concepciones holistas o de sistemas, además de interdisciplinarias.
7. El movimiento científico percibido es ya irreversible.

Antes de pasar al análisis detallado de estos principios, hemos de señalar un dato regularmente omitido tanto por los panegiristas de esta corriente como por sus detractores: la Teoría General de los Sistemas fue concebida por Bertalanffy como hipótesis de trabajo. La aclaración no es gratuita en modo alguno; como veremos, su sombra se proyectará sobre toda la discusión acerca de la pertinencia de considerar a la sociedad y a las organizaciones como sistemas *per se*, es decir, cuando entren en disputa los planos ontológico y fáctico (óntico) de las entidades sociales. Arriesguemos, también, una primera conjetura: el pensamiento de los teóricos de sistemas es una tensión permanente entre los órdenes naturales y la presencia irreductible del ser humano.

### **1.1 Extensión de la matriz sistémica**

Desde los tiempos presocráticos, nunca como ahora el caos mundano ha angustiado al hombre. Del *ser* de Parménides y el *nous* anaxagórico no quedan siquiera los ecos, y el recurso a Dios no parece ya un asidero seguro ante la fugacidad y el desorden de la vida

y el cosmos. La Segunda Guerra Mundial instigó la desconfianza ante la supuesta racionalidad del hombre en tanto individuo y ser social. Los adelantos experimentados en física, por su parte, son de tal magnitud que de la mecánica clásica sólo hay residuos. Ni el tiempo ni el espacio son más los trasfondos *apriorísticos* que Kant postuló. Todo esto ha obligado a repensar al mundo, cuestionando la visión determinista predominante en la ciencia del siglo anterior.

Esta visión mecanicista del universo, con Laplace a la cabeza, había conducido a estudiar la naturaleza de forma meramente analítica, tal que parecía gobernada por "leyes ciegas" y sometida a una causalidad unidireccional. Sin embargo, el principio de incertidumbre de la física cuántica obligó a sustituir esa concepción por la de un universo probabilístico. Desapareció entonces ese orden natural de las cosas que, se creía, condicionaba incluso el comportamiento humano, lo que orilló a un cambio de perspectiva en la ciencia. Es así que hacia el primer tercio de este siglo comenzaron a aparecer en diferentes campos teorías que valiéndose de un enfoque totalizador descubrieron ciertos órdenes o regularidades entre sus respectivos objetos de estudio. Las similitudes formales detectadas dieron pie a elaborar una teoría con ambiciones generales y cuyos fundamentos fueron ganando aceptación entre los estudiosos de diversas disciplinas.

"Qué haya que definirse y de describirse como sistema no es cosa que tenga respuesta evidente o trivial", dice Bertalanffy. Tal vez en razón de esa dificultad, la vaguedad de la definición que propone deja tanto que desear: "un sistema es un complejo de elementos interactuantes".<sup>5</sup>

La flexibilidad del concepto es tal que puede hacerse extensivo lo mismo a galaxias que a átomos, pasando por células, mecanismos físicos, organismos biológicos, unidades sociales y ecosistemas. Hace falta, entonces, ensayar una taxonomía básica que opere como delimitación genérica. Con excepción de los dos últimos ejemplos, todos los señalados pueden calificarse de **sistemas reales**, cuya concreción les viene por ser "entidades percibidas en la observación o inferidas de ésta", y por tener existencia independiente del observador. Al lado de ellos están las construcciones simbólicas, tales como la lógica y las matemáticas, que reciben el nombre genérico de **sistemas conceptuales** y cuentan entre sus subgéneros a los sistemas que, no obstante su naturaleza abstracta, corresponden con la realidad: son los denominados **sistemas**

---

<sup>5</sup> *Ibid*, p. 56.

**abstractos**, que tienen en la ciencia uno de sus ejemplos más prominente. Las unidades sociales y los ecosistemas pertenecen también a esta clase. Sin lugar a dudas los dos son "reales", pero su carácter no es el mismo que el de los objetos de percepción u observación directa; su particularidad radica en ser construcciones conceptuales. "Así, la distinción entre objetos y sistemas 'reales' dados en la observación, y construcciones y sistemas 'conceptuales', **es imposible de establecer sin más que sentido común**" (negritas nuestras).<sup>6</sup>

Para reponernos de la sorpresa que provoca esta afirmación intuicionista emitida por un ferviente defensor del espíritu científico, revisemos los casos más sobresalientes de esta emersión de los sistemas, de modo que comencemos a explorar algunas de sus características.

En biología los organismos son, por definición, entes organizados, de modo que la biología moderna ha virado del estudio de las partes y los procesos aislados hacia los problemas decisivos situados en la organización y el orden que les dan unidad. Como en el caso de las proteínas, una y otro son resultado de la interacción dinámica de las partes, la cual modifica su comportamiento según se les estudie de manera aislada o como elementos de un todo estructurado. Nos referimos simple y llanamente a un enfoque que privilegia el funcionamiento total del sistema biológico sobre cualquiera de los órganos vitales que lo constituyen.

En el renglón de los sistemas físicos, la segunda Ley de la termodinámica, tal como Rudolf Clausius la expresó en 1850, afirma que debido a la *entropía* (tendencia al desorden) los acontecimientos físicos se dirigen hacia estados de máxima probabilidad y mínima organización, de suerte que las leyes físicas son esencialmente "leyes del desorden" y, en consecuencia, fruto de acontecimientos contingentes y estadísticos. Adicionalmente, con la mecánica cuántica y el principio de incertidumbre de Heisenberg ya no fue posible resolver los problemas desde una perspectiva estrictamente local, de modo que el orden y la organización superiores cobran nueva relevancia, ya se trate de la estructura de los átomos o de fenómenos de interacción en termodinámica. Las

---

<sup>6</sup> *Ibid*, p. xvi.

ecuaciones del campo electromagnético, elaboradas por Maxwell y que representan su estructura, confirman esta prevalescencia del conjunto sobre las partes.<sup>7</sup>

Un tercer ámbito donde aparecieron cuestiones de sistemas fue la neurobiología. En sus estudios del sistema nervioso central, A. M. Uttley sugirió en 1954 que bajo la organización de aquél subyace un sistema lógico de clasificación y probabilidad condicional. Las respuestas animales, pensaba, son determinadas por la variedad de los estímulos externos, sus similitudes y diferencias respecto a los "registrados" en ellos con anterioridad. Un ave puede confundir fácilmente una piedra con un huevo si sus características externas son lo bastante parecidas. A partir de esta hipótesis, diseñó la llamada "Máquina de Uttley", cuyos componentes son los siguientes: a) unidades sensoras de señales o estímulos del entorno; b) una caja negra central cuya función es almacenar patrones de esas señales y registrar las frecuencias de sus apariciones, de modo tal que a partir de la recurrencia de cada patrón le es asignada una probabilidad relativa y una de futura aparición, y c) dispositivos de salida. El interés de Uttley residía en la posibilidad de que el tejido nervioso incluyera ese sistema lógico-matemático, abriendo así una línea de investigación que continúa hasta la actualidad.<sup>8</sup>

A finales de los años cuarenta aparecieron dos contribuciones fundamentales a las teorías de los sistemas, la información y el control: la cibernética (1948) y la teoría matemática de la información (1949). Aunque con frecuencia se ha identificado a la cibernética con la teoría de los sistemas, sin menoscabo de su indudable importancia no

---

<sup>7</sup> La demostración de los sistemas físicos de Bertalanffy no es del todo clara, de ahí que recurramos a la teoría del campo para cimentar la posición de nuestro autor de modo más explícito. "El clásico punto de vista mecanicista -escribió Einstein- trataba de reducir todos los sucesos de la naturaleza a fuerzas que actuaban sobre las partículas materiales. En este punto de vista mecanicista se basaba la primera e ingenua teoría de los fluidos eléctricos. El campo no existía para el físico del siglo XIX. Para él, tan sólo la sustancia y los cambios eran lo real. Trató de describir la acción de dos cargas eléctricas sólo con la ayuda de conceptos que se referían directamente a esas dos cargas. El concepto de campo fue, en un principio, sólo un medio para facilitar la explicación de los fenómenos eléctricos desde un punto de vista mecánico. **En el nuevo lenguaje del campo, es la descripción del campo entre las cargas, y no las cargas mismas, lo esencial para comprender la acción de las últimas**" (las negrillas son mías). Albert Einstein, *La evolución de la física*, Salvat (Biblioteca Científica, 24), España, 1986, p. 114.

<sup>8</sup> Cf. Robert Lillienfeld, *Teoría de Sistemas: orígenes y aplicaciones en ciencias sociales*, Trillas, México, 1994, pp. 121-123. En la actualidad sabemos que uno de los mayores misterios para los neurobiólogos es la capacidad de las neuronas para reproducirse y establecer redes. La localización y el funcionamiento de ese sistema lógico son todavía hipótesis para la experimentación, los avances obtenidos están lejos de ser concluyentes.



es sino un caso especial de sistemas autorregulados. La cibernética es una teoría de los sistemas de control basada en la transferencia de información dentro del sistema y entre éste y su medio ambiente. La retroalimentación que el sistema obtiene es el punto nodal del control; gracias a ella logra autorregularse, aun cuando desconozca los mecanismos reales de que se vale para conseguirlo. En forma ruda diremos que el sistema es una caja negra dinamizada por entradas y salidas. Wiener comparte la opinión de que la física moderna ha reemplazado la imagen de un universo determinista por uno probabilístico que fuerza a un tratamiento estadístico de las partículas materiales.<sup>9</sup> Pero aunque la entropía tiende a incrementarse en el universo, existen enclaves donde rige una tendencia a aumentar su organización, por más que sea temporal y limitada: las máquinas y los seres vivos. Las aportaciones de Wiener en sistemas máquina-máquina y máquina-hombre llevaron a Bertalanffy a postular que la tecnología ha acabado pensando no ya en términos de máquinas sueltas sino de sistemas.

La teoría matemática de Shannon y Weaver se basa también en el concepto de información, a la que conciben como si fuese isomorfa con la *entropía negativa* de la termodinámica. Puesto que esta última es una tendencia al orden y reduce la incertidumbre, de igual manera se tiene la expectativa de que la información sirva de medida de la organización de un sistema. Resulta evidente que la relación entre teoría de la información, termodinámica y organización (cibernética), constituye un problema decisivo.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Al respecto, dice Einstein: "... la física clásica difiere radicalmente de la física cuántica. Aquella pretende dar descripciones de objetos con existencia en el espacio y formular leyes que rijan sus cambios en el tiempo (...) No hay lugar, en la física cuántica, para expresiones como la siguiente: 'esta partícula es así y así, y tiene estas o aquellas propiedades'. Tenemos, en cambio, expresiones como esta: 'hay tal o cual probabilidad de que una partícula sea así y así tenga estas o aquellas propiedades'. Insistimos: no hay lugar en la física cuántica para leyes que rijan las variaciones, en el tiempo, de objetos tomados individualmente; en cambio, poseemos leyes que dan las variaciones en el tiempo de la probabilidad". Einstein, *op. cit.*, p. 217.

<sup>10</sup> Su importancia es de tal magnitud que la perspectiva fiscalista de la información permea el estudio de la comunicación organizacional, lo que demuestra que la inmensa mayoría de las corrientes de investigación en este campo no han podido liberarse de su impronta. Aquí comienza a mostrarse una de las preocupaciones de exponer *in extenso* la teoría de los sistemas y sus repercusiones en el terreno de las organizaciones formales: si queremos comprender su funcionamiento, deben ser abordadas desde posturas provenientes de las ciencias sociales, con todo lo legítimo que resulte adoptar cuerpos categoriales de otras áreas. Esto que puede parecer una obviedad a menudo es olvidado por los investigadores que se ocupan de ellas.

Ya en el terreno de las humanidades, la psicología de inicios de siglo partía de principios de asociación entre unidades elementales, del tipo de las sensaciones. El surgimiento en los años veinte de la corriente gestalista reveló, no obstante, la existencia y la primacía de las percepciones de conjunto, que no son simples sumas de "átomos psicológicos" y que están regidas por leyes dinámicas. De esta manera, la psicología de la *Gestalt* habría sido la primera en oponerse directamente al esquema mecanicista.<sup>11</sup> Es oportuno mencionar que Bertalanffy también vincula a su teoría los conceptos de Jean Piaget, aunque reconoce que ha sido en psiquiatría donde más se ha adoptado el punto de vista sistémico.

Por su origen psicosocial, la teoría de los juegos, enunciada en 1947 por von Neumann y Morgenstern, representa un nuevo enfoque. Aun así, se agrega a esa corriente por ocuparse del comportamiento de jugadores supuestamente "racionales" y cuya interacción se finca en la obtención de ganancias máximas y pérdidas mínimas, conseguidas a través de estrategias apropiadas para el otro jugador. Constituyen así un sistema de fuerzas antagónicas reguladas por ciertas condiciones de reciprocidad.

Finalmente, hace ya mucho tiempo que el concepto de sociedad entendida como suma de individuos equiparables a "átomos sociales" fue reemplazado por la inclinación a considerar a la sociedad y a la economía, como un todo superordinado a sus partes. De ahí que, por ejemplo, se refiera al sistema lingüístico de Saussure como un antecedente

---

Por otra parte, convertir a la información en medida de la organización tal vez sea aplicable a las formas digitalizadas de información, pero desde luego eso no faculta a muchos profesionales de la comunicación organizacional para apoyarse en esta tesis al sustentar algunos puntos de vista con relación a la comunicación humano-analógica. El concepto de organización posee sus dimensiones propias y no es mensurable a través de algo como la información, de la misma manera que el hombre no es la medida de todas las cosas, como lo creía Protágoras.

<sup>11</sup> Bertalanffy, *op. cit.*, p. 10. Agrega que aunque las *Gestalten* de Köler (1924) apuntaban en esa dirección, no encaraban el problema con generalidad plena y restringían el tratamiento a *Gestalten* en física y a algunos fenómenos biológicos y psicológicos presumiblemente interpretables sobre esta base. La psicología de la *Gestalt* (que en español significa "forma") fue fundada oficialmente en Alemania por Wertheimer, quien tuvo en Koffka y Köler a sus principales discípulos. No obstante, el precursor de esta escuela fue von Ehrenfels, cuyo artículo "Über Gestaltqualitäten", fechado en 1890, presentaba observaciones gestaltistas. Poniendo a la música como ejemplo, von Ehrenfels asentó que aunque una melodía se ejecutase con diferencia de uno o dos tonos, el conjunto de las relaciones entre las notas (es decir, la "configuración" del sistema) no sufría alteración. De observaciones de este tipo, el gestaltismo induce que "el elemento no preexiste al conjunto, ni psicológica ni fisiológicamente; no es ni más inmediato ni más antiguo; el conocimiento del todo y de sus leyes no podría deducirse del conocimiento separado de las partes que en él se encuentran". *Enciclopedia de la Psicología*, Plaza y Janés, España, 1977, p. 28.

más de la tendencia hacia la unidad de la ciencia, vehiculizada -claro está- por la Teoría General de los Sistemas. "La moderna investigación de los sistemas -escribió Walter Buckley- puede servir de base a un marco más adecuado para hacer justicia a las complejidades y propiedades dinámicas del sistema sociocultural".<sup>12</sup> El padre de esta corriente de pensamiento pone incluso un especial énfasis en la característica humanística (idealista) de esta teoría, y cuestiona la postura adoptada por otros teóricos que se orientan de modo "mecanicista" y se expresan en términos exclusivamente matemático-cibernéticos. Su visión fraccionaria, piensa, puede convertir a la teoría en el último paso hacia la sociedad tecnocrática, en vez de dirigirse hacia la revaloración del individuo en interacción social.<sup>13</sup>

Otras experiencias vinculadas de una u otra manera a la teoría de sistemas son las teorías de las decisiones, de las colas, de las redes, de los compartimentos y de los conjuntos. Todas ellas son de raíz matemática, pero con las expuestas hasta aquí podemos darnos cuenta de que el canon metodológico de la teoría de los sistemas consiste en acercarse a los distintos fenómenos, naturales y sociales, con una visión general, en contraste con el método analítico-aditivo que trata a las partes como si se comportaran linealmente y no interactuaran.

Existen, pues, modelos, principios y leyes aplicables a sistemas generalizados o a sus subclases, sin importar su particular género, la naturaleza de sus elementos componentes y las relaciones o 'fuerzas' que imperen entre ellos. Parece legítimo pedir una teoría no ya de sistemas de clase más o menos especial, sino de principios universales a los sistemas generales (...) sin importar que sean de naturaleza física, biológica o sociológica.<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> Walter Buckley, citado por von Bertalanffy, *op. cit.*, p. 6. No dejaremos pasar de largo la mención que hace del sistema saussureano, en particular porque se refiere solamente a la lengua. Como sabemos, ésta es tan sólo una de las dos partes que componen el sistema lingüístico; la otra es el habla y no está de modo alguno "superordinado" a sus partes: ni a las unidades lingüísticas ni, mucho menos, a los sujetos que las expresan. De hecho, fracasaríamos si quisiéramos encontrar al sujeto en la estructura de la lengua porque su sitio está en el habla; ésta es el centro de gravedad del lenguaje que, como el propio Saussure estableció, no es susceptible de formalización total.

<sup>13</sup> "Si dispusiéramos -escribió- de una ciencia de la sociedad humana bien desarrollada y de la correspondiente tecnología, habría modo de escapar del caos y de la destrucción que amenaza a nuestro mundo actual (...) El postulado principal será: el hombre no es sólo un animal político; es, antes y sobre todo, un individuo... La sociedad humana se funda en el individuo y está perdida si se hace de éste una rueda de la máquina social." Bertalanffy, *op. cit.*, pp. 52-53.

<sup>14</sup> *Ibid*, pp. 32-33.

La pertinencia de esos principios aplicables a los sistemas *en general*, depende del adecuado planteamiento del problema y de la definición correcta del sistema. Llegamos entonces a que el universo está constituido por una serie de totalidades jerarquizadas, arribamos así al orden cósmico de jerarquías.

Este concepto provee a Ervin Laszlo, filósofo adscrito a esta teoría, del marco de referencia para contemplar el universo entero, desde el nivel inorgánico hasta el interestelar. En el nivel inferior de ese orden cósmico están, en orden sucesivo de superposición, la variación espacio-tiempo, las condensaciones fundamentales de energía, electrones, nucleones, fotones, radiación cuántica y átomos. La escala superior a ellos se denomina 'microjerarquía' (de orden terrestre), cuyos niveles son: moléculas, cristales y coloides, células y protoorganismos, organismos, sociosistemas y ecosistemas, culminando en el sistema global. Sobre este último se asienta la macrojerarquía (de orden estelar), que abarca estrellas y planetas, agrupaciones estelares, galaxias, agregaciones de galaxias y, en el punto culminante, la metagalaxia o universo astronómico. "La filosofía de sistemas reintegra el perdurable concepto de universales con procesos transitorios en una esfera de *sistemas* invariantes no bifurcados y diferenciados jerárquicamente como las realidades últimas de la naturaleza estructurada. Sus datos provienen de las ciencias empíricas; sus problemas de la historia de la filosofía; y sus conceptos de la moderna investigación de sistemas".<sup>15</sup>

La aspiración de los primeros teóricos de sistemas (en su forma *clásica*) era convertirla en instrumento de unidad científica o ciencia de la totalidad y, de hecho, en la *scientia universalis* anhelada por Bacon. Se requería por supuesto de una formalización radical, a la manera de la lógica matemática pero aplicable a los diversos objetos de la ciencia, lo que obligaba a precisar los conceptos y categorías que le darían la suficiente consistencia para hacerla operacionalizable en las diferentes totalidades organizadas y con múltiples variables. Sólo así podría ser capaz de enunciar principios generales y de proporcionar técnicas de investigación aplicables a casos concretos (tales como la cinética, modelos de simulación, de estado uniforme o equilibrio dinámico y modelos estadísticos de poblaciones).<sup>16</sup>

<sup>15</sup> Ervin Laszlo, citado por Lillienfeld, *op. cit.*, pp. 195-196.

<sup>16</sup> Pese a su emotiva defensa del humanismo en la ciencia, es notoria la fascinación de Bertalanffy por la tecnología. Supone que a través de su desarrollo las distintas culturas se homogeneizarán crecientemente hasta conformar una "civilización global", lo que significará además -preludiando a

Con ese propósito, en 1954 fue fundada la Sociedad para la Investigación General de Sistemas. El resultado de su búsqueda de **uniformidades estructurales** entre los diferentes niveles de la realidad sería la integración en un cuerpo único de la ciencia de los sistemas (doctrina de principios), la tecnología de los sistemas (instrumentos *hardware* y *software*) y la filosofía de los sistemas (nueva orientación *holística* de la ciencia). La Teoría General de los Sistemas asume así su tarea histórica: contrastar "las 'leyes ciegas de la naturaleza' de la visión mecanicista del mundo y el devenir del mundo como argumento shakespeariano contado por un idiota, con una **visión organísmica** de 'el mundo como una gran organización' " (negritas nuestras).<sup>17</sup>

## 1.2 Constitución interna y procesos generales

La línea descriptiva seguida por Bertalanffy es esencialmente empírica, por lo que en opinión de W. Ross Ashby debe seguirse un segundo método para reducir el fenómeno sistémico a dimensiones más razonables. Es preciso considerar el conjunto de todos los sistemas concebibles y bajo una suerte de reducción fenomenológica describir las características comunes que pueden ser reconocidas. Cómo se constituye un sistema tampoco es algo que tenga una respuesta evidente y trivial, dirían los sistemistas clásicos. Baste por ahora indicar que no importa que se trate de un organismo biológico o de una sociedad, en todos están presentes nociones como las de totalidad, orden jerárquico, crecimiento, diferenciación, centralización, dominancia, control y competencia.

En general, los sistemas pueden estudiarse desde dos puntos de vista. El primero consiste en describir sus atributos inmanentes (elementos, relaciones, estructura, fines, funciones, límites, entradas-transformaciones-salidas de energía, mecanismos de adaptación al medio, y otros muchos), cuyo resultado es una imagen más bien estática y, en última instancia, inmutable. El segundo punto de vista atiende especialmente los procesos que se desarrollan en el interior del sistema, así como entre éste y su medio ambiente; de esta forma, los sistemas pueden verse como una serie de oposiciones entre

---

Fukuyama- el fin de las ideologías. Huelga señalar el parecido con el sueño de McLuhan y Derrick de Kerckhove acerca de la "aldea global", caracterizada también por el *confort* comunicacional y tecnológico.

<sup>17</sup> Bertalanffy, *op. cit.*, p. xv.

conceptos antagónicos: elemento/relación, estructura/adición, sistema abierto/sistema cerrado, entropía/homeostasia, cambio/equilibrio, sistema/ambiente. Examinémoslas someramente.<sup>18</sup>

### 1.2.1 Elemento y relación

Hemos dicho que un sistema es un conjunto de elementos en interacción. Desde este punto de partida, lo fundamental son las conexiones entre los componentes del sistema, no las propiedades específicas de cada uno de ellos. Tales interacciones son fuertes y están marcadas por una causalidad no lineal, de modo que un cambio en cualquiera de los elementos afecta en uno u otro grado al sistema total. Debemos precisar que los elementos constitutivos de un sistema no son homogéneos, sino que se distinguen en función de su cantidad, su cualidad o especie, y sobre todo -por ser ellas las que le brindan su carácter de sistema en sí- por el tipo de relaciones que los unen. Siempre que las partes de un sistema no explican las características generales de éste, para comprenderlo debemos conocer no sólo los elementos, sino también las relaciones.<sup>19</sup>

Dado que la estructura completa de las relaciones implica múltiples juegos de influencia (pares, trinopios y multinomios), la *causalidad* derivada del todo es necesariamente multidireccional. Un evento no puede ser explicado por el comportamiento de uno solo de los componentes, sino por la compleja red de causas y efectos que se desenvuelve en todo el sistema.

Un elemento no tiene una naturaleza monádica. Antes bien, sólo adquiere su carácter de elemento por formar parte del sistema. En otras palabras, aun cuando los sistemas están constituidos *realmente* por elementos, es gracias a su participación en él que pueden ser considerados como tales. Puesto que su comportamiento es distinto si se

---

<sup>18</sup> La exposición siguiente procura ser fiel a la teoría sujeta a análisis. Los comentarios al margen son fácilmente reconocibles.

<sup>19</sup> El concepto de variedad desempeña un papel importante en la teoría de la información de Claude Shannon y Warren Weaver. "La *variedad* se refiere tanto: a) al número de distintos elementos de un conjunto, como a b) al logaritmo con base 2 (*bit*) de este número." Lillienfeld, *op. cit.*, p. 65. En adelante, se mencionan constantemente los puntos de vista de la cibemética y la teoría matemática de la comunicación. La razón no es otra que la inmensa influencia ejercida por ellos sobre los sistemistas posteriores, lo mismo que sobre muchos teóricos de la comunicación social y en especial de la organizacional.

le estudia como un ente aislado o como parte de un organismo superior, al mismo tiempo que constituyen al sistema son constituidos por él. Un sistema es, pues, un todo estructurado por las relaciones entre los elementos y no una suma o agregado de entes.

### 1.2.2 Sistema cerrado y sistema abierto

Por más que en los inicios de esta teoría se llegó a pensar a los sistemas como entidades cerradas y autónomas, hoy se reconoce que se trataba de una percepción errónea. Ni siquiera el típico ejemplo del termostato puede servir ya para sustentar aquella idea, toda vez que su mecanismo opera en función de la temperatura ambiental. En todo caso, puede hablarse de sistemas más o menos cerrados y de sistemas más o menos abiertos.

Un sistema abierto es definido como sistema que intercambia materia con el mundo circundante, que exhibe importación y exportación, constitución y degradación de sus componentes materiales.<sup>20</sup> El que todos esos procesos, que conllevan cambios irreversibles en la composición del sistema, no alteren sus características generales se debe a que el sistema posee notables propiedades de autorregulación. Gracias a ellas, bajo determinadas condiciones el sistema logra mantener un **equilibrio relativo** y en el transcurso del tiempo aproximarse a un estado uniforme (*steady-state*), en el que el sistema se consolida debido a la mayor regulación **adaptativa** respecto al medio. Uno de los mejores ejemplos es el desarrollo evolutivo de los organismos animales. Un cambio razonable en el medio ambiente llevará a que los organismos evolucionen (en una secuencia de estados de equilibrio relativo mantenidos por la **autorregulación**) hacia un estado que se adapte mejor a su nuevo entorno, hasta alcanzar ese estado uniforme o

---

<sup>20</sup> Este conjunto de procesos ha sido popularizado por Katz y Kahn bajo la fórmula de **entrada-transformación-salida de energía**. La mayoría de los investigadores y profesionales de la vida organizacional la han tomado como punto de referencia indiscutible en la realización de sus trabajos. Cf. Daniel Katz y Robert Kahn, *Psicología Social de las Organizaciones*, Trillas (Biblioteca Ciencias de la Administración), México, 1981, pp. 23-38. Quizá la variante más connotada sea la ofrecida por la cibernética: **entrada-proceso-salida**. Como se ve, la diferencia lexical no modifica el sentido de la expresión. Las implicaciones de asumir un modelo así en ciencias sociales y humanidades están lejos de ser insignificantes, comenzando porque la información no puede ser considerada una forma más de **energía** y porque los hombres se relacionan a través de los contenidos **simbólicos** -no energéticos- de sus mensajes.



constante en el tiempo (a menos que sobrevenga alguna catástrofe de dimensiones severas).<sup>21</sup>

### 1.2.3 Entropía y homeostasia

El concepto de un sistema abierto que se mantiene por sí mismo en un estado uniforme no representa una violación al principio de entropía creciente formulado en la segunda ley termodinámica para sistemas cerrados.<sup>22</sup> En el caso de los sistemas abiertos, esta apertura es la que les permite alcanzar el estado uniforme. En tanto que la estabilidad o equilibrio absoluto es un estado *asintótico*, el sistema en estado uniforme está en una tensión permanente y -como sucede con Sísifo- siempre inconclusa hacia él. Por ser el de mayor estabilidad posible, y por garantizar la **sobrevivencia** del sistema en tanto tal, el estado uniforme se convierte así en su *finalidad* (teleológica).<sup>23</sup> Para alcanzarla, el

---

<sup>21</sup> En una glosa a W. Ross Ashby, Lillienfeld expuso que "dado un conjunto de máquinas con un máximo de variedad... mientras más extensa es una rutina, el conjunto se aproximará más a un estado uniforme." Lillienfeld, *op. cit.*, p. 68. Una forma de reducir la variedad es introducir una restricción. Se define como "una relación entre dos conjuntos, y se produce cuando la variedad que existe bajo una condición es menor que la variedad que existe bajo otra. Por ejemplo, la variedad entre los sexos humanos es de 1 bit; si una escuela determinada acepta tan sólo muchachos, la variedad de los sexos dentro de la escuela es cero; en tanto que 0 es menor que 1, existe restricción... Similarmente, las restricciones pueden ser leves (es decir, eliminan pocas posibilidades) o pueden ser severas (eliminan muchas)". Ashby, citado por *ibid*, pp. 65-66. A lo que agrega: "Un mundo sin restricciones sería un flujo caótico. Las restricciones hacen posible la predicción..." (p. 66). Finalmente, de sus resultados en el estudio de poblaciones de insectos, para lo cual se valió de lo que en estadística se conoce como "cadenas de Markov", Ashby escribió que "cuando el sistema [compuesto de tres poblaciones] se ha moderado, y está prácticamente en sus poblaciones terminales, habrá un marcado contraste entre las poblaciones que permanecen sin cambio y los insectos, que se mueven incesantemente." (p. 69).

<sup>22</sup> De acuerdo con la segunda ley, en un sistema cerrado la entropía o el desorden siempre aumentan con el tiempo. A la larga, el sistema finalmente arribará a un estado de equilibrio caracterizado por un máximo de entropía y un mínimo de energía libre. En realidad, actualmente sabemos que la entropía es una medida física universal y no se restringe a sistemas cerrados (sin que exista alguno que lo sea totalmente). Al menos mientras el universo continúe en su fase expansiva, lo que Hawking llama *flecha del tiempo termodinámico* permanecerá constante. Los sistemistas, sin embargo, se ven obligados a distinguir entre ambos tipos de sistemas para dar consistencia a su noción de estado uniforme.

<sup>23</sup> A partir del concepto de "ruido" desarrollado por Shannon, los mecanismos de control y regulación adquirieron una especial relevancia. Desde la perspectiva cibernética, la regulación en los sistemas biológicos se describe como el desarrollo de mecanismos que aseguran la supervivencia del organismo. En estos términos, regulación es "el conjunto de respuestas por las cuales un organismo mantiene sus variables esenciales dentro de límites aceptables contra las



sistema no dispone de un camino único. Desde un mismo punto de partida se pueda llegar a la misma meta siguiendo rutas distintas. Esta propiedad del sistema es conocida con el término de *equifinalidad*.

En la práctica, un sistema siempre está sometido a constantes *perturbaciones* de diversa intensidad. Un sistema puede considerarse estable si las perturbaciones se reducen a un solo punto y tienen un efecto limitado; por el contrario, puede considerarse inestable si hay fluctuaciones periódicas a causa de perturbaciones capaces de hacer que el sistema cambie de un estado a otro. El medio para contrarrestar los efectos entrópicos y mantener el *steady-state* que garantiza la supervivencia del sistema es la importación o entrada de energía *negativa* que es absorbida constantemente desde el ambiente. Es negativa en razón de su signo contrario a la entropía termodinámica, por lo que se le llama *neguentropía*, y su función es esencialmente organizadora. Debido a que el sistema siempre requiere importar más energía que la que exporta, estará permanentemente recibiendo y convirtiéndola en nuevas formas que devuelve a su ambiente. Entre la energía que llega para ser procesada, viene parte de la que antes había emitido, estableciendo de esta manera el famoso ciclo entrada-transformación-salida. En el lenguaje de la teoría matemática de la información, la neguentropía corresponde nada menos que a la información, y la energía de retorno a la retroalimentación.<sup>24</sup>

---

perturbaciones provenientes del medio". Lillienfeld, *op. cit.*, p. 73. De esta forma, regulación, adaptación y meta o finalidad están estrechamente vinculados. De hecho, la regulación interna del sistema está subordinada a la adaptación al medio, y ésta a los fines de supervivencia. Bertalanffy, por su parte, es explícito al referirse al estado uniforme como a un "estado estacionario" que sigue a una perturbación, gracias a las interacciones *autorreguladoras* que se dan en su interior.

<sup>24</sup> De acuerdo con Shannon, una cantidad importante de *ruido* ingresa al sistema mezclada entre la energía importada. Nuestro interés, no obstante, se centra en el efecto positivo de la información y la retroalimentación. En la teoría matemática, el logaritmo de base 2 es utilizado como medida de la información y tiene por unidad al *bit* porque la medición se da en términos de decisiones o *variedad* de respuestas posibles. Toda vez que en cibernética la reducción de la variedad elimina incertidumbre y favorece la predictibilidad, el resultado en *bits* es también la medida de la neguentropía y, en última instancia, del orden del sistema. Mas como la organización absoluta es del todo improbable, podemos decir que la información -en *bits*- es una medida de la "organización" del desorden del sistema.

En cuanto a la retroalimentación, nos referimos aquí a los dispositivos regulados con base en el error, en los que el *feedback* permite el control de la máquina basada en su desempeño real. La máquina opera sobre el medio y se retroalimenta con los resultados de su salida para compararlos con sus propios programas y corregir las subsecuentes operaciones. Los sofisticados misiles antiaéreos controlados por computadora pueden ilustrarlo bien. En este sentido, según Wiener, el sistema nervioso y la computadora son fundamentalmente semejantes en el sentido de que toman

Adaptado a la nomenclatura sistémica, el emisor puede ser un órgano sensorial, en sentido biológico o tecnológico, que recibe un estímulo del ambiente; el codificador, un centro neurológico o un dispositivo de control que lo procesa; el canal, un tejido nervioso o una red física; el mensaje, un impulso eléctrico; el decodificador, otro dispositivo ubicado en el otro extremo del circuito; el receptor, un músculo o un órgano motriz; y la retroalimentación, la reacción provocada en este último y que se reconduce hacia la fuente para posibilitar el control de desviaciones, la autorregulación y el equilibrio del sistema. En las ciencias biológicas existen numerosos fenómenos compatibles con el modelo de retroalimentación. El más célebre es el denominado *homeostasia*, o conservación del equilibrio en el organismo, que tiene su mejor ejemplo en la regulación térmica verificada en animales de sangre caliente.<sup>25</sup>

La teoría matemática de la información, por su parte, se centra en las características técnicas de los canales para la transmisión de mensajes. Sus limitaciones

---

decisiones sobre la base de sus acciones pasadas. Ya sea que una máquina decida entre dos alternativas, tales como abrir o cerrar un conmutador, o que una fibra nerviosa decida liberar un impulso o no, la analogía es estrecha y detallada. La máquina, al igual que el organismo, es un artificio para trabajar contra la entropía. Cf. Lillienfeld, *op. cit.*, pp. 87-99. En otro caso, se dice que existe retroalimentación en un sistema máquina-máquina cuando cada una puede afectar a la otra. Cuando la influencia es unidireccional se dice, según sea aplicable, que A domina a B.

El padre de la teoría general de sistemas coincide con la analogía cibernética entre organismo biológico y computadora: "... en el organismo humano y animal existen sistemas de retroalimentación comparables a los servomecanismos de la tecnología". Bertalanffy, *op. cit.*, p. 44. Niklas Luhmann ha dicho que la teoría de sistemas es ella misma un sistema que "capta" la realidad organizada (sistémica). Siguiéndolo, los sistemas de información son concebidos por un pensamiento estructurado y operacionalizados por un sistema de máquinas a través del código binario (binary digit, *bit*). Estamos entonces en presencia de tres sistemas: a) el sistema rector, o pensamiento; b) el sistema tecnológico, u operacional; y c) el sistema informativo, o energía-*bits*. Para el caso de los sistemas de comunicación *artificiales* estaremos por lo menos ante dos de ellos: a) el teórico-metodológico y b) el operacional. Está en duda si el aspecto simbólico de la comunicación puede ser reducido a una forma sistémica.

<sup>25</sup> Muchos teóricos que asumen los principios sistémicos han extrapolado este concepto al terreno de los sistemas sociales, pretendiendo explicar el comportamiento humano bajo el esquema estímulo-respuesta. Sus resultados desalentadores confirman la estrechez de este modelo, en el que el objetivo individual consistiría en lo que los conductistas llaman ajuste (*fit*) integral. El mismo Bertalanffy previno contra esa fe excesiva en la teoría general: "En una palabra, podemos definir nuestro punto de vista como 'más allá del principio homeostático' (...) Si el principio de mantenimiento homeostático es tomado como regla de oro del comportamiento, el individuo llamado bien ajustado será la meta última, un robot bien aceitado que se mantenga en óptima homeostasia biológica, psicológica y social. He aquí un 'mundo feliz', que para más de cuatro no constituye el estado ideal de la humanidad". Bertalanffy, *op. cit.*, pp. 111-112.

para tratar con los aspectos semánticos de los mensajes llevó a Weaver a proponer una teoría de la comunicación, con la que intenta trascender su campo de acción hacia interpretaciones generales. A grandes rasgos, puede describirse en tres niveles:

1. Precisión en la transmisión de los mensajes (aspecto técnico).
2. Precisión en la transmisión de los significados (aspecto semántico).
3. Efectividad de los mensajes para modificar la conducta en el sentido deseado (aspecto pragmático).

Los niveles 2 y 3 de este modelo dependen del correcto desempeño del primero, y al parecer para Weaver el término *comunicación* implica la noción de orden (*command*), de donde la comunicación es definida como el conjunto de procedimientos mediante los cuales una fuente puede afectar a un receptor; el grado en que lo consiga indicará la correspondiente efectividad comunicativa (orientada al equilibrio del sistema).

Esta clase de proposiciones servirán de fundamentación al conductismo psicosocial y, en general, al funcionalismo más recalcitrante. Jakobson alertó contra las interpretaciones que asimilan el intercambio de mensajes verbales con la transferencia de señales físicas, "confundidos ambos de modo abusivo bajo la misma etiqueta de 'comunicación'... Existe un peligro similar ante la interpretación de la intercomunicación humana en términos de información física".<sup>26</sup> Esos intentos, parafraseando su conclusión en el ámbito lingüístico, amanazan convertir a la comunicación en una *ficción escolástica*.

El lamentable descuido del significado en el modelo de Shannon y Weaver condujo a Donald H. MacKay a intentar incorporarlo a este cuerpo teórico. Su aproximación, sin embargo, es completamente formal. Con base en el concepto de "pautas de cambio" -central en cibernética-, supuso igualmente que el propósito del mensaje es afectar el repertorio de modelos de conducta ("matriz de probabilidad condicional") del receptor o *conmutador*. Sólo que, de acuerdo con MacKay, la naturaleza simbólica de la información complica demasiado las cosas por su connotación antropomórfica.

---

<sup>26</sup> Roman Jakobson, *Ensayos de lingüística general*, Origen/Planeta (Obras maestras del pensamiento contemporáneo, 36), México, 1986, p. 89.

Por su parte, Felipe Neri señala (con la dialéctica negativa de fondo): "La razón instrumental se explica, pues, como orientación-reorientación de todas las esferas prácticas sociales hacia el proceso de tecnologización, subsumiendo incluso las posibilidades de la producción científica a un cuadro de valores dominado esencialmente por lo utilitario y lo pragmático". Felipe Neri López Veneroni, *Elementos para una crítica de la ciencia de la comunicación*, Trillas, México, 1989, p. 41.

para tratar con los aspectos semánticos de los mensajes llevó a Weaver a proponer una teoría de la comunicación, con la que intenta trascender su campo de acción hacia interpretaciones generales. A grandes rasgos, puede describirse en tres niveles:

1. Precisión en la transmisión de los mensajes (aspecto técnico).
2. Precisión en la transmisión de los significados (aspecto semántico).
3. Efectividad de los mensajes para modificar la conducta en el sentido deseado (aspecto pragmático).

Los niveles 2 y 3 de este modelo dependen del correcto desempeño del primero, y al parecer para Weaver el término *comunicación* implica la noción de orden (*command*), de donde la comunicación es definida como el conjunto de procedimientos mediante los cuales una fuente puede afectar a un receptor; el grado en que lo consiga indicará la correspondiente efectividad comunicativa (orientada al equilibrio del sistema).

Esta clase de proposiciones servirán de fundamentación al conductismo psicosocial y, en general, al funcionalismo más recalcitrante. Jakobson alertó contra las interpretaciones que asimilan el intercambio de mensajes verbales con la transferencia de señales físicas, "confundidos ambos de modo abusivo bajo la misma etiqueta de 'comunicación'... Existe un peligro similar ante la interpretación de la intercomunicación humana en términos de información física".<sup>26</sup> Esos intentos, parafraseando su conclusión en el ámbito lingüístico, amenazan convertir a la comunicación en una *ficción escolástica*.

El lamentable descuido del significado en el modelo de Shannon y Weaver condujo a Donald H. MacKay a intentar incorporarlo a este cuerpo teórico. Su aproximación, sin embargo, es completamente formal. Con base en el concepto de "pautas de cambio" -central en cibernética-, supuso igualmente que el propósito del mensaje es afectar el repertorio de modelos de conducta ("matriz de probabilidad condicional") del receptor o *conmutador*. Sólo que, de acuerdo con MacKay, la naturaleza simbólica de la información complica demasiado las cosas por su connotación antropomórfica.

---

<sup>26</sup> Roman Jakobson, *Ensayos de lingüística general*, Origen/Planeta (Obras maestras del pensamiento contemporáneo, 36), México, 1986, p. 89.

Por su parte, Felipe Neri señala (con la dialéctica negativa de fondo): "La razón instrumental se explica, pues, como orientación-reorientación de todas las esferas prácticas sociales hacia el proceso de tecnologización, subsumiendo incluso las posibilidades de la producción científica a un cuadro de valores dominado esencialmente por lo utilitario y lo pragmático". Felipe Neri López Veneroni, *Elementos para una crítica de la ciencia de la comunicación*, Trillas, México, 1989, p. 41.

La 'información', en el sentido de la teoría de ese nombre, es, pues, precisamente la medida de la imprevisibilidad que brinda un mensaje. Llamaremos 'densidad de información' a la cantidad de originalidad media por signo [determinada matemáticamente], porque... existe una independencia de principio entre la cantidad de originalidad y el número de signos empleados. La información es la medida de la originalidad de lo que se nos ofrece... Vemos, por último, que **la información no tiene relación con la 'significación'** porque, paradójicamente un mensaje que contuviera el máximo de información por signo, por el hecho mismo de su asfixiante novedad [y la correlativa carencia absoluta de repertorios comunes entre fuente y receptor] resultaría totalmente ininteligible y desprovisto de significado.<sup>27</sup>

Bajo esta óptica, conceptos como novedad, previsibilidad, redundancia e información son pasados por transformaciones matemáticas que les deja sólo la coraza formal y los despoja de su valor simbólico, ineludible para comprender la comunicación humana. La propuesta de MacKay, pues, no representa sino una continuación de los intentos de universalizar el esquema tecnológico-instrumental en la interpretación de la dinámica social.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> Abraham A. Moles, *Sociodinámica de la cultura*, Paidós, Argentina, 1978, pp. 114-115.

<sup>28</sup> Las sucesivas adaptaciones de Wilbur Schramm al modelo de Shannon y Weaver son bien conocidas. Cada una de ellas representa un nuevo intento de incorporar elementos de orden social que no fueron considerados en el modelo inicial (campo de experiencia, características del público, aspecto semántico). Aunque en la segunda parte de este texto nos ocupamos con suficiencia del asunto, baste decir que la discusión respectiva sigue abierta y todavía parece lejano alcanzar consenso respecto a un nuevo modelo. Debe puntualizarse que a pesar de sus desavenencias con el formulado aquí, la mayoría de los modelos alternativos asumen en distintos grados el proceso descrito por Shannon y Weaver. Cuestionan, entre otras cosas, la posición desigual que en el intercambio comunicativo ocupan emisor y receptor (Pasquali), la manipulación ideológica de los *mass media* (Enzensberger, Mattelart), los contenidos del mensaje (semiólogos) y la naturaleza económico-política de la comunicación mediatizada (Baudrillard), pero conservan -al menos en su base- la propuesta formal de los *ciber-informáticos*.

Llegados a este punto es preciso hacer una observación: un modelo que aspire a adquirir cierto valor paradigmático debe contener elementos mínimos para su operacionalización. Es en este sentido que la comunicación (y todavía más un sistema de comunicación organizacional) posee un ineludible sentido instrumental, cualquiera que sea su propósito. De otra forma, la comunicación pasaría a ocupar el sitio de la entelequia aristotélica. Este es, como se sabe, el punto débil de la crítica radical de los pensadores de la Escuela de Frankfurt a la industria cultural, incluido el proyecto de acción comunicativa (fundado en el consenso entre los participantes y en una ética discursiva, y soslayando la relación de poder en el acto -y como circunstancia- del habla) de Jürgen Habermas.

#### 1.2.4 Complejidad y uniformidad

El principio de jerarquía se verifica, como es fácil observar, tanto en el nivel superior del sistema como en su interior mismo. Ninguna imagen está más lejos de la realidad que la de un sistema totalmente homogéneo, a semejanza de una bola de billar. Si los subsistemas constitutivos establecen procesos como los descritos arriba se debe justamente a que entre ellos prevalecen diferencias cualitativas, las llamadas funciones. Una función no es, como a veces se ha pensado, ni una actividad ni una tarea, sino un conjunto de propósitos realizados a través de procesos. Si dijimos que la finalidad del sistema es el estado uniforme que le permite sobrevivir en un medio cambiante, la función constituye la aportación del elemento en su nivel de competencia. Todavía menos que los elementos, las funciones no tienen existencia independiente del sistema; gracias a él existen y están a su servicio. Los conjuntos de componentes interrelacionados en virtud de sus funciones conforman los subsistemas, diferenciados entre sí. La configuración de las relaciones entre los subsistemas (y, dentro de ellos, de las funciones) es la estructura del sistema. Puesto que las relaciones -procesos- entre las partes son dinámicas, la estructura también lo es. "El contraste entre estructura y proceso -escribió Bertalanffy- se viene abajo en el átomo así como en el organismo vivo cuya estructura es al mismo tiempo expresión y portadora de un flujo continuo de materia y energía".<sup>29</sup>

La estructura del sistema muestra, pues, un *orden jerarquizado* de subsistemas, entre los que intervienen diversos procesos. Los sistemistas suponen que a medida que el sistema evoluciona, los diferentes elementos constitutivos escenifican una *competencia* cada vez mayor por adquirir predominio, de modo que la equipotencialidad inicial de las partes es reemplazada por una paulatina subordinación a algunas de ellas. Gracias a la *dominancia* de algunos componentes, el sistema experimenta una *centralización* creciente que conduce, a su vez, a una mayor *diferenciación* entre sus elementos y entre el sistema y su ambiente. "Cada todo se basa en la competencia entre sus elementos y presupone 'la lucha entre partes'. Es un principio general de organización en sistemas fisicoquímicos sencillos así como en organismos y unidades sociales, y es en última instancia expresión de la *coincidentia oppositorum* que la realidad presenta".<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> Bertalanffy, *op. cit.*, p. 260.

<sup>30</sup> *Ibid*, p. 68.

Pero, ¿qué significa esa identidad entre proceso y estructura? Simplemente que en la centralización creciente el sistema va restringiendo la interacción dinámica entre las partes hasta establecer disposiciones fijas que la regulan, como lo deja traslucir su acepción del proceso retroalimentador. Este principio es conocido como *mecanización progresiva* y su carácter es irreversible. Mientras mayor es la mecanización del sistema, la interacción se reduce más a cadenas causales unidireccionales e independientes, lo que debilita la cohesión sistémica y conduce a diversos grados de escisión causal, fenómeno llamado *segregación progresiva*. Aunque la unidad del sistema continúa, en virtud de estos procesos se torna más inestable y la autorregulación más difícil.

En resumen, la temporalidad conduce a la complejización del sistema y a una inestabilidad expresada en la independencia de los subsistemas y sus cadenas causales. El necesario factor de organización y cohesión entre las partes de un sistema abierto es, como ya se dijo, la energía que el sistema absorbe del medio ambiente. La entropía siempre positiva en sistemas cerrados puede ser revertido en los abiertos, según ciertas funciones matemáticas, por la importación de materia portadora de energía libre o *neguentropía*. Esta importación es la base de la tendencia al orden de los sistemas organizmicos.<sup>31</sup>

Complejidad significa también tamaño o *dimensiones* del sistema, sea tecnológico, biológico o social. El crecimiento en el número de elementos trae consigo un aumento exponencial de sus interrelaciones, lo que dificulta y a la larga impide la observación y el control total del sistema. Un conjunto interrelacionado de elementos es complejo, para

---

<sup>31</sup> Los sistemistas saben que el objeto que estudian no es el sistema *real*; el sistema es una serie infinita de variantes (y es tratado por el investigador como una "caja negra") y el modelo es por necesidad finito. Adicionalmente, Wiener reconoce que ningún organismo es una identidad en el sentido material, ya que un organismo puede mudar por completo sus células a lo largo de su vida. Atendiendo, empero, el principio de no-contradicción, replicó que "el organismo no es materia, sino un arreglo que se mantiene por sí mismo, un remolino en una corriente de materia, el cual puede asociarse con una llama, cuya identidad no radica en sus elementos sino en su forma. Puede decirse exactamente lo mismo del mensaje." Citado por Lilienfeld, *op. cit.*, p. 92. Este pasaje revela con claridad la lógica que inspira la interpretación sistémica que privilegia el equilibrio sobre el proceso y la mutación. Los principios aristotélicos de identidad, no-contradicción y tercero excluido, impiden aceptar lógicamente la posibilidad de que el sistema sufra transformaciones radicales en el transcurso del tiempo. Ciertamente, el ser del organismo -de tenerlo- no ha de buscarse con lupa, sino como serie completa de manifestaciones, en el sentido fenomenológico de la expresión. Reiteremos también de refilón que para Wiener el mensaje es una pura forma, y la significación algo sin duda prescindible.



Luhmann, cuando ya no es posible, material ni lógicamente, que cada uno de ellos se vincule en cualquier momento con todos los demás, en razón de las "limitaciones inmanentes a la capacidad de interconectarlos".<sup>32</sup> Las relaciones entre los elementos dejan de estar regidas por la necesidad y adquieren un carácter selectivo y contingente con el riesgo de que no se logre la mejor selección.<sup>33</sup>

A diferencia de la física clásica, que se ocupó principalmente de la complejidad no organizada (como el comportamiento de los gases y de las partículas materiales arraigadas en las leyes probabilísticas y en la segunda ley de la termodinámica), el problema actual consiste en tratar con conceptos como los de directividad, teleología y,

---

<sup>32</sup> Niklas Luhmann, *Sociedad y sistema: la ambición de la teoría*, Paidós (Pensamiento Contemporáneo, 8), España, 1990, p. 68. Para este autor, el concepto de complejidad es el que define mejor la naturaleza de los problemas que estudia el pensamiento sistémico moderno.

<sup>33</sup> Esta descripción nos permite explicar dos cosas: la primera es que los sistemas no necesariamente están organizados (en el sentido de poseer un orden riguroso, formalizado, uniforme y estable), y eso ha significado, como en Buckley, un desplazamiento del canon sistémico: de los estados y el equilibrio hacia los procesos. La segunda es que abordar el sistema *real* de la comunicación en las organizaciones como si fuesen procesos aislados obliga a recurrir a la estadística para observar cierto orden en él. De otra parte, para abordarlo como un sistema "organizado y formal" es necesario conducirse en sentido inverso, yendo de lo general a lo particular o, si se quiere, de la estructura a los procesos. Ambas posturas son lícitas, pero también, por su misma insuficiencia, complementarias; lo que hace falta es delimitar sus distintos ámbitos y competencias fenoménicas, lo mismo que el alcance o restricción de sus generalizaciones respectivas.

Aunque -como aseguró Habermas en su polémica con Luhmann- el concepto de complejidad es el árbol que impide ver el bosque de la ideología, quienes estudian las organizaciones saben que es un concepto muy útil en ese contexto, a pesar de que deban delimitarlo con precisión y cuidarse de atender las relaciones de poder que subyacen a ella. Sobre todo para el diseño de los sistemas, es un concepto que debe ser valorado en todo su peso. Esto obliga a recuperar también el concepto de "selección" (contingente).

Por último, quizá en nada como en la comunicación, el sistema debe definirse como un complejo de relaciones, cuyas variables cualitativas deben seleccionarse según pertinencia operacional, ya que no puede abarcarse todo. Propuestas como la de Goldhaber resultan muy limitadas en términos de la totalidad. Tras exponer varias aproximaciones al concepto de comunicación organizacional, construye una que se podría aplicar a cualquier cosa con sólo sustituir los sustantivos en el sintagma, además de no delimitarlas espacialmente. Se precisa, pues, no abordar el mundo de la comunicación en las organizaciones con definiciones prefijadas, sino por observación analítico-sintética que dé cuenta de la totalidad de las relaciones (prácticas) comunicativas, siempre delimitándolas a los subsistemas racionalmente instituidos. Esto no significa ni pretende que no existen otras (informales), ni que todas deban ser constreñidas por el sistema; indica, simple y llanamente, que cualquiera que sea la elección del investigador o el profesional de la comunicación organizacional, deben tener presente el marco de referencia global del sistema, de manera que se planteen un alcance razonable en sus trabajos y no incurran en el trueque de la sinécdoque: tomar la parte que estudian por el todo comunicacional en la organización.



en una palabra, *complejidad organizada*. A medida que los elementos se multiplican y diferencian se va haciendo imposible que cada uno de los componentes se vincule directamente con el resto. A efecto de mantener la unidad y el control de las partes constitutivas, el sistema está obligado a instaurar mecanismos reductores de esa complejidad.

De acuerdo con Ashby, la autoorganización del sistema puede significar lo mismo la transición desde lo no organizado hacia lo organizado, que el paso de una organización deficiente a una eficiente. Mas el cambio sólo puede ser atribuido a la acción de un agente externo al sistema. En otras palabras, para ser "autoorganizador" el sistema debe estar acoplado a otro, de manera que entradas y salidas pasan a ser el alfa y omega del sistema. Sin embargo, para Luhmann la reducción de complejidad es posible "siempre y cuando la estructura de relaciones de una formación compleja pueda reconstruirse mediante otra formación compleja con menos relaciones. **Solamente la complejidad puede reducir complejidad**" (negrillas nuestras).<sup>34</sup>

Este aumento de complejidad (de signo organizador, al igual que la neguentropía) se basa esencialmente en la diferenciación progresiva, y puede ocurrir tanto en la relación sistema-entorno, como en las relaciones interiores del sistema (elemento-sistema y elemento-elemento). Al nivel interno del sistema, las restricciones a que se someten los elementos dan lugar a un proceso de selección en sus relaciones. Complejidad organizada no es para Luhmann otra cosa que *complejidad con relaciones selectivas entre elementos*. La introducción de la contingencia en las selecciones conduce a "distinguir la complejidad inaprehensible del sistema (o bien de su entorno), que aparecería si se interconectase todo con todo, de la complejidad estructurada de una manera determinada".<sup>35</sup> En ambos casos se trata de reducir la complejidad o, más concretamente, de reducir una complejidad por medio de otra. La complejidad global e indeterminada del sistema es sustituida, entonces, por una complejidad estructurada, la que a su vez puede llegar a reemplazarse por una complejidad aún mayor: la producida por la *planificación*.

Es momento de hacer un breve paréntesis para aclarar un asunto fundamental. Aunque la mayoría de los seguidores de la teoría general de sistemas asumen el carácter

---

<sup>34</sup> Luhmann, *op. cit.*, p. 73.

<sup>35</sup> *Ibid*, p. 75.

universal de la entropía -subsumiendo así los principios biológicos y sociales en las leyes físicas-, en las últimas décadas varios sistemistas han puesto en tela de juicio la pertinencia de esta forma de proceder. El contraste entre el incremento de información, presente en la evolución de los organismos vivos, y el principio entrópico, subrayó la relatividad en la aplicación de los conceptos generales. Los modelos elegidos para el análisis y diseño de los sistemas se ha diversificado en la actualidad, de acuerdo con criterios casuísticos y operacionales; el rango de aplicación de los conceptos de entropía y homeostasis, particularmente, se ha reducido de modo significativo. Podemos suponer que en los sistemas sociales *formalizados* las "perturbaciones" deben buscarse en la forma concreta en que los individuos y grupos se relacionan, no en la condena entrópica dictaminada por la ciencia física. También parece lógico esperar que continúe en aumento la importancia de las restricciones normativas impuestas oficialmente a tales relaciones. Por otra parte, a los sistemas abiertos podría agregárseles un par de propiedades más: multifinalidad y homeogénesis; es decir, facultad de llegar a distintos fines a través de caminos semejantes, y facultad de asimilar cosas ajenas al sistema y evolucionar por la vía de una serie potencialmente infinita de transformaciones estructurales.<sup>36</sup>

### 1.2.5 Teleología y causalidad

Hemos visto que el concepto de estado uniforme implica tanto elaborados procesos de regulación como las nociones de finalidad y equifinalidad. La magnitud de su importancia conjunta es tal que Wiener los sugirió como lecciones para la teología y la filosofía,

---

<sup>36</sup> Al referirse al complejo sistema matrimonial crow-omaha, presentado por Lévi-Strauss en *Las estructuras elementales del parentesco* y comparado con el juego del ajedrez, Wilden escribió: "El ajedrez es equifinal en el sentido en que los senderos que conducen al jaque mate o a las tablas están sobredeterminados. Pero el sistema crow-omaha... no sólo cambia de estado, sino también de reglas (...) Con otras palabras, si no podemos decir que sea un sistema fortuito, dicho sistema es abierto, multifinal y homeogénico. Se puede afirmar que es un sistema que crea información en cada situación, integrándola en su memoria como si se tratara de una *huella* [en el sentido empleado por Derrida]. Por lo tanto, éste no puede reproducirse a sí mismo, sólo puede reproducir cosas ajenas a él. Parece ser un sistema que se encuentra en permanente diacronía, en el que los mensajes metonímicos de cada generación se convierten en las metáforas de la siguiente, un juego de ajedrez de  $n + n$  dimensiones". Anthony Wilden, *Sistema y estructura: ensayos sobre comunicación e intercambio*, Alianza Editorial (Alianza Universidad, 245), España, 1979, pp. 271-272. En el capítulo siguiente abundamos en el tema.

debido a sus implicaciones sobre nuestras ideas de Dios y de la humanidad, aseveración próxima a la de Hawking de que en el sistema moderno de la física teórica no hay lugar para un creador. Lo que para éste son las singularidades *big bang* y *big crunch*, para Wiener es el comportamiento teleológico de los sistemas artificiales (en particular, las máquinas creadas por el hombre), orgánicos y sociales, basado en procesos de retroalimentación.

Finalidad no sólo es búsqueda del equilibrio del sistema, también puede ser visto como una suerte de *dependencia con respecto al futuro*, en tanto que causalidad y dirección del proceso son expresiones de una y la misma cosa. "El estado final por alcanzarse en el futuro no es *vis a fronte* que atraiga misteriosamente al sistema, sino apenas una expresión para *vis a tergo* final (...) Esta formulación no significa una inconcebible 'acción' de un porvenir inexistente sino, ni más ni menos, una formulación, a veces útil, de un hecho que puede ser expresado en términos de causalidad". Es correspondiente, pues, con la *causa final* de Aristóteles, comprendida como el propósito o la razón de ser de una acción. La equifinalidad y el mantenimiento homeostático son modelos de teleología, lo mismo que las funciones adaptativas descritas por Ashby. La tipología de fines más conocida es la siguiente:

1) *Teleología estática* o adecuación, en la que una disposición o transformación parece útil para un determinado "propósito" (tipo de piel para protección contra el clima, espinas para la defensa de posibles atacantes, etcétera).

2) *Teleología dinámica* o directividad de los procesos. Se distinguen cuatro tipos de esta clase: a) directividad finalística, en los que el sistema que ha alcanzado un estado independiente del tiempo parece depender de algún estado final; b) directividad basada en estructura, en la cual una disposición estructural conduce el proceso de tal suerte que se alcanza determinado resultado (por ejemplo, los comportamientos homeostáticos que permiten mantener constantes las condiciones material y energética del organismo); c) equifinalidad, manifiesto en que un organismo alcance un mismo estado final partiendo de diferentes condiciones iniciales y siguiendo distintas rutas; d) intencionalidad (calificada de "genuina finalidad"), en la cual el comportamiento está determinado por la meta prevista.

A los procesos compatibles con el inciso *b* correspondería una función controladora o correctiva, y a los del *d* una planificadora. Esta última es exclusiva del comportamiento

humano y tiene su raíz en la evolución del lenguaje. La equifinalidad es propia de los sistemas abiertos, pues en los sistemas cerrados gobierna la causalidad unidireccional y mecánica.<sup>37</sup> En cuanto al inciso a, es lo más próximo al *élan vital* bergsoniano y motivo de repetidos cuestionamientos sobre su validez.

Para ilustrar el comportamiento teleológico en las máquinas, Ashby lo comparó con el proceso de selección natural de la biología, tal que las especies mejor adaptadas al medio son las que sobreviven. De acuerdo con él, las máquinas tienden a perseguir un propósito y a favorecer modos de actividad en los que las partes trabajan conjuntamente de un modo estable. Su intento fue recibido con euforia por Wiener, quien manifestó:

Considero que la brillante idea de Ashby por lograr un mecanismo aleatorio sin un fin determinado, el cual busque por sí mismo un propósito mediante un proceso de aprendizaje, no solamente es una contribución de gran importancia filosófica en el momento actual, sino que también llevará a desarrollos técnicos de gran utilidad en las tareas de automatización. No sólo podemos construir propósitos en las máquinas, sino que en la inmensa mayoría de los casos en que una máquina ha sido diseñada para evitar ciertas fallas de descomposturas, buscará propósitos que pueda lograr.<sup>38</sup>

El concepto de teleología equivale a un intento de escapar de las concepciones deterministas de la naturaleza, y de formular metodologías más profundas y efectivas para estudiar procesos del tipo de la adaptación, la autorregulación y la retroalimentación. Todos ellos suponen un concepto al que hasta ahora sólo nos hemos referido tangencialmente: el medio ambiente del sistema.

### 1.2.6 Sistema y entorno

En tanto unidad compleja, el sistema posee límites que lo separan del medio ambiente. Sólo bajo esta premisa es posible que las nociones de adaptación y retroalimentación cobren sentido. De hecho, siguiendo a Luhmann, la diferencia entre el sistema y su entorno es el punto de partida de cualquier teorización sistémica. Los sistemas se orientan a su entorno y dependen de él. Dijimos también que la complejidad progresiva implica una diferenciación proporcional respecto a su medio ambiente, lo que se traduce en una especie de "individualización" del sistema. Los límites son el instrumento para

---

<sup>37</sup> Cf. Bertalanffy, *op. cit.*, pp. 80-81.

<sup>38</sup> Norman Wiener, citado por Lilienfeld, *op. cit.*, p. 89.

regular esa diferencia y tienen la doble función de separar y unir al sistema del entorno. A semejanza de la muerte para Sartre, los límites son *Janus bifrontis*: una cara vuelta hacia el sistema y la otra pendiente de lo indeterminado. Esto es lo que distingue los conceptos de sistema y estructura: el límite es vaso comunicante que separa elementos, pero permite las relaciones; "separa acontecimientos, pero deja pasar efectos causales". El límite es, en pocas palabras, el supuesto conceptual del sistema. Sin esa diferencia respecto al entorno ni siquiera podría hablarse de él, de modo que el mantenimiento del límite está irrecusablemente conectado con el mantenimiento del sistema.<sup>39</sup>

"Nuestra tesis de que los sistemas existen -escribió Luhmann-, puede ahora precisarse: existen sistemas autorreferentes. Esto, de momento y en un sentido muy general, sólo significa: existen sistemas con la capacidad de establecer relaciones consigo mismos, y de diferenciar estas relaciones de las relaciones con su entorno".<sup>40</sup> Sistema autorreferente es un concepto de origen cibernético del que Luhmann se vale para subrayar la importancia de la diferencia (con el entorno y entre los componentes) en la constitución y evolución de una complejidad estructurada. La complejidad progresiva verificada en el interior del sistema tiene su correlato en las relaciones que el sistema establece con su entorno.

Reconocido como tal por el sistema, y gracias a su relación con él, el entorno obtiene su unidad. Pero no se crea que tiene una naturaleza sistémica, el entorno se muestra al sistema como un horizonte indeterminado y sin límites precisos. Por eso resulta desafortunada la metáfora de "frontera" entre países que utiliza Piaget para referirse al límite entre sistema y entorno.<sup>41</sup> En otras palabras, límite debe entenderse siempre como comunicación y no como barrera que pueda franquearse. El entorno no es un sistema, porque es debido a la diferenciación que el sistema puede afirmarse como tal -mediante la autorreflexión-, pero posee la unidad implícita en que *es el entorno de ese sistema en particular*.

Sistema y entorno son, entonces, interdependientes. Ni uno ni otro puede estar totalmente subordinado a su término correlativo, como lo ilustra el proceso retroalimentador (entrada-transformación-salida-recuperación de energía). Las relaciones

---

<sup>39</sup> Cf. Luhmann, *op. cit.*, pp. 50-52.

<sup>40</sup> *Ibid*, p. 44.

<sup>41</sup> Cf. Wilden, *op. cit.*, p. 256.

entre ambos son de reciprocidad y no pueden ser abatidas mientras coexistan, de modo parecido a la dependencia bidireccional que los subsistemas guardan entre sí ("poder de veto", para decirlo en palabras de Ashby). "Una de las consecuencias más importantes del paradigma sistema/entorno es: hay que distinguir entre *el entorno* de un sistema y *los sistemas en el entorno*... Así se tienen que distinguir, sobre todo, las relaciones de dependencia [recíproca] entre entorno y sistema, de las relaciones de dependencia [jerárquica] entre sistemas".<sup>42</sup>

Los límites vienen a ser la condición digital para distinguir los "elementos" de un entorno (analógico) del *continuum* como tal. Los sistemas, incluidos los lógico-matemáticos, son sistemas abiertos que están sujetos a clausura sólo por razones metodológicas.<sup>43</sup> La concepción del límite como *corte* entre dos regiones, predominante en los tiempos de Zenón de Elea, dio lugar a su famosa paradoja de la flecha inmóvil a causa de la infinitud de cortes espaciales y la finitud convenida del tiempo para atravesarlos. Quizá el ejemplo más antiguo de una concepción procesual sea el flujo temporal de Heráclito, al que Wilden menciona en forma singular: "Por lo que al río de Heráclito se refiere, nos basta volvernos al Zeno de Svevo, el cual sabe -aunque no quisiera saberlo- que nadie puede entrar dos veces en el mismo sistema abierto".<sup>44</sup> Un concepto análogo encontramos varios siglos después, en la noción estoica de *pneuma* y en el devenir universal, ejemplos ambos de una ontología dinámica y antiplatónica.

### 1.3 Prontuario

El resumen de las categorías fundamentales en la teoría general de los sistemas nos ha revelado un hecho singular: el sistema no puede ser reducido a una noción simple y puramente abstracta; si así fuese, carecería de todo sentido cualquier disertación acerca de él. Cosa parecida opinaba Hegel de la naturaleza de la filosofía -como de todo *ser-*, la cual no podría ser aprehendida sino a través de sus múltiples determinaciones concretas. No es suficiente, pues, tronar contra los "dientes de la serpiente" del sistemismo, ni

---

<sup>42</sup> Luhmann, *op. cit.*, p. 52.

<sup>43</sup> Cf. Thomas S. Kuhn, *La tensión esencial: estudios selectos sobre la tradición y el cambio en el ámbito de la ciencia*, Conacyt/FCE, México, 1982, pp. 324-326.

<sup>44</sup> Wilden, *op. cit.*, 251.

tampoco abrazar el *espíritu* ordenador develado por la razón; hace falta también explicárseles. Tal vez a causa de la complejidad conceptual de la teoría, en el interior mismo del grupo de pensadores que la postulan se verifican importantes fracturas. En principio son identificables al menos dos grandes tendencias. Una de corte anti-esencialista, protagonizada por quienes intentan una aplicación restringida y razonable a campos específicos, enfatizan el proceso y relativizan los conceptos de origen naturalista; y otra representada por aquellos que interpretan este cuerpo teórico en términos oraculares y canónicos. Respecto a este segundo caso, la conversión de las hipótesis de trabajo en lo que Kuhn denomina *hechos ejemplares* produjo variados intentos por suprimir la presencia del hombre, en tanto ser social, del escenario sistémico. Ni el sujeto es la víctima propiciatoria, ni se trata aquí de la "muerte del hombre" estructuralista, porque no puede morir quien no ha existido nunca. Una vez que la propuesta ha devenido evangelio, no es de extrañar que a lo sumo se le confiera el estatuto de entidad sobredeterminada por las fuerzas del sistema y sin existencia independiente (a no ser como organismo estrictamente biológico). Sobre todo en el mundo cibernético, el equilibrio, la adaptación al medio y el naturalismo finalístico reemplazaron al determinismo físico por uno organicista de corte spengleriano. El hombre pasa a ser el componente que todo lo embrolla, mas debido a su irreductibilidad se opta por soslayársele, trasmutando su actuación en artificios autorregulados. Los científicos que suscriben plenamente cada uno de los postulados positivistas de esta teoría son, en efecto, los nuevos utopistas, pero en un sentido muy distinto al empleado por Moro: no fijan la mirada en el u-topos (Itaca de la humanidad) donde erigir el orden armonioso en la convivencia humana; antes bien, la tienen puesta en la organización biologicista (gobernada por la selección natural) como destino *racional* e irreversible de los diversos ámbitos de la realidad, incluido -claro está- el comportamiento humano.<sup>45</sup> En resumidas cuentas, quienes hacen de la entropía,

---

<sup>45</sup> Wiener no tiene empacho en homologar organismo y mensaje. El primero es un arreglo que se automantiene contra el caos y la desintegración; el segundo, un arreglo que se impone a sí mismo sobre el caos del ruido. Llega incluso a afirmar que un organismo puede "transmitirse" y "reconstruirse" en otro sitio con sólo disponer de aparatos apropiados. Por asimilar el proceso de comunicación a una secuencia digital, no sorprende que niegue cualquier diferencia de fondo entre "transporte de material y transporte de mensajes". Tampoco que preludie el delirio mcluhaniano cuando afirma que el desarrollo de la tecnología favorece el advenimiento de la sociedad mundial, porque "la comunicación del mensaje de un hombre es una extensión de él mismo sobre el planeta". Pese a admitir que las ciencias sociales son un terreno muy difícil para aplicar los avances



el equilibrio y el estado uniforme las vetas diamantinas del *logos* universal son, por mérito propio, los nuevos sacerdotes del fundamentalismo científicista.

Si bien parece demasiado improbable que el sueño de Bacon encuentre feliz término en la unidad de la ciencia pronosticada por algunos teóricos de sistemas, las extrapolaciones de sus conceptos y principios hacia el campo social no son raras. Bajo el argumento de que todos los fenómenos observables exhiben similitudes que dejan traslucir uniformidades estructurales, es natural confiar en la existencia de un principio unificador. Para los presocráticos el principio del mundo residía en los elementos y en el *apeiron*; para los sistemistas, en la *organización*.

---

**cibernéticos, y que primero debería intentarse en áreas como la biología y la ingeniería, eso no le parece obstáculo para confirmar la popular analogía entre sistemas biofísicos y sociedad.**

## Capítulo 2.

### Los sistemas sociales

[Estamos experimentando una revolución epistemológica,] la dirección tomada por los principios de explicación de este cambio radical en la teoría del conocimiento puede caracterizarse de maneras diferentes pero al mismo tiempo relacionadas: desde la *stasis* al proceso, de la entidad a la relación, del átomo a la *gestalt*, del agregado al todo, del montón a la estructura, de la parte al sistema, de la analítica a la dialéctica, de los sistemas cerrados a los sistemas abiertos, de la causalidad a la necesidad, de la energía a la información, de la bioenergética a la comunicación, de la teoría del equilibrio a la entropía negativa -en una palabra, del átomo al sistema y por ende al ecosistema.

Anthony Wilden

La noción de sistema no es nueva. En sus orígenes indicaba sencillamente una totalidad organizada en torno a un núcleo, pero ni por asomo se le atribuían la serie de propiedades repasadas en el primer capítulo de esta tesis. El sistema geocéntrico de Ptolomeo es un buen ejemplo de concepciones estáticas. En tiempos de D'Alembert y Newton se siguió hablando del Sistema del mundo, y Einstein se refirió, con cierta dosis de mordacidad, a las regularidades susceptibles de tratamiento matemático con la célebre frase de que "Dios no juega a los dados". En todos estos casos, sin embargo, las cosas ya no parecían tener una explicación tan sencilla y, adicionalmente, la dinámica se había incorporado a sus características. Leibniz denominó "sistema" a las relaciones entre las sustancias, y entre el alma y el cuerpo; Kant exigió a los discursos filosóficos una unidad de principio y una finalidad compartida, de modo que Sistema era un todo articulado, no acumulado y con un potencial crecimiento interior que no alteraría la proporción del conjunto. Con él aparece la analogía -únicamente formal- con el organismo biológico. Fichte y Schelling fueron los primeros que se propusieron elaborar un sistema unificador

del *espíritu* humano, con base en un principio supremo y absoluto. Pero quizá nadie como Hegel tomó tan en serio la necesidad de darle cuerpo y forma a esa idea, ni se comprometió tanto con procurarle un orden a cada una de las esferas filosóficas que desarrolló en sus propios trabajos. "Quien mira al mundo racionalmente lo ve, también a él, racional", escribió Hegel, y en una crítica a las presunciones fallidas de sus predecesores, apuntó que un filosofar sin sistema no puede ser en modo alguno científico. "¿Qué puede haber más inútil, ni más aburrido, que llegar a conocer una serie de opiniones... Una opinión es meramente mía, pero la filosofía no encierra opiniones. No existen opiniones filosóficas... la filosofía es la ciencia objetiva de la verdad".<sup>46</sup>

Mas la verdad hegeliana no es un sobrenombre para el *nóumeno* de Kant o la *idea* de Platón. Sólo existe a través de sus manifestaciones, porque la idea es esencialmente concreta, es "la unidad de las determinaciones diferenciadas". Esa noción fructificó en Marx para desmontar la presunta independencia de las relaciones materiales y las formas de la conciencia; en Husserl, para edificar su fenomenología; en Heidegger para determinar las formas de la existencia; y en Sartre, próximo a todos ellos, para distinguir entre el ser *en-sí* y el ser *para-sí*. El ser no se oculta tras la cáscara de la apariencia, no tiene un "adentro" y un "afuera"; en las manifestaciones se revela, por la serie de sus determinaciones se le conoce y, debido a eso, sólo es posible como devenir y contingencia.

Esa misma contingencia es reconocida -aunque con mucha cautela- por Bertalanffy, quien alertó contra las analogías desaforadas de los principios expuestos en su teoría, y que podrían reducir al hombre -como de hecho sucede- a un engrane más de una supuesta máquina social. Es preciso, pues, tener presente la relatividad de su aplicación conceptual, de manera que los tecnicismos no fascinen, ni su sola mención escandalice. Una y otra no son sino formas distintas del mismo fundamentalismo. Nietzsche, para quien "la voluntad de sistema es una falta de integridad", nos invitó

---

<sup>46</sup> Hegel, citado por Walter Kaufmann, *Hegel*, Alianza Editorial (Alianza Universidad, 31), España, 1985, p. 273. En un comentario sobre *La razón en la historia*, Kaufmann asentó: "Hegel se adelanta asimismo a Spengler, tanto por hacer hincapié en la unidad orgánica de todos los aspectos de cada cultura (con una apropiada reverencia a Montesquieu), como por llevar la metáfora orgánica mucho más adelante: 'El espíritu de un pueblo es un organismo natural; y, como tal, florece, es fuerte, decae y muere'." (p. 251)

también -"cualquiera que sea la posición filosófica que adoptemos"- a desconfiar, a "mirar maliciosamente desde todos los abismos de la sospecha".<sup>47</sup>

Pese a su cautela, decíamos, Bertalanffy reconoce que los conceptos y modelos de equilibrio y homeostasia convienen para el mantenimiento de sistemas, pero son inadecuados para fenómenos que impliquen el cambio y la creatividad. "La teoría de los sistemas abiertos se aplica a una amplia gama de fenómenos en biología (y tecnología), pero hay que prevenir contra su expansión incauta a campos para los cuales no son sus conceptos... En última instancia, el desencanto proviene de convertir lo que es un modelo hasta cierto punto útil en alguna realidad metafísica y en filosofía del 'nada sino', como ha pasado tantas veces en la historia intelectual".<sup>48</sup> El excesivo énfasis que ha merecido el equilibrio social invita a pensar que se ha tratado más de una elección fincada en posturas ideológicas, que en las líneas generales -pero restringidas- de la misma teoría.

Al considerar la existencia de los sistemas la pregunta fundamental es sobre su naturaleza. Si presuponemos que el concepto general existe *a parte rei*, estaremos frente a una ontología de los sistemas; si, por el contrario, el mundo es fenómeno y devenir, diremos con Husserl que es también una estructura por cuyos modos de formación constitutiva es posible inquirir.<sup>49</sup> No se trata de correr el velo de Maia para descubrir la racionalidad mundana, tampoco de instaurarla desde el pincel del idealismo; si bien la razón esquematiza al mundo, para que los productos teóricos de una ciencia posean validez deben observar ciertas reglas de correspondencia con la realidad objetiva. Ya Adorno lo advirtió: "En la medida que el método dialéctico tiene que recusar hoy la identidad hegeliana de sujeto y objeto está también obligado a tener en cuenta la duplicidad de momentos: se trata de relacionar el saber de la sociedad como totalidad, y

---

<sup>47</sup> Cf. Friedrich Nietzsche, *Más allá del bien y el mal*, Alianza Editorial, México, 1986, pp. 59-60. Paradójicamente, el mayor irracionalista de los últimos siglos escribió páginas adelante: "... hoy se fantasea en todas partes, incluso bajo disfraces científicos, con estados venideros de la sociedad en los cuales 'el carácter explotador desaparecerá'; a mis oídos eso suena como si alguien prometiese inventar una vida que se abstuviese de todas las funciones orgánicas. La 'explotación' no forma parte de una sociedad corrompida o imperfecta y primitiva: forma parte de la *esencia* de lo vivo, como función orgánica fundamental, es una consecuencia de la auténtica voluntad de poder; la cual es cabalmente la voluntad propia de la vida. Suponiendo que como teoría eso sea una innovación, como realidad es el *hecho primordial* de toda historia". (p. 222)

<sup>48</sup> Bertalanffy, *op. cit.*, pp. 22-23.

<sup>49</sup> Cf. Edmund Husserl, *Experiencia y juicio: investigaciones acerca de la genealogía de la lógica*, UNAM (Filosofía Contemporánea), 1980, p. 51-54.

el saber de la imbricación del espíritu en ella, con la exigencia del objeto -como tal, según su contenido específico- de ser conocido".<sup>50</sup>

En el presente capítulo revisaremos, desde el plano eminentemente social, las concepciones lingüística y funcionalista, que para más de uno son antecedente y derivación de la teoría sistémica.

## 2.1 El paradigma lingüístico

La propuesta de Ferdinand de Saussure no se inscribe, desde luego, en el movimiento sistemista. Entre su aparición, en 1916, y los primeros escritos formalmente sistémicos median por lo menos dos décadas, y más de tres respecto a los estructuralistas; no obstante, en los textos de unos y otros se hace referencia al sistema de la lengua como si fuese precursor suyo. En vez de emitir una opinión ligera sobre el asunto, conviene exponer sus principales líneas para poder hacerlo sobre bases más firmes.

Desde el siglo XVI, y hasta el XVIII, los gramáticos generales habían elevado a rango de ley su fascinación por reglas inmanentes de composición discursiva, las cuales se apoyaban en el hábito y la memoria de los hablantes para poder *representar* la realidad mediante el lenguaje. Esa longeva concepción se vio desplazada por la lingüística histórica, que partía de las etimologías para describir las transformaciones de las palabras en el tiempo. Debido a que privilegió la comparación en el estudio del parentesco entre los elementos gramaticales de las lenguas indoeuropeas, a esta nueva corriente se le conoció como gramática comparativa. Finalmente, inspirados en el positivismo finisecular, los neogramáticos se lanzaron tras las causas de los cambios entre dos estados de la lengua, asumiendo la práctica de los hablantes como única condición para verificarlas. No obstante que tomaron a la fisiología (de la que dependía el aspecto fonético) y a la psicología (respecto a la asociación de ideas para elaborar las frases) como los límites y las posibilidades de expresión, la historia seguía ocupando el centro de esta escuela. Tanto, que afirmaban que "lo que no es histórico no es científico".

Insatisfecho con el estado general de la lingüística, Saussure, quien había abandonado las filas del comparatismo, comienza su nueva etapa guiado por la tesis de

---

<sup>50</sup> Theodor W. Adorno, *Crítica cultural y sociedad*, Ariel, España, 1973, p. 227.

que en el estudio del lenguaje deben separarse lo social de lo individual, así como lo esencial de lo accesorio. "El todo global del lenguaje es incognoscible -dice- porque no es homogéneo, mientras que la distinción y la subordinación propuestas aclaran todo".<sup>51</sup> Ese "todo global" es la unidad conformada por la lengua y el habla, y la distinción entre ellas es nada menos que la primera de las grandes oposiciones que, por ilustrar lo diacrónico y lo sincrónico, constituye el nudo metodológico de su trabajo.<sup>52</sup>

En otras palabras -contra lo que se ha escrito con mucha frecuencia-, Saussure admitió siempre la legitimidad de una lingüística del habla, mas -debido a su propia dinámica y complejidad, juzgo imposible conjuntarla sistemáticamente con la lengua. En la encrucijada entre dos caminos "imposibles de elegir a un mismo tiempo", limitó su esfuerzo a describir y explicar el fenómeno de esta última. La lengua es un sistema de signos que siempre está completo e inafectado por lo que pudiese haber cambiado un momento antes, para comprender su lógica interna ha de renunciarse a las circunstancias que le rodean y a los procesos evolutivos que la han llevado a ser como es. "Una lengua es un sistema que no conoce más que su propio orden"<sup>53</sup>, afirmó categórico.

De esta manera, el interés por el cambio y la historia, por la reconstrucción de protolenguas y la determinación de familias lingüísticas y sus asociaciones internas (enfoque en esencia preocupado sólo por los cambios individuales y cuya elección del objeto implicaba leyes locales y contingentes), fue desplazado por un interés exclusivo por el momento presente y por la manera en que el sistema lingüístico -con toda su carga de significados y elementos acústicos, de cambios y transformaciones- se articula en su interior mismo. La finalidad es encontrar la estructura interna, sustituyendo con relaciones

---

<sup>51</sup> Ferdinand de Saussure, *Curso de lingüística general*, Fontamara, 2a. ed., México, 1987, p. 47.

<sup>52</sup> Saussure definió el habla como "la suma de lo que las gentes [sic] dicen, y comprende: a) combinaciones individuales que dependen de la voluntad de quienes hablan, b) actos de fonación igualmente voluntarios, necesarios para la ejecución de esas combinaciones". *Ibid*, pp. 46-47.

<sup>53</sup> *Ibid*, p. 57. Para Barthes el sistema constituye el segundo eje del lenguaje (el primero es la dimensión sintagmática) y está conformado por una serie de campos asociativos: "desde que decimos 'término' en lugar de 'palabra', se evoca la idea del sistema". Roland Barthes, *La aventura semiológica*, Planeta/Agostini (Obras Maestras del Pensamiento Contemporáneo, 76), España, 1994, p. 63.

Vale la pena citar también la siguiente precisión de Saussure: "La ley sincrónica es general pero no imperativa... ésta da cuenta de un estado de cosas... el ordenamiento que la ley define es precario, precisamente por no ser imperativa". Saussure, citado por Wilden, *op. cit.*, p. 249.

propias aquellas determinaciones externas (condiciones geográficas, económicas, políticas y sociales) que inciden en su configuración.<sup>54</sup>

"Precisamente su concepto de sistema es lo que lo distingue de la rebelión idealista y humanista, anticientífica, que encontramos en el renacimiento religiosos de finales del siglo XIX, y en Bergson y en Croce, y en los movimientos lingüísticos que se desarrollaron a partir de ellos".<sup>55</sup> En lugar de éstos resuenan los nuevos descubrimientos de la ciencia física, los postulados de la filosofía neokantiana, y la apuesta por modelos que no se limitan a revelar el objeto de estudio, sino que lo crean.

Pero si lo que hay que buscar son articulaciones, ¿qué es lo que se articula? Los signos lingüísticos, comprendidos ya no como correspondencia entre un objeto y un nombre, sino como unión arbitraria entre un concepto -significado- y una imagen acústica -significante-, como entidad psíquica de dos caras indivisibles al momento de su realización, y como totalidad integrada por la oposición entre sus dos términos constitutivos. Ese nuevo modo de entendimiento significa una ruptura definitiva con la concepción sustancialista del lenguaje, de la relación intrínseca entre las palabras y las cosas. Pero al poner entre paréntesis la dimensión semántica (el significado) del estudio lingüístico, el lenguaje no " nombra " objetos o sustancias, sino conceptos, y puesto que el concepto es parte constitutiva del signo, el lenguaje está cerca de nombrarse a sí mismo.

Aquí cabe recordar a Gorgias, sofista que tal vez fuera el primer teórico de la comunicación, quien negaba la posibilidad de comunicar otra cosa que no fuese el propio lenguaje, toda vez que éste y la realidad extralingüística son de naturaleza distinta e inconciliable. "Lo que se comunica [en una expresión] no es el ente, sino solamente aquellas palabras" que la conforman, planteamiento con el que se presentaba como el primer anti-sustancialista del lenguaje.<sup>56</sup> Saussure, por su parte, asume que si la

---

<sup>54</sup> En términos estrictos, Saussure no niega la influencia de estos factores sobre el lenguaje, sino que por una elección de orden metodológico se ve precisado a ponerlos "entre paréntesis" (Husserl) para asumir sistemáticamente (vale decir, libre de elementos extralingüísticos) el estudio de su componente colectivo: la lengua. A la larga, este método de análisis resultará capital, no sólo entre los lingüistas, también entre los investigadores de otras disciplinas: semiólogos (Eco, Barthes), antropólogos (Lévi-Strauss, Foucault), psicólogos (Lacan, Piaget), sociólogos (Parsons, Bordieu).

<sup>55</sup> Fredric Jameson, *La cárcel del lenguaje. Perspectiva crítica del estructuralismo y del formalismo ruso*, Ariel (Letras e Ideas, 15), España, 1980, p. 25.

<sup>56</sup> Gorgias, citado por Jaime Labastida, *Producción, ciencia y sociedad: de Descartes a Marx*, Siglo XXI, 10a. ed., México, 1983, p. 14.



sustancia ha dejado de existir para el lenguaje, el sistema debe estructurarse hacia y entre las propias unidades lingüísticas. La única posibilidad de entender el lenguaje no es más el encuentro frontal de las palabras con las cosas, tampoco la "representación" del mundo preconizada por Schopenhauer, sino la relación horizontal entre los signos, emparentados por lazos de contigüidad (dimensión sintagmática) y de similitud (dimensión paradigmática).

Como fondo de esas relaciones signicas, reaparece la unidad de la lengua: "los caracteres de la unidad se confunden con la unidad misma. En la lengua, como en cualquier sistema semiológico, lo que distingue a un signo es todo lo que lo constituye. La diferencia es la que hace el carácter, como hace también el valor y la unidad".<sup>57</sup> La clausura del lenguaje que esta aseveración invoca da lugar al discurso vuelto sobre sí mismo; la tautología, inevitable tras la "abolición metodológica" del habla y su diacronía, muestra el entrapamiento de la teoría entre el mundo *en-sí* y las estructuras mentales que conforman, a grandes pasos, la posibilidad del *para-sí* del hombre.

La significación viene a ser, así, objeto y resultado del proceso de abstracción. La manera como los signos se vuelven positivos se consigue, lógicamente, con su propia negación: en última instancia, un signo es lo que no es, porque en la lengua "no hay sino diferencias". Hablamos, naturalmente, de diferencia-identidad entre signos. Sin embargo, esos rasgos diferenciales conducen a precisar el signo lingüístico dentro del sistema, mas nunca a definirlo porque su absoluta carencia de positividad lo impide.

¿Dónde queda, entonces, el contexto? ¿Dónde el significado y la tensión hacia el mundo, digamos, concreto? Aunque es de gran utilidad analizar a la lengua como un sistema y revisarla desde sus propias estructuras, esa puesta entre parentesis del aspecto semántico del lenguaje (expresado en el habla) conduce al solipsismo del todo, intrascendible debido a que se aíslan los códigos temporales del contexto, social y pleno de realidad, donde los hablantes particulares efectúan sus prácticas expresivas. Puede aquí repetirse el reclamo de Marcuse al formalismo de la lógica: el concepto "nunca es sólo formal; está constituido por la interrelación del sujeto (pensante y actuante) con su mundo. La abstracción lógica también es abstracción sociológica".<sup>58</sup>

<sup>57</sup> Saussure, *op. cit.*, p. 170.

<sup>58</sup> Herbert Marcuse, *El hombre unidimensional*, Origen/Planeta (Obras Maestras del Pensamiento Contemporáneo, 5), México, 1985, p. 167. Este proceso formalista, asegura Horkheimer, "se ha alargado gradualmente, hasta investir el contenido objetivo de todos los conceptos racionales. Al fin

El peso de esas ausencias llevaría a esfuerzos más recientes por fundar una lingüística semántica y hasta una generativa. En Hjelmslev, lo mismo que en Chomsky y en Wittgenstein se reconoce que la cabalidad del lenguaje no puede aprehenderse prescindiendo de los sujetos hablantes y de las transformaciones que incuban en su práctica cotidiana.<sup>59</sup> Es necesario, llevando este postulado hasta sus últimas consecuencias (y, de hecho, acudiendo a la advertencia del propio Saussure), trascender el sistema para sumergirse en su entorno dinámico y vivido, restituyendo tanto a la historia como a los individuos socialmente actuantes.

Definir al signo por lo que no es, hallar su identidad en su misma oposición, socava la lógica interna del sistema, pues se presupone el conocimiento de lo que son las otras unidades -signos- para poder afirmar la diferencia. Desatender la reserva de Saussure acerca de la "parcialidad" del sistema fincado exclusivamente en la lengua, condujo a que más de uno encerrara el lenguaje en una suerte de caja negra. La afirmación de Ernst Cassirer de que en el proceso de configuración de conceptos el punto nodal es el de la diferenciación, debe tomarse con la precaución que la advertencia impone.

La elección *a fortiori* entre diacronía y sincronía (que recuerda la lógica sustentada en antinomias) es producto de una contradicción irresoluble desde su plataforma lógica. En el sistema de Saussure es indudable la prioridad de la naturaleza sincrónica del lenguaje (esto es: "las relaciones lógicas y psicológicas que unen términos coexistentes y que forman sistema, tal como son percibidos por la misma conciencia colectiva")<sup>60</sup> pero nunca perdió de vista que la reinstauración de la historia como elemento o condición esencial de los procesos humanos -incluido, por supuesto, el lenguaje- es necesaria para

---

ninguna realidad particular puede ser considerada racionalmente en sí; todos los conceptos fundamentales, vaciados de su contenido, han terminado por ser sólo envolturas formales. Haciéndola subjetiva, la razón ha llegado incluso a formalizarse". Citado por Franco Ferrarotti, *El pensamiento sociológico de Auguste Comte a Max Horkheimer*, Ediciones Península (Homo Sociologicus), España, 1975, p. 237.

<sup>59</sup> "El aporte máspreciado de la gramática generativa -considera Corvez-, es su novedosa perspectiva acerca de la jerarquía de las evoluciones, según que se distinga en las estructuras de superficie la parte de los modelos de 'competencia' (*competence*) y la de los modelos de 'realización' (*performance*) -estos últimos suponen la integración de una teoría del hablante con una teoría de la situación." Maurice Corvez, *Los estructuralistas*, Amorrortu Editores, Argentina, 1972, p. 24.

<sup>60</sup> Saussure, *op. cit.*, p. 140.

comprenderlos de modo más satisfactorio. El paso del monismo a la dialéctica es, quizá, el paso ineluctable para resolver lo que a fin de cuentas no es sino una falsa oposición, un falso problema que la lógica de raíz aristotélica se empeña en conservar con vida.

Mantenerse en el modelo formal conlleva a que la contradicción real alcance al propio sistema de ideas. Al expulsar a la historia de su configuración, se convierte en un modelo autodeterminista-determinado; y por estar basado en una tensión de términos en apariencia excluyentes y absolutos, nunca alcanzan su integración en forma alguna de síntesis. La prioridad formal y el autodeterminismo son también características de la teoría sistémica, cuyo cuerpo categorial se edifica sobre conceptos antinómicos (binarios). Pero quizá el principal cuestionamiento para ambos sea el estatuto del sujeto como "reproductor" (reactivo) de las leyes del sistema, impuestas a él como tradición (en lingüística) y naturaleza (en el sistemismo).

Con sobrada razón Saussure considera que la lengua es potencia, una presencia virtual en todo momento, mientras que el habla es la transformación de esa virtualidad en expresiones específicas. Pero también, situándonos en un nivel lógico superior, el habla es lengua en acción, lo mismo que la lengua es habla potencial. Esto equivale a decir que mientras el habla constituye la individualización de los códigos lingüístico-sociales, la lengua cristaliza como socialización del acto individual socialmente ejercido. De esta manera, la oposición entre diacronía y sincronía se revela como un artificio instituido sobre la base formada por las nociones de diferencia y exclusión. Como aseveró Eco en *La estructura ausente*, "al nivel de la *parole* podemos poner en crisis la *langue*, y salir de esta manera de la prisión en la que la *langue* nos encierra".<sup>61</sup>

Este problema fundamental tiene implicaciones mayores para el sistema lingüístico. Al tener lugar una mutación del sistema (es decir, cuando lo diacrónico alcanza a lo sincrónico) las causas son por lo general de naturaleza distinta al lenguaje. Razones históricas, geográficas o culturales llevan a la mutación correspondiente, alterando con ella la estructura sincrónica de la lengua. De allí, el sistema genera nuevas mutaciones cuyo fin es (atención con la impronta teleológico-antropomórfica) restituir ese equilibrio perpetuamente inicial, pero siempre inestable.

---

<sup>61</sup> Umberto Eco, extracto de *La estructura ausente*, en Armando Cassigoli y Carlos Villagrán (comp.), *La ideología en los textos*, vol. 2, Marcha Editores, México, 1982, p. 211.

Jakobson describe muy claramente esa serie de acciones homeostáticas: "Si una ruptura del equilibrio del sistema precede a una mutación determinada y si la consecuencia de dicha mutación es una supresión del desequilibrio, en ese caso no encontramos dificultad para descubrir la función de la mutación: *su función es restablecer el equilibrio en un punto del sistema*, puede romperlo en otros puntos y provocar la necesidad de una nueva mutación. Así se produce toda una serie de mutaciones estabilizadoras..." (cursivas nuestras).<sup>62</sup>

Esas transformaciones del sistema sincrónico para restituir el equilibrio alterado por hechos diacrónicos no explica a satisfacción los mecanismos puramente lingüísticos para llevar a cabo esa función. Y aún más: en virtud de que Saussure reconoce la imposibilidad de construir un sistema único del lenguaje, que integre los fenómenos diacrónicos con los sincrónicos, los resultados son a todas luces insuficientes. La realidad histórica termina por rebasar sus expectativas; el cambio temporal, después de haber sido echado por la puerta del sistema, se introduce por la ventana.

Ahora bien, al referirse a la estructura del habla como un circuito discursivo, Saussure incorpora la característica relacional entre hablantes. En estos términos, la dimensión activa del habla es el ejercicio concreto de las capacidades de expresión, y deja a la lengua la dimensión pasiva, la del entendimiento del habla. Pero al referirnos a la lengua como un sistema debemos precisar sus articulaciones internas elementales, si no queremos hacer de él un concepto cuya vacuidad dé que pensar. Articular tiene dos implicaciones: alude a una serie de entes preexistentes (materiales o psíquicos), lo mismo que a los modos como se relacionan entre sí. En este caso, la referencia directa es, primero, a la forma que se relacionan los conceptos y las imágenes acústicas dentro del signo y, segundo, a las que se desarrollan sólo entre los signos en cuanto tales. Con la prevalencia del carácter inmotivado del signo, se resuelve en favor del nominalismo la disputa medieval acerca de la existencia de los conceptos universales. La arbitrariedad actúa como entonces lo hizo la "navaja" de Ockham: la universalidad de los conceptos no descansa en sujeto alguno, sea dentro del alma o fuera de ella, sino en una convención social.

Del mismo modo, la polémica con la lingüística angloamericana y su noción de *símbolo* ha sido superada. El empirismo radical de los seguidores de esta corriente -cuya

---

<sup>62</sup> *Ibid.*, p. 33.

inspiración política se remontaría hasta Locke- llevaría a una búsqueda incesante, e inevitablemente estéril, de referentes materiales ("motivos") para cada expresión particular. Con la oposición inflexible de Saussure ante esa práctica, su sistema afirma su autonomía y, al menos en primera instancia, su coherencia interno-restrictiva al desmotivar el signo y acotar su relacionamiento frontal (entendido como el movimiento constante hacia fuera del sistema) con la cosa.

Las bases de la semiología quedan, en estos términos, definidas. La creación del objeto ofrece como producto elemental el signo lingüístico. Sus componentes, el significante y el significado, adquieren su identidad a partir de rasgos distintivos. Es decir, puesto que "en la lengua no hay más que diferencias *sin términos positivos*",<sup>63</sup> si quisiéramos hallar la definición de los signos estaríamos obligados a aprehenderlos por lo que no son. Definir un objeto, cualquiera que sea, a partir de la distinción presupone el conocimiento (la definición) de lo que, en términos positivos, el objeto es. Para decirlo con más claridad, presuponer el conocimiento de los distintos objetos anula, por principio, el propio proceso cognoscitivo. Nos colocamos así en un *impasse* cuya única salida es, de nuevo, trascender el sistema.

Saussure distingue también dos modos en los cuales los signos se articulan: el sintagmático y el asociativo. El primero consiste en la disposición sucesiva de unidades lingüísticas en una dimensión temporal (sintagma); el segundo remite a las similitudes y asociaciones virtuales de entre las cuales hacemos nuestra elección sintáctica (también llamado paradigmático). "Lo que está en juego -asienta Jameson- es la distinción básica entre similaridad y contigüidad, los dos principios básicos de la asociación de ideas ya implícitos en exposiciones clásicas de Locke, Hume y Kant. Dichas distinciones son clasificatorias, y su objeto en última instancia es descubrir y formular leyes mentales absolutas, las pautas y categorías definitivas de acuerdo con las cuales funciona la mente..."<sup>64</sup>

Al igual que antes Saussure se inclinó por lo sincrónico, aquí lo hace por el modo asociativo. Con esta elección, cada unidad constitutiva del sintagma queda subsumida en la dimensión asociativa, mecanismo por el cual el sintagma pasa a ser unidad en sí misma e independiente que tan sólo puede ser comprendida en su relación con los otros

---

<sup>63</sup> *Ibid*, pp. 168-169.

<sup>64</sup> Jameson, *op. cit.*, p. 47.

sintagmas, fuera de su temporalidad y su carga de sentido. Esta vez la incapacidad para integrar el cambio en el sistema se manifiesta como un intento infructuoso, en su mismo núcleo, por tratar la construcción sintáctica.

El valor de la propuesta de Saussure es indiscutible, no obstante, a casi ochenta años de que se difundiera sigue faltando el complemento o el esfuerzo integrador de las dimensiones temporal y estructural del lenguaje en un sistema único. Por ocuparse tanto de la lengua como del habla, no bastará con yuxtaponer principios sistémicos y fenomenológicos, sino ubicarlos en los procesos reales de producción y emisión discursivas. De otra forma, las estructuras y las diferencias acabarán por legitimarse, por su misma cripticidad, como una verdadera cárcel del lenguaje.

## 2.2 Los sistemas de acción

En opinión de Parra Luna, el método sistémico seguido en las ciencias sociales se enfoca sobre la *totalidad* del objeto, incluido el entorno como "noción complementaria básica". En tanto conjugación de teoría y método, puede hacerse una primera distinción entre los conceptos *generales* de los sistemas y los conceptos *específicos*. Los primeros (elemento, relación, retroalimentación, transformación), aparecen en cualquier tipo de sistema; los segundos (como homeostasia y autoorganización) se presentan con características *sui generis* sólo en algunos de ellos. La tendencia actual no es analítica, sino sintética; se tiende a totalizar y contextualizar el objeto, y examinar cada parte luego de identificar el papel que juega en la totalidad. Siguiendo a Ackoff, asienta que "el enfoque sistémico no es estructural ni estructuralista -en el sentido de ver cuál es la estructura del objeto de una manera estática-, sino que el enfoque sistémico es al mismo tiempo que estructural eminentemente, y sobre todo funcional; en otras palabras, es el sujeto en su funcionamiento lo que permite su comprensión, ya que dicho funcionamiento va a depender de una serie de variables que son las que definen su totalidad. Por lo tanto, sin abandonar la visión estructural, se asume la visión funcional (y también histórica) del objeto para poder captarlo en su desarrollo dinámico y complejo".<sup>65</sup>

---

<sup>65</sup> F. Parra Luna, *Elementos para una teoría formal del sistema social (una orientación crítica)*, Universidad Complutense, España, 1983, p. 51.

Puesta entre las determinaciones de la teoría entrópica ("pesimista") enunciada por la termodinámica y la neguentrópica ("optimista"), como la formulada por la evolución de las especies y la complejización social, la Teoría de Sistemas -opina Parra- debe asumir y operativizar ambas hipótesis desde su enfoque integral. Para muchos, la Teoría de la información fungiría como puente unificador entre las dos tendencias, veremos si es el caso en los sistemas de acción.

### 2.2.1 El modelo de Parsons

La fuente teórica del sistemismo radica, en opinión de Parra, en el modelo. De él se valen los investigadores para dirigir sus observaciones y especificar el sentido de las asociaciones estadísticas observables en el objeto real. Los roles y las interacciones constituyen, por su parte, los elementos básicos de los sistemas sociales. Aunque ya Sorokin había concebido a la sociedad como un conjunto de fenómenos agrupados de manera coherente y jerarquizada, Talcott Parsons es considerado el primer sociólogo en integrarse al movimiento sistémico. Su definición de "sistema" es la de un "conjunto de interdependencias entre partes, componentes y procesos que implican regularidades de relación discernibles".<sup>66</sup> En su intento de formular una teoría completa del sistema social, hace uso de conceptos provenientes de la cibernética, la teoría de la información y de la propia teoría general de sistemas. En sus trabajos pretende no únicamente describir el sistema social, sino que le asigna a su método (estructural-funcionalismo) un valor explicativo para la subsistencia del mismo. La obra de Parsons se centra en especificar, relacionar y clasificar las unidades de acción, los componentes estructurales, las determinaciones funcionales, las pautas alternativas de orientación a valores, y dimensiones y rasgos semejantes del sistema social, "pero todo ello desde una cierta óptica viciada".<sup>67</sup>

El modelo teórico de Parsons -sujeto, como todos, a demostración en el nivel empírico- es el denominado *sistema social de acción*, en el que las unidades de interacción (acto-unidad) entre los actores son susceptibles de un tratamiento sistémico. Por tener un significado motivacional, los actos se orientan hacia determinados fines o

---

<sup>66</sup> Parsons, citado por *Ibid*, p. 64.

<sup>67</sup> *Cf. Ibid*, p. 76.



"expectativas" que los actores desarrollan. De ellos puede decirse que poseen un valor teleológico y no son reductibles al esquema conductista típico. Tampoco deben considerarse como elementos aislados, debido a que las unidades de acción están organizadas e integradas a un sistema de valores compartido colectivamente. El sistema social de acción íntegra, pues, en su base motivacional un modelo transaccional ("gratificacional", o de pérdidas y ganancias entre los actores) y otro relacional ("orientacional", o modos de intercambio y pautas de regulación). El énfasis sobre las relaciones entre las unidades lleva a que sus estructuras internas no sean significativas sino en la medida que afecten el sistema relacional del cual forman parte. "Un sistema social -reducido a los términos más simples- consiste, pues, en una pluralidad de actores individuales que interactúan entre sí en una situación que tiene, al menos, un aspecto físico o de medio ambiente, actores motivados por una tendencia a 'obtener un máximo de gratificación' y cuyas situaciones -incluyendo a los demás actores- están mediadas por un sistema de símbolos culturalmente estructurados y compartidos".<sup>68</sup>

Es así que, por ejemplo, en una interacción comunicativa el emisor o *ego* debe anticiparse a las posibles reacciones del receptor o *alter* a fin de que las expectativas racionales de aquél puedan hallar cumplimiento. Para que pueda darse este proceso es necesario contar con un código simbólico compartido, que guíe tanto la selección y evaluación de alternativas de acción, como la anticipación de escenarios o situaciones futuras.<sup>69</sup> Ese código simbólico establecido es la *tradición cultural*; la comunicación únicamente es posible gracias a ella y, a la inversa, sólo puede mantenerse a través de los procesos de interacción comunicativa entre una pluralidad de actores. La densidad de este código es tal, que posee un valor *normativo* para el comportamiento de los actores, y hasta puede decirse que se *impone* a ellos en situaciones concretas.<sup>70</sup>

---

<sup>68</sup> Talcott Parsons, *El sistema social*, Alianza Editorial, España, 1984, p. 17.

<sup>69</sup> Una *situación*, escribiría años más tarde Habermas, "representa un aspecto concreto del mundo vital en relación con un tema. Un *tema* es algo que aparece en relación con los intereses y objetivos de acción de los participantes, es algo que circunscribe el *ámbito de pertinencia* de los objetos que son susceptibles de ser tratados como temas". Jürgen Habermas, *Conciencia moral y acción comunicativa*, Ediciones Península, España, 1985, p. 158.

<sup>70</sup> La cultura tiene tres características: ser heredada, aprendida y transmitida, dice Parsons. Horkheimer y Adorno nos recuerdan, desde la dialéctica negativa, la base material de las formas culturales: las relaciones sociales de dominación y la división del trabajo. "... la opresión de la sociedad lleva en sí siempre los rasgos de la opresión por parte de un colectivo. Es esta unidad de colectividad y dominio, y no la inmediata universalidad social, la solidaridad, la que sedimenta en las

Las motivaciones que subyacen a las acciones se orientan siempre hacia el mejoramiento del equilibrio entre las alternativas de gratificación y privación de los actores. Paradójicamente, la misma tensión que se establece entre las expectativas de unos y otros impide que se consume del todo la integración del sistema. El centro de la teoría sobre los sistemas sociales debe ser, entonces, la organización y la integración de los roles y las funciones<sup>71</sup>. "Ya que la organización empírica del sistema es un foco fundamental, tiene que ser la norma, por así decirlo, la concepción de un sistema social empíricamente autosuficiente... Un sistema social de este tipo, que cumple todos los prerequisites funcionales esenciales de una persistencia prolongada [vía la socialización de las nuevas generaciones], será llamada una *sociedad* (...) Cualquier otro sistema social será llamado un sistema social *parcial*", que guarda relaciones de inclusión con la sociedad.<sup>72</sup>

Para captar las características dinámicas de un sistema social, cualquiera que sea su tipo, es preciso poseer una serie de categorías que actúen como modelo y permitan identificar las relaciones entre las partes, así como los cambios que puedan tener lugar en un estadio del sistema. La validez del modelo es relativo tanto temporal como cognitivamente. Dependerá de la amplitud del "conocimiento dinámico" del sistema real, por lo que llegado a un punto de suficiencia respecto a la comprensión del sistema, el modelo deberá abandonarse. Pero mientras nuestro conocimiento explicativo de los sistemas sociales sea fragmentario, sigue siendo necesario formalizar las relaciones o interacciones entre los actores, lo que equivale a trazar la estructura del sistema social. Por el hecho de que las relaciones son esencialmente dinámicas, para adjudicarles una "posición" estructural hay que remitirse a la relevancia funcional que poseen; esto no significa otra cosa que inquirir por las posibles consecuencias o efectos de un proceso de acción (o una institución) sobre el sistema social. Aquí también la alternativa es, por

---

formas de pensamiento". Max Horkheimer y Theodor W. Adorno, *Dialéctica de la Ilustración*, Editorial Trotta, España, 1994, p. 76.

<sup>71</sup> Un sistema es funcional, ha dicho Parsons, sólo cuando efectivamente forma parte de un sistema de acción concreto. Las funciones tienen, por decirlo así, un signo socialmente positivo. Las relaciones, por su parte, son las propiedades fundamentales de las unidades de acción; de ellas obtienen su unidad y a ellas deben su existencia.

<sup>72</sup> Parsons, *op. cit.*, pp. 28-29.

definición, antinómica: o mantenimiento de la estabilidad y la integración (efecto deseable), o quebrantamiento del sistema y cambios (efecto indeseable).<sup>73</sup>

Ahora bien, el sistema social y el sistema cultural son sólo dos de los cuatro componentes del sistema general de la sociedad; los otros son el sistema de la personalidad y el del organismo comportamental. El criterio para distinguir entre esos subsistemas es la relevancia funcional o, más claramente, las *funciones primarias* atribuibles a cualquier sistema de acción: el sistema social se correspondería principalmente con la función de *integración*; el cultural, con el *mantenimiento de pautas*; la personalidad, con la *consecución de metas*; y el organismo comportamental, con la *adaptación*. De este modo, la preocupación de Parsons por la disposición estable de los elementos de un sistema social se coloca en el núcleo de lo que puede denominarse teoría sobre el equilibrio social, en la que el orden es, desde luego, uno de los imperativos funcionales. Al igual que ocurría con las *mutaciones* lingüísticas, las funciones en este sistema de Parsons son concebidas como intervenciones de adaptación e integración de la estructura a perturbaciones o *desviaciones* provenientes del exterior. Tensiones y conflictos se emparentan así con el concepto de "ruido" de la teoría matemática de la información. Es igualmente sintomático que Parsons (lo mismo que Piaget) se vinculara con la teoría del "desplazamiento del equilibrio" de Alfred Marshall, quien siguiendo el aforismo de Leibniz de que "la naturaleza no da saltos" rechazó en sus *Principios de economía* los cambios cualitativos y cuantitativos bruscos, no graduales y, por definición, desestabilizadores del orden de la naturaleza.

Los cuatro subsistemas mencionados no operan, sin embargo, de manera aislada, sino que establecen interrelaciones entre sí y con sus respectivos ambientes "de acción". Esas relaciones suponen que en los límites de los subsistemas existen "zonas" de elementos estructurados que teóricamente son comunes a los que interactúan. Este fenómeno es llamado *interpenetración*, y a guisa de ejemplo puede aludirse a las normas de conducta derivadas de la experiencia colectiva (como también al lenguaje), que son compartidas por los sistemas de la personalidad y social. Los sistemas sociales son, en consecuencia, sistemas "abiertos"; poseen entradas y salidas, están en intercambio continuo con sus ambientes, y se estructuran al interior por medio de la diferenciación

---

<sup>73</sup> Como Buckley apuntó, decir que los elementos del sistema tienden al equilibrio pero pueden también producir cambio es una contradicción *ad hominem*.

entre "diversos órdenes de subcomponentes". Estos últimos, a su vez, se involucran en procesos semejantes.

Como puede verse, conceptos caros a la Teoría general de los sistemas (integración, adaptación, finalidad, homeostasia, sistema abierto, ambiente, complejidad y retroalimentación) ocupan sitios importantes en el modelo estructural-funcionalista de Parsons. Sumemos ahora la analogía que estableció entre la evolución orgánica y la evolución social:

Las pautas culturales organizadas simbólicamente, al igual que todos los otros componentes de los sistemas vivos, han surgido ciertamente a través de la evolución... Las pautas culturales más generales proveen sistemas de acción con un fundamento estructural bastante estable, totalmente análogo al que proveen los materiales genéticos de las especies tipo, o enfocan hacia los elementos aprendidos así como los genes apuntan a los elementos heredados (...) Un principio fundamental sobre la organización de los sistemas vivientes es que sus estructuras están diferenciadas en relación con las diversas exigencias que les imponen sus ambientes... Emplearemos este principio para organizar nuestro análisis de los sistemas sociales.<sup>74</sup>

Las analogías de esta clase revelan, como lo subrayó Lilienfeld, afinidades sustantivas con los postulados de Lawrence J. Henderson y Walter B. Cannon de que los procesos sociales deberían estudiarse al trasluz de los organismos fisiológicos, y de Pareto, quien se valió de un esquema totalmente mecanicista para estudiar los fenómenos sociales (fines, poder, élites). Todos ellos otorgaron asimismo un predominio irrecusable a la noción de *equilibrio*, fundados en sus plataformas organicistas. Esa fe ciega en la homeostasia social torna inadecuado el modelo de Parsons para vérselas con los fenómenos de conflicto y cambio cualitativo (en una palabra, con la historia) que se verifican en la sociedad, y que son percibidos como alguna forma de amenaza al orden.<sup>75</sup> En resumen, a pesar de que el modelo funcionalista posee presunciones globalizantes, ecuménicas y explicativas del sistema social, el resultado es una serie más o menos

---

<sup>74</sup> Parsons, citado por Lilienfeld, *op. cit.*, p. 235. En una cita tomada de *El sistema de las sociedades modernas* (1970), Parsons mantiene su cercanía con la teoría sistémica: "Los desarrollos en la teoría biológica y en las ciencias sociales (...) han creado bases firmes para aceptar la continuidad fundamental de sociedad y cultura como parte de una teoría más general de la evolución de los sistemas vivientes." (p. 236).

<sup>75</sup> El abrumador acento que Parsons puso en el equilibrio ha sido cuestionado incluso por Robert K. Merton, el otro funcionalista norteamericano de renombre. Merton tomó distancia de la pura funcionalidad atribuida a los hechos sociales e incorporó el conflicto en el propio sistema con la noción de los fenómenos "disfuncionales".

coherente de planteamientos *ad hoc* al estado de cosas real, con lo que su teoría se convierte en órgano de control y legitimación del poder.<sup>76</sup>

### 2.2.2 La mediación de Buckley

El desmedido énfasis que Parsons pone en el control y la homogeneidad sociales fue cuestionado también por Walter Buckley, quien se pregunta por la manera de tratar el hecho histórico del cambio "debido al choque de estructuras y subculturas que son diferencial y relativamente estables dentro del sistema".<sup>77</sup> En efecto, ¿cómo poder hacerlo si sólo se selecciona el aspecto del *mecanismo homeostático*, con exclusión de otros que lo contradicen? Ciertamente la selección de las variables de investigación es inherente al modelo sistémico, pero *elegir* únicamente aquellas que encajen con el esquema teórico implica un intento de subordinar el sistema real al sistema conceptual y, por eso mismo, reduce al mínimo el rango de validez teórico-metodológica de la propuesta funcionalista, muy especialmente en lo que se refiere a los fenómenos macrosociales.

Buckley se considera adscrito a la teoría moderna de los sistemas, cuyo rasgo característico es el descentramiento del equilibrio y el papel capital adjudicado a los procesos en la dinámica del sistema. En su opinión las contribuciones de John Dewey y Herbert Mead a la concepción procesual de las interacciones sociales han sido de primordial importancia. La propuesta de Buckley comprende, *grosso modo*, dos niveles: uno microsocial, escenario de interacciones interpersonales y palestra de la personalidad individual, y otro macrosocial, conformado por instituciones de gran complejidad. Hasta el momento, considera, no se ha logrado con éxito el salto de los *microprocesos* hasta las instituciones altamente complejas. Concepciones como la de Parsons son, desde su terminología, estáticas. Por basarse en el supuesto automantenimiento de las Instituciones a través de nociones como consenso normativo, autoridad legítima, valores

---

<sup>76</sup> Bajo el título de legalidad, escribieron Horkheimer y Adorno, el hombre se ve sometido al ciclo de la repetición instaurado por la Ilustración. Tal ciclo configura la conformidad real de los hombres respecto al Uno -equivalente y homogéneo- de la racionalización occidental, "pues la Ilustración es totalitaria como ningún otro sistema. Su falsedad no radica en aquello que siempre le han reprochado sus enemigos románticos: método analítico, reducción de los elementos, descomposición mediante la reflexión, sino en que para ella el proceso está decidido de antemano". Horkheimer y Adorno, *op. cit.*, p. 78.

<sup>77</sup> Buckley, citado por Parra, *op. cit.*, 77.

comunes, e interiorización de roles mediante la socialización, pierden de vista el esencial dinamismo de la interacción interpersonal. La propuesta de Homans le parece, en cambio, mucho más razonable. Para Homans el sistema es una relación dinámica de fuerzas que fluctúan entre el balance y el desequilibrio. Los procesos de intercambio material y simbólico dan lugar a la formación y mantenimiento de grupos que subsisten en un estado de tensión permanente. Con la aclaración de que sus postulados sólo son extraídos del estudio de grupos pequeños (y, por lo tanto, únicamente aplicables a ellos), el mismo Buckley los resume: "1) los elementos esenciales del sistema social son las *actividades*, las *interacciones*, los *sentimientos* y las *normas*; 2) como aportación fundamental respecto al sistemismo parsoniano, sostiene que la desviación es una parte integral del sistema y, por lo tanto, dicho fenómeno no tiene por qué ser anormal ni minoritario; 3) el sistema está cambiando continuamente y las situaciones de 'no cambio' son casi milagrosas; 4) los sistemas sociales ni están en equilibrio ni lo buscan; 5) el sistema es el control social; el sistema no impone un control, sino que el control está implícito en las relaciones de los elementos del sistema; 6) el cambio no señala nada nuevo en las relaciones de los elementos del sistema, y 7) Homans ataca el modelo biológico-funcionalista en sus propias concepciones metodológicas".<sup>78</sup> No obstante, el escenario de corto rango donde Homans investiga lo hace incurrir en el error de sustituir un esquema de equilibrio orgánico por otro de corte mecánico y psicologista.

Las baterías intelectuales de Buckley apuntan sobre todo contra el empleo del modelo organicista por parte de la mayoría de los sistemistas, aunque no pierde de vista a quienes defienden tesis extraídas de la física clásica. Es el caso de las que sugieren que a toda acción le sigue una reacción de la misma magnitud pero de signo contrario. Desde este punto de vista, en una situación sistémica de equilibrio los cambios perturbadores supondrían otros que al actuar de contrapeso reestablecerían la situación inicial. En ciencias sociales esto es desde luego inaceptable. Por el lado del modelo organísmico de la sociedad, lo considera igualmente falso o como una metáfora del todo anticuada. "La versión moderna del modelo biológico de sociedad está representado por el funcionalismo, especialmente por aquellos que actualmente ponen en relieve el orden, la cooperación y el consenso".<sup>79</sup> Buckley sugiere desarrollar varios puntos para estudiar

---

<sup>78</sup> Parra, *op. cit.*, pp. 77-78.

<sup>79</sup> Lillienfeld, *op. cit.*, p. 240.

los hechos sociales desde la postura sistémica. Los más relevantes son: unificar el vocabulario de las disciplinas que se ocupan de la conducta social; elaborar un método sintético, y sus técnicas correspondientes, para ocuparse de organizaciones complejas (incluidos sus contextos); un enfoque sobre las relaciones y procesos en vez de elementos sueltos, así como las estructuras flexibles y no rígidas o definitivas; una visión del sistema social constituido por redes de información y comunicación; y un cuerpo teórico operacionalizable, "objetivo y no antropomórfico del sistema conductual, con propósitos y búsqueda de metas, de los procesos cognoscitivos simbólicos, de la conciencia y la autoconciencia, y de la emergencia sociocultural y la dinámica en general".<sup>80</sup> El modelo que Buckley propone para llevar a cabo estas tareas es el denominado por Lillienfeld como "sistema adaptativo".

Tanto Parsons como Homans concibieron un sistema como las relaciones recíprocas entre todas sus partes, independientemente de las estructuras o contextos en que se manifiestan tales relaciones. Parsons, en particular, confundió una serie de procesos con un conjunto normativo estructurado por algún *spiritus subtilissimus*. Buckley adopta como modelo teórico el conjunto de la teoría de la información. La organización de las interacciones sociales (o de los sistemas) sólo es posible a condición de que medie un proceso de selección de las acciones o significados en función de las situaciones ambientales. Un acto social no puede ser explicado por el esquema estímulo-respuesta, porque es el contexto el que lleva al individuo a seleccionar por igual a los estímulos y a las respuestas; a partir de esa selección se establece la dinámica con los otros actores.<sup>81</sup> El rango de esa dinámica interactiva con los otros y con el ambiente es llamado *campo interaccional*, mismo que se percibe como un conjunto de intercambios simbólicos del que

---

<sup>80</sup> *Ibid*, p. 244.

<sup>81</sup> Contexto equivaldría al concepto de *umwelt* o "mundo circundante" del neo-conductismo, representado por Lewin. Como se sabe, esta corriente postula que el individuo selecciona de su entorno los estímulos de una manera creativa y no reactiva. "Para describir el campo espacial del ser vivo, no basta el lenguaje de las formas (...) [Se trata en este caso] de un 'behaviorismo molar' (del latín *moles* = masa, conjunto). El comportamiento aparece como un conjunto de reacciones, adaptado a una situación... El detalle de cada reacción, lejos de ser el elemento que lo explica todo, está, por el contrario, subordinado a la adaptación global del ser vivo". *Enciclopedia de la psicología*, *op. cit.*, pp. 31-32.

En el escenario organizacional puede decirse que la posición dentro de la escala de poder que ocupe el emisor del mensaje resulta determinante sobre el margen de selección que "permita" a los receptores. La relación entre poder de emisión y margen de elección responsiva es, así, inversamente proporcional.



surgen tanto los significados como las personalidades, e involucra valores, objetos e intercambios. Como productos de transacciones, función y desviación son formas de proceso y, en consecuencia, ambas son constitutivas del sistema social.

De acuerdo con Buckley, son dos las concepciones sociológicas que deben combatirse con especial ímpetu: la que afirma que la estructura institucional no es sino una asociación formal de individuos (en consecuencia, sumamente inestable), y la que supone que esa misma estructura institucional sobredetermina o "modula" el comportamiento y el horizonte electivo del individuo ("personalidad", le llama él). Lo que sucede en realidad -asevera- es que los niveles macro y micro interactúan y modulan al otro, de suerte que hasta la formación de las instituciones se inscribe en procesos de este tipo.<sup>82</sup> Observamos, en todo caso, un "sistema de componentes interactuantes", involucrados en transacciones tanto con su ambiente interno como con el externo. De esta manera el sistema sociocultural es visto como una organización de componentes complejos y adaptativos entre sí y con su medio ambiente. "En esencia, el modelo de proceso concibe a la sociedad típicamente como un interjuego complejo, multifacético, fluido de grados e intensidades ampliamente diversos de asociación y disociación. **La 'estructura' es un constructo abstracto**, aunque no algo distinto del proceso interactivo en marcha, sino más bien una representación acomodativa del mismo, en un momento cualquiera. Estas consideraciones llevan a la idea fundamental de que **los sistemas socioculturales son inherentemente elaboración de estructura y cambio**; por algo se equiparan los términos *proceso y cambio*" (negritillas nuestras).<sup>83</sup> La tendencia a mantener una estructura dada desaparece. En su lugar, atribuye a los sistemas socioculturales la

---

<sup>82</sup> Aunque esta aseveración es consistente con la interdeterminación del campo interaccional, más adelante veremos que guarda muy poca relación con la sobredeterminación vital en las organizaciones formales, donde el concepto mismo de mando (es decir, *poder*) está reificado. Buckley considera que el conocimiento del ambiente externo se halla de alguna forma presente en el mismo sistema. Refiriéndonos otra vez a las organizaciones formales, diremos que desde el punto de vista sistémico el ambiente es *constituido* por el propio sistema; esto es, que quienes actúan en las organizaciones -especialmente en el subsistema de dirección- "estructuran" racionalmente su entorno, de tal forma que puedan vincularse con él eficazmente. Esto de ninguna manera significa que la organización-sistema controle el entorno.

<sup>83</sup> Buckley, citado por Lilienfeld, *op. cit.*, p. 242.

facultad "morfogénica" que les permite modificarla y cambiarla -debido a las tensiones y los conflictos internos- para continuar siendo viables como sistemas.<sup>84</sup>

Para Buckley la organización social no es sino el marco de referencia o el contexto en el que ocurre la acción social. Organización y cambio son el producto de unidades de acción y no de "fuerzas" endógenas o exógenas. La naturaleza de la interacción social es el *proceso* de creación y recreación de significados y expectativas en una serie de situaciones que no están estandarizadas. Obviamente existen normas, pero siempre están sujetas a confirmación o cambio mediados por la creatividad. Incluso el esquema de reglas que comporta el rol social puede ser "concientemente" modificado o reafirmado. El papel es, también, morfogénico: obtienen su unidad de los sentimientos y propósitos de los actores, "ya que en verdad los papeles dejan margen para su ejecución, a quienes cumplen éstos se les da oportunidad para elegir y decidir; en consecuencia, los papeles se validan interna y externamente según cómo los cumplan sus usuarios, quienes desempeñan compromisos entre el marco de referencia normativo provisto por los otros, y los requerimientos de sus propósitos [objetivos] y sentimientos íntimos".<sup>85</sup> A los ojos de Buckley, esta perspectiva del orden (y la organización) como producto de la negociación y

---

<sup>84</sup> En Cortés se encuentra una negación radical de esta posibilidad de cambio, enfundado en un lenguaje totalmente ciber-informacional. Por principio, estructura y función son términos sincrónicos y en la relación entre ellas la estructura ejerce dominancia. "La estructura de un sistema determina el modo de transformación de algunos estados provenientes del entorno -entradas- en otros estados de ese entorno -salidas-. En otras palabras, la transformación efectuada por el sistema sobre las entradas depende del propio sistema. Por lo tanto, si la estructura del sistema determina el modo de transformación y puesto que esta transformación es una función del sistema, *la estructura del sistema determina la función*". Parra, *op. cit.*, p. 86.

Por otra parte, sin duda la facultad de cambio en los términos planteados por Buckley es verificable en los sistemas-organizaciones, sólo que ahí el cambio es altamente centralizado.

<sup>85</sup> Buckley, glosa de Liliénfeld, *op. cit.*, p. 249. Como Crozier hará notar más adelante, no se puede formalizar todas las reglas de un papel social y siempre queda un margen de libertad; empero, el sentido que hallamos en Buckley es distinto: en primer lugar, lo considera una elección consciente, lo que resulta contradictorio con la aseveración de que el margen electivo lo determina en última instancia el cumplimiento de los requisitos del papel, a criterio de quienes proveen "el marco de referencia normativo"; en segundo lugar se refiere a los actores en términos de "usuarios" del papel, con lo que pierden en alto grado su competencia activa. Finalmente, resulta llamativa la correspondencia entre estas características y las reglas de juego que se aplican en las organizaciones formales, tema del siguiente capítulo. Baste decir por ahora que esos "otros" que definen el marco normativo son generalmente los funcionarios ubicados en los niveles más altos de la escala jerárquica.

del libre juego de papeles, significa un serio desafío a las concepciones normativo-estructurales.

Hemos dicho que la formación de las instituciones no escapa a este proceso. Tanto es así que las nuevas estructuras sociales son generadas, ya sea paulatina o abruptamente, con cierto grado de propósito consciente. Sin duda el caso donde se presenta mayor conciencia de la finalidad desde el momento de su gestación conceptual es el de las organizaciones formales. En el nivel macro, son las interacciones adaptativas de los componentes las que determinan la formación de las instituciones, las dotan o no de legitimidad, y les construyen su forma -digamos- definitiva.

Indudablemente esta concepción dinámica de la vida social significa un considerable avance respecto al modelo de Talcott Parsons. A partir de ella Buckley intenta elaborar un marco de referencia más adecuado del sistema sociocultural, pero en su explicación se evidencia una inversión entre libertad y restricción, así como entre cambio cualitativo y transformación estructural (y cibernética). De acuerdo con su tesis, los sistemas socioculturales poseen una flexibilidad óptima, lo que les permite recobrar un alto nivel de estabilidad luego de sufrir cambios estructurales a causa de los "desafíos" internos o ambientales. Esa facultad descansa en la cohesión de los códigos y comportamientos socioculturales, con un máximo de apertura y un mínimo de resistencia al cambio. En el fondo, esto representa una nueva adaptación de los conceptos y principios cibernéticos, cuya base física y formal son ya conocidos (autocontrol, retroalimentación positiva y negativa, comunicación y procesamiento de la información), más otros de origen sistémico clásico como la procuración de metas y la autodirección. Estos conceptos, dice, deben sustituir a las técnicas estadísticas como herramientas de análisis. En particular los problemas de las instituciones, del control y del desorden sociales pueden ser mejor abordados por "los modelos cibernéticos de sociedad" que por el modelo estático de equilibrio u homeostasia.<sup>86</sup>

---

<sup>86</sup> Cf. Lillienfeld, *op. cit.*, pp. 250-251. De cualquier manera, un hecho de singular importancia en la obra de Buckley es el de considerar siempre el aspecto semántico de la comunicación, cuyo valor simbólico es determinante en cuanto a conceptos tales como autoridad, poder y liderazgo.

### 2.2.3 El trance luhmanniano

La apuesta de Buckley por el modelo cibernético es llevada a sus últimas consecuencias por Niklas Luhmann, quien al desarrollar su radical propuesta funcionalista traza un deslinde respecto a los esquemas anteriores y, al mismo tiempo, continúa el proceso desantropomorfizador que tanto ocupara a Parsons y a los sistemistas clásicos. El punto de partida de Luhmann puede esquematizarse bajo el *leit motiv* de la complejidad: 1) El mundo actual presenta un elevado índice de complejidad; 2) los sistemas sociales tendrían la función de reducirla y organizarla, lo que únicamente se consigue a través de mayor complejidad; 3) los procesos de complejización (tanto indeterminada como organizada) son universales y se verifican también al interior de los sistemas; 4) en esencia, complejización organizada significa diferenciación (Ashby *dixit*).<sup>87</sup>

Para Luhmann, el proceso de diferenciación implica una estrategia de selección contingente entre el conjunto total de variantes o alternativas de relación entre los elementos, de manera que se precisa introducir restricciones del tipo cibernético para reducir el universo indeterminado de relaciones posibles y reemplazarlo por un protocolo compuesto por aquellas que sean pertinentes para que el sistema cobre sentido (a los ojos y para los fines del investigador). Las funciones diferenciadas entre sí y respecto a su ambiente son resultado de ese proceso selectivo y significacional. Se establece entonces una jerarquía funcional, donde las funciones mínimas o de *miembro* son ocupadas contractualmente por los individuos que al entrar al sistema aceptan cumplirlas. Junto a ese consentimiento va también el de las restricciones comportamentales inherentes a la función (actuales o futuras), limitadas por la necesidad de sobrevivencia del sistema.

Las selecciones mediante las cuales se organizan los sistemas los dotan también de un carácter contingente, pero éste afecta nada más la forma organizativa actual y no pone en duda su naturaleza ontológica. El supuesto básico de Luhmann para intentar la formulación de una teoría general de la sociedad es que los sistemas existen, y pueden reconocerse tres clases de ellos: biológicos, psíquicos y sociales. La distinción entre los

---

<sup>87</sup> *Vid supra*, 1.2.4 "Complejidad y uniformidad". Para Habermas, "complejidad" viene a ser la coartada que legitima el poder en la sociedad; en tanto que para Michel Crozier la noción de "selección" es una suerte de *deus ex machina* introducido subrepticamente en el discurso funcional-relacionista de Luhmann.

tres tipos es importante, pero pone especial cuidado en separar estrictamente los sistemas sociales y los sistemas psíquicos. Su preocupación por diferenciar la constitución colectiva y sus procesos de la psique individual no es menor que la de Durkheim, pero su planteamiento es de un radicalismo que no tiene parangón.

Para Luhmann la teoría de sistemas no es más que un medio (en sí mismo sistémico) para analizar los sistemas sociales, un cuerpo conceptual que los problematiza sin determinar sus características reales. Observados con esa retícula conceptual, la composición de los sistemas puede considerarse una creación -y diferenciación- progresiva de subsistemas, o un complejo de elementos y sus relaciones. Un elemento es la unidad mínima susceptible de ser descompuesta hasta donde sea funcional para el sistema, y cuya razón de ser está determinada por la totalidad. "En la ciencia moderna ha sido precisamente la matematización de las ciencias naturales lo que ha puesto en marcha la desontologización y funcionalización de la idea de elemento... Pero la teoría de la acción se ha unido igualmente a esta perspectiva sin basarse por ello en las matemáticas como método. Las acciones deben su unidad a la red de relaciones del sistema en el que se constituyen... Esta expresión conduce a una revalorización del valor de orden de las relaciones. Pero, sobre todo, relativiza el concepto de elemento".<sup>88</sup> En los sistemas sociales, pues, la unidad-elemento no posee un valor óntico; es decir, no es una entidad, sino una relación objetiva: los sistemas sociales son sistemas de comunicaciones. En este sentido, las unidades son actos comunicativos. La comunicación sólo puede realizarse en el acto y éste, a su vez, siempre es un acto vinculador, es decir, de comunicación.<sup>89</sup>

Gracias a la comunicación el sistema cobra sentido de sí y de su entorno; los actos son, de esta forma, significadores. También gracias a ella el sistema puede efectuar los procesos de diferenciación con su ambiente, de auto-observación y auto-reproducción. La acción es un hecho de conjunto, no de fragmentación en subunidades psicológicas; de ahí que la evaluación de tales elementos únicamente pueda realizarse de manera cualitativa. Consideradas como un todo, las comunicaciones pierden su acento

---

<sup>88</sup> Luhmann, *op. cit.*, pp. 62-63.

<sup>89</sup> Cf. *Ibid*, *Sistemas sociales: lineamientos para una teoría general*, UIA/Allanza Editorial, México, 1991, pp. 151 y ss.

antropológico y es posible prescindir de la noción de sujeto para elaborar una teoría de los sistemas sociales.

¿Cómo es posible prescindir del sujeto? Sobredeterminándolo. Valiéndose de un hilo argumental bastante sinuoso, Luhmann salta desde el acto comunicacional como un juego intersubjetivo entre un emisor y un receptor conscientes (*alter* y *ego*, respectivamente) hasta uno totalmente distinto en el que la "situación" determina las "selecciones" que ambos efectúan en esa relación (constricción que se repite en cualquier otro ámbito de la vida social). Adicionalmente, en virtud de que la función de la comunicación es unir al sistema y permitirle reproducirse, tematiza las posibilidades de intercambio simbólico y sólo será eficaz cuando resulte de ella el comportamiento deseado en el receptor. La restricción impuesta a los temas "con fines comunicativos" es ni más ni menos que la *cultura*.

Los seres humanos pasan a ser sistemas autorreferentes que tienen en el lenguaje y la conciencia sus formas propias de autocreación (*autopoiesis*). Esto aclara por qué para Luhmann son parte del ambiente de los sistemas sociales y no parte constitutiva de ellos. Las interacciones entre estos "sistemas" moleculares son posibles, de nuevo, por la comunicación. Puesto que las comunicaciones permiten la diferenciación de los sistemas complejos, y ésta a su vez insta límites, "comunicar significa limitar" (ponerse límites a sí mismo y al otro). En otras palabras, "la comunicación se posibilita a sí misma por la autolimitación".<sup>90</sup>

La aporía entre función instrumental de la comunicación (completamente intencionada) y ausencia de subjetividad no es resuelta por Luhmann. En vez de cortar ese nudo gordiano, opta por "deshacerlo" a través de un duro cuestionamiento a los investigadores que comparten el "prejuicio" de atribuir la acción a un sujeto, "como si para el 'agente' de la acción se necesitara siempre de un ser humano" o de un individuo concreto. Es tan cierto que el ser social está muy lejos del estado de plena libertad y

---

<sup>90</sup> *Ibid*, *Sociedad y sistema... op. cit.*, p. 102. La comunicación se ha pervertido en enlace y el valor simbólico es apenas una rémora de su vacuidad. Entre las aportaciones de Lévi-Strauss a la comprensión de las relaciones sociales, se halla, precisamente, el intercambio simbólico. Ya lo explicó Wilden: "lo simbólico, tal como Lévi-Strauss lo ha entendido, nace del intercambio entre sujetos. Es el conjunto de elementos con un significado, que trasciende la naturaleza física del objeto, del gesto o de la palabra intercambiada. Este significado lo reciben de los rasgos distintivos que los definen como unidades, como palabras o como monedas de cambio, y del contexto en que se produce dicho cambio". Wilden, *op. cit.*, p. 221.

sobre él se ejercen diversas formas de coerción sociopolítica y económica, como falso pretender explicar los hechos sociales a partir de estados individuales de conciencia (visión de la sociedad como un agregado de individuos "cerrados"); pero es desproporcionado negarle el menor margen de libertad en los procesos reales y rebasa cualquier objetivación razonable de la estructura social. Si Foucault "mató" al hombre para averiguar cómo era su concepto histórico y su función creadora, Luhmann no sólo lo entierra, sino que convierte su recuerdo en algo de mal gusto sociológico. Quizá por eso prefiere llamarlo "complejo", igual que Ashby denomina a sus máquinas acopladas en una red. Sin seres humanos es ya una banalidad inquirir por las relaciones concretas, porque no hay a quién atribuirseles; tampoco tiene sentido indagar por el contenido semántico de los mensajes, porque sólo queda lugar para nodos y operarios. Quizá tampoco haya ninguna razón para preguntar, con Baudrillard: "¿Y si la comunicación no remitiera a un mensaje, sino a la promoción de la propia comunicación como mito?"<sup>91</sup>

El funcionalismo radical de Luhmann, que pretende evitar el peso concedido a las estructuras en el funcionalismo anterior a él, termina transformándolas en el *paladium* de la vida social. Junto a la supresión "legal" de la libertad, desaparece todo rastro de la dimensión política inherente a las acciones organizativas. Tras sucumbir a la razón de la técnica y la integración, la propuesta de Luhmann encalla en una mezcla inconsistente de contractualismo ilustrado y estructural-funcionalismo ultraconservador y peregrino. En la cima del formalismo vacío, la voz de los de Frankfurt ha dejado de ser augurio: la razón ha consumado su viejo anhelo de ser un puro órgano de fines. "En esta cárcel al aire libre en que se está convirtiendo el mundo no se trata ya de preguntar qué depende de qué, hasta tal punto se ha hecho todo uno. Todos los fenómenos han cristalizado en signos del

---

<sup>91</sup> Esa pérdida progresiva del acto voluntario hizo escribir a Baudrillard: "Hoy hasta el querer está mediado por unos modelos de voluntad, por el hacer-querer, que son la persuasión o la disuasión. Por mucho que todas estas categorías sigan teniendo un sentido, querer, poder, creer, saber, actuar, desear, y gozar han sido, por decirlo de algún modo, hurtadas por una única modalidad auxiliar: la del 'hacer'. En todas partes el verbo activo ha cedido su puesto al auxiliar factitivo, y la misma acción tiene menos importancia que el hecho de que sea producida, inducida, solicitada, mediatizada, tecnificada... No debe haber acción que no resulte de una interacción, si es posible con pantalla de control y *feedback* incorporado. Pues lo que caracteriza precisamente la operación, al contrario de la acción, es que está necesariamente regulada en su desarrollo -en caso contrario, no comunica-. Habla, pero no comunica. La comunicación es operacional o no es. La información es operacional o no es." Jean Baudrillard, *La transparencia del mal: ensayo sobre los fenómenos extremos*, Anagrama (Argumentos, 115), España, 1991, p. 53.



dominio absoluto de la realidad",<sup>92</sup> El nuevo organón del mundo luhmanniano se pervirtió a tal punto que un milagro lo salvó de mutar en opereta.

### 2.3 Prontuario

La corriente sociológica que emplea como marco teórico el pensamiento sistémico no es completamente homogénea, aunque casi todos ellos manifiestan un conservadurismo extremo al asumir los supuestos estáticos de la teoría general, a la que convierten en una versión formal de los *ready-mades* de Duchamps. En irónica paradoja con la presunta expulsión del sujeto activo del ámbito social, las instituciones y los procesos sociales obtienen propiedades autorreguladoras y antropomórficas: adaptación situacional, búsqueda de fines, equilibrio teleológico, orientación funcional a la supervivencia, etcétera. A la cosificación del hombre sucede la pseudo-humanización de las funciones. Los sistemas sociales poseen entonces una naturaleza ontológica rígidamente funcional y sólo vale ajustarse al requisito del rol en honor al orden decretado por una incognoscible razón cósmica. Enervados por esa "música de las esferas", la salida que ofrecen ante la presencia del sujeto es bastante simple: reducirlo a relleno de las funciones preestablecidas, a concepto completamente formalizado y vacío, a organismo reactivo y sobredeterminado por el cuadro estructural-normativo de la sociedad. La coerción social no es sino un eufemismo de la conformidad hipostática con lo igual y lo mismo, con la identidad universal y el oro metafórico de la misión cumplida. En la dimensión aséptica así constituida, la crítica, la tensión y el conflicto son la remota huella de un pecado ya saldado, síntomas de alguna enfermedad exótica y desvalida, o amenaza del mal que los nuevos cruzados conjuran amparados en la fe cibernética.

Seleccionar entre la multitud de variables que el objeto contiene es una exigencia del método -lo mismo que emplear los instrumentos conceptuales como tamiz en el proceso investigador-, mas imponer cualquier modelo teórico a la realidad objetiva es señal de su falsificación. La idea general es siempre una abstracción y, en consecuencia, una cierta negación de la vida real, pero los funcionalistas ajustan el mundo a la representación que de él tienen para manipularlo a gusto, libres de las molestas

---

<sup>92</sup> Adorno, *op. cit.*, p. 229.

interferencias. que traen consigo las variables "no pertinentes" para sus fines.<sup>93</sup> Escamotear así la explicación del sistema y sustituirla por la descripción de cómo funciona, ha funcionado y funcionará -bajo la *racionalización* que de él hacen previamente- no es, pues, tarea difícil. Basta mirarlo a través del cristal de la paz perpetua. La elección de los conceptos sistémicos que permiten ontologizar la estabilidad social son en efecto, aunque velada, una elección ideológica y de control. En todo caso, las posturas neo-positivistas formarían parte de los mecanismos homeostáticos del sistema social vigente.

El análisis funcional se encierra en el sistema seleccionado que en sí mismo no es sujeto a un análisis crítico que trascienda las fronteras del sistema yendo hacia la continuidad histórica, en la que las funciones y disfunciones llegan a ser lo que son. La teoría funcional despliega así la falacia de una abstracción mal empleada. La generalidad de sus conceptos se logra abstrayéndolos de las mismas cualidades que hacen del sistema un sistema histórico y que le dan un sentido crítico trascendente a sus funciones y disfunciones.<sup>94</sup>

Entre esa asociación casi masónica de los sistemistas Walter Buckley es la honrosa excepción. Ave de mal agüero, en su obra la metástasis de la norma se esfuma junto con la ineluctable condena de la restricción funcional. Pero lo realmente importante aquí es que aparece el puente conceptual entre las organizaciones formales y el sistema social: el "sistema" es un constructo, una cierta manera reduccionista de aprehender la realidad dinámica de la vida social, un artificio siempre contingente y nunca asimilable al objeto real. También la organización formal. Pero a diferencia de los "sistemas" sociales (que en el decurso histórico adquieren su perfil mediante procesos colectivos, anónimos e inconscientes) las organizaciones-sistemas son producto de una intencionalidad objetivada y en principio no poseen otra naturaleza, ni otras funciones ni otros fines, que los que la misma les otorga. Eso no impide, desde luego, que el cambio y el conflicto se apoderen de él hasta dar la impresión de ser todo menos sistema.

Entre el sistema social y el conjunto de las organización formales se establece una relación de mutua dependencia. Estas instituciones son el instrumento indispensable para que los núcleos económico-políticos reproduzcan el capital vía trabajo social; a su vez, las

---

<sup>93</sup> Cf. Gerald M. Weinberg, *An Introduction to General Systems Thinking*, John Wiley & Sons, EUA, 1975, pp. 279 y ss.

<sup>94</sup> Marcuse, *op. cit.*, p.138.

organizaciones (habría que decir el capital) se sirven de la estructura socio-política para preservar privilegios alcanzados históricamente. Señalemos únicamente que entre ambos el Estado es el garante de la subsistencia de esas relaciones reales: normas y formas de interacción están mediadas siempre por algún grado de eso que los funcionalistas soslayan o justifican: el poder. No se trata pues, como Negri lo ha hecho notar, de la determinación absolutista de las formas "superiores" sobre las formas "simples", o de las instituciones generales sobre las organizaciones concretas.<sup>95</sup>

Se trata, ante todo, de pasar de la clausura artificial como método a la contradicción interna como realidad vital en las organizaciones. Sólo a partir de este nuevo modelo podemos aspirar a superar con cierto éxito el eterno retorno y la *stasis* del mundo habitado, en favor de la dinámica y la contradicción (es decir, en favor de la historia y el sujeto activo) de los sistemas artificiales donde la inmensa mayoría de nosotros actuamos. Para evitar entumecernos durante el resto de nuestra exploración, tengamos bien presente la recomendación de Svevo: "En cualquier rincón del universo del discurso en que nos instalemos, uno acaba envenenándose; es esencial no dejar de moverse".<sup>96</sup>

---

<sup>95</sup> Cf. Toni Negri, *Fin de siglo*, Paidós, España, 1992, pp. 129-130. Por lo demás, al menos desde Keynes sabemos que las libres fuerzas del mercado no conducen a ningún equilibrio del sistema económico y necesitan siempre de la cuota de poder que atempere el conflicto que engendra su barbarie "liberal".

<sup>96</sup> Citado por Wilden, *op. cit.*, p. 228.

## El fenómeno organizacional

Del mismo modo en que tratamos de darle más justas proporciones a las desmesuradas ambiciones de una teoría general (o particular) de las organizaciones para esclarecer y fundar epistemológicamente la prioridad del análisis del *fenómeno organización*, estamos conscientes de que nos hemos vuelto a comprometer de nuevo en un alegato contra cualquier teoría general de los sistemas y a favor de darle una prioridad al análisis empírico del *fenómeno sistema*. La solución que nosotros proponemos consiste, en efecto, en darle prioridad de investigación y de reflexión, no ya al establecimiento de leyes generales, evidentemente prematuras, sino a la existencia y a la constitución misma del objeto.

Michei Crozier

A despecho del sitio privilegiado que en la teoría revisada se le ha asignado a lo estacionario, diremos que los sistemas sociales no se "mueven" o cambian de un estado a otro y permanecen relativamente estables hasta que nuevas perturbaciones originen una transformación asimiladora de ellas y vuelvan a su estadio de armonía. En su lugar, tenemos una tensión permanente entre factores antagónicos que hacen de él un sistema siempre inestable. Todo esto podría sintetizarse en la fórmula de que no hay estabilidad ni equilibrio, sino conflicto y divergencias. Visto así, en el estudio de las organizaciones el investigador tendrá que acostumbrarse a tratar con ellos.

Hay quienes nacen póstumamente, sugirió Nietzsche, y tal vez valga su sentencia para la entrada del sujeto al escenario organizacional. Hasta ahora, para quienes han hablado de sistemas, estructuras y funciones, todo pareció preexistir a quien las habita y las vive. Así se evitaban hablar también de quien las recrea y las transforma. En su irracionalidad, quienes defhicaron las formas técnicas de la comunicación derivaron también en su clausura y en la exclusión de los verdaderos interlocutores. Como lo señaló

Wilden, la convirtieron así en un juego de ingeniería. De igual manera, tal vez por vergüenza o para evitarse el fastidioso periplo que Hegel emprendió en busca de la racionalidad histórica que justificara el bochornoso espectáculo de su época, acariciaron la idea de un mundo poco menos que invariante y lógico sin nadie que lo pensara. Pero "no hay hecho humano que no sea estructurado, ni estructura que no sea significativa"; es decir, que no sean funcionales por y para alguien.<sup>97</sup> No un sujeto apriorístico y monádico, sino histórico y colectivo. En adelante, para comprender los sistemas organizacionales habrá que preguntarse a qué obedecen y cómo estructuran sus campos; no sólo cómo operan, sino por qué operan.

Sistema, estructura y organización conforman, pues, un trinomio imposible de reducir a términos insulares o a entidades mineralizadas sobre la base de lo natural. La emersión del sujeto activo en la vida cotidiana y concreta de la dimensión organizacional da paso a la participación -sublimada o inconsciente- del factor racional en los procesos de producción y reproducción de las instituciones y su régimen interno.

### **3.1 Genealogía de las formas organizativas**

En la investigación se revela imposible comprender los sistemas organizacionales desde posturas esencialistas o solipsistas, de manera que habrá que buscar la explicación del fenómeno en otro lado: en las relaciones basales -formalizadas o no- que los actores organizacionales establecen entre sí. Amparados en la permanente apelación a la estructura o contexto global en que esas relaciones se desarrollan, las conclusiones que obtengamos gozarán de mayor coherencia y validez factual respecto a los sistemas de coordenadas sociales que son las organizaciones.

Hablar de la organización como sistema implica, pues, aludir a una perspectiva global, pero no organicista; estructural, pero no estática; funcional, pero no hipostática. En términos llanos, significa hablar de un constructo dinámico y cambiante, sujeto a pugnas e intereses sociales objetivos y, sin embargo, legitimado por formas contractuales altamente restrictivas y diferenciadas que responden a modos específicos de poder y

---

<sup>97</sup> Lucien Goldman, debate sobre la presentación del texto de Michel Foucault, *¿Qué es un autor?*, Universidad Autónoma de Tlaxcala/La Letra Editores, México, 1990, p. 59.

dominación. La revolución de los *managers* a que se refirió Marcuse se expresa en el comportamiento híbrido de los administradores superiores y en la presencia creciente de la fuerza de trabajo intelectual -determinada por la tecnologización de los procesos de trabajo productivo-, pero no abate el fenómeno de ausencia/presencia simultánea de propietarios privados o funcionarios públicos de alto rango en la gestión *estratégica* de las organizaciones. Administración, productividad y control son otras tantas expresiones del poder económico y político inmanente a las complejas organizaciones formales. Prescindir de este factor nos impediría explicarnos no sólo su relativa estabilidad sincrónica, sino el sentido mismo del cambio estructural que, irónicamente, es más frecuente de lo que suele creerse.

La constitución, la estructuración y la gestión de las organizaciones están lejos de ser neutros o espontáneos. Las organizaciones son constructos racionalmente instituidos, de donde -al menos en el papel- la conciencia es la base de su formalización y su actividad. Pero también las organizaciones son producto del desarrollo histórico de la sociedad capitalista y, más concretamente, de las revoluciones inglesa, francesa e industrial. La primitiva tecnificación fabril fue su más cruda expresión, y el cartismo su espejo más desconcertante; el liberalismo su padre doctrinal y la modernidad su madre putativa.<sup>98</sup>

### **3.1.1 Weber: organización y burocracia**

Una vez que el estado moderno y la doctrina liberal sustituyeron las últimas muestras de absolutismo medieval con los principios de igualdad y libertad individuales en la nueva sociedad, el fenómeno de la integración se convirtió en uno de los asuntos que más ocuparon a los pensadores de lo social. Si los hombres son libres, se preguntaban, ¿qué es entonces lo que los mantiene unidos y los lleva a establecer en los distintos dominios colectivos un grado indispensable de cooperación? La respuesta de Durkheim fue que la libertad estaba condicionada por núcleos de creencias y valores comunes entre los miembros de un grupo o de una sociedad. A los lazos que tendían esas formas morales Durkheim los llamó, de acuerdo con sus características distintivas, *solidaridad mecánica* y

---

<sup>98</sup> Para una exposición más detallada, véase Robert Nisbet, *La formación del pensamiento sociológico*, vol. 1, Amorrortu Editores, 2a. ed., Argentina, 1990, pp. 22 y ss.

orgánica. La primera de ellas se arraigaba en los mecanismos de interacción tradicional, de corte patrilocal, y en los hechos eran remanentes del *ancien régime*. La solidaridad orgánica, por su parte, deriva de la nueva división del trabajo y se funda en el racionalismo y la individualización progresivos, de modo que la complementación de roles y funciones particulares funge como "pegamento" articulador entre los hombres libres. Aunque en todo momento Durkheim consideró que la solidaridad orgánica es de tipo superior, reconoció que sin alguna participación de la cohesión mecánica difícilmente alcanzaría una estabilidad duradera.

Max Weber también puso especial énfasis en la racionalización de la sociedad moderna. El valor universal que supuso a su teoría de la burocracia (a la que consideró "el germen del estado moderno occidental") le ha valido, como bien apunta Nisbet, que entre los estudiosos contemporáneos de las organizaciones sea considerada fundamental para comprenderlas.<sup>99</sup> Weber siempre tuvo muy claro que administración es sinónimo de dominación, toda vez que está en la base misma de las asociaciones que los hombres *contratan* libremente cuando los motiva la expectativa de alcanzar determinados fines a través de ellas, incluso si los intereses tomados particularmente son divergentes. Es pues la asociación contractual la que permite que se reconozcan partes dirigentes y dirigidas, apoyadas las primeras por un aparato burocrático. Desde el momento mismo de su constitución, las asociaciones están marcadas por formas de poder y dominación ejercidas por los dirigentes para la correcta conducción de las acciones colectivas hacia los fines propuestos; ese ejercicio es reconocido como legítimo por el resto de los asociados, quienes por haberle "otorgado" ese reconocimiento observan conductas de obediencia y disciplina ante los mandatos. No se crea, empero, que la autoridad fincada en acuerdos racionales es "pura", puesto que en las relaciones que los individuos establecen generalmente se presentan diversas cuotas de dominación tradicional o carismática. Es decir, la fragilidad que a la larga mostraría un arreglo sustentado únicamente en fines racionales se contrarresta con motivaciones de orden afectivo o moral-comunitario.<sup>100</sup>

---

<sup>99</sup> Cf. *Ibid*, pp. 189-215.

<sup>100</sup> Para la exposición puntual de los tipos de dominación, cf. Max Weber, *Economía y Sociedad*, FCE, vol. 1, México, 1974, pp. 170-180.



Aunque hay quienes restringen el fenómeno burocrático a la esfera gubernamental, en realidad sus características esenciales se encuentran también en las organizaciones privadas -lucrativas o no- y en organizaciones políticas, eclesiásticas, educativas, etcétera. Diremos pues que la forma de dominación legal produce una estructura de poder estrictamente jerárquico-funcional, fundada en el derecho y regulada por los siguientes principios generales e impersonales: 1) definición jurisdiccional de deberes y facultades (ámbitos de competencia) sujetos a determinadas reglas administrativas; 2) nombramientos según la especialización y calificación profesionales que correspondan con las funciones y actividades delimitadas; 3) separación entre el cuadro administrativo y la propiedad de los medios productivos y administrativos, así como entre los cargos y sus ocupantes, quienes reciben una remuneración por su trabajo; 4) alta formalización del cuerpo reglamentario aplicable al aparato burocrático, tanto en cuestiones técnicas como de comportamiento institucional.

En su forma más pura, como la delineada a grandes rasgos, la administración burocrática es "la forma más racional de ejercer una dominación", debido a que se aplica a todo tipo de tareas, garantiza la continuidad y precisión de las actividades bajo rigurosos criterios de control, permite una mayor productividad y cobertura de los bienes y servicios, y el continuo mejoramiento técnico de las funciones especializadas. La superioridad manifiesta de la administración burocrática en una sociedad de masas (cualquiera que sea su sistema económico-político) la convierte, en estos términos, en signo de la modernidad y su presencia permea ya la vida cotidiana considerada globalmente. Las exigencias técnicas y económicas contemporáneas imponen desafíos para los que sólo el saber especializado de la burocracia puede dar respuesta. Administración burocrática es así, para Weber, dominación gracias al saber; burocratización significa, además de necesaria, administración eficiente.<sup>101</sup> En cierta forma la burocracia es la enfermedad y la cura de la sociedad actual:

---

<sup>101</sup> Como lo expuso Galbraith, la gran industria contemporánea no sólo necesita grandes inversiones de capital para cubrir los requerimientos que traen consigo los adelantos tecnológicos, sino trabajadores altamente especializados que pueda tomar decisiones de largo alcance y quienes paulatinamente van concentrando las cuotas reales de poder. La estructura que conforman es denominada *tecnoestructura*, y a diferencia de las líneas de autoridad tradicionales se extiende entre los rangos organizacionales hasta abarcar a todos los trabajadores que aportan ese talento. Cf. John Kenneth Galbraith, *El nuevo estado industrial*; Sarpe (Los Grandes Pensadores, 18), España, 1984, pp. 123-139.

Y lo mismo que los dominados sólo pueden defenderse normalmente de una dominación burocrática existente mediante la creación de una contraorganización propia, igualmente sometida a la burocratización, así también el aparato burocrático mismo está ligado a la continuidad de su propio funcionamiento por intereses compulsivos tanto materiales como objetivos, es decir, ideales. La necesidad de una administración más permanente, rigurosa, intensiva y *calculable*, tal como la creó... el capitalismo (sin la que no puede subsistir y que todo socialismo *racional* tendrá que aceptar e incrementar), determina el carácter fatal de la burocracia como médula de toda administración de masas.<sup>102</sup>

Desde luego, el aparato burocrático es también un instrumento de suma importancia para la regulación de las relaciones de poder, principalmente en favor de quienes se ubican en su cima. De esta manera el funcionario individual se ve subsumido en su poderosa estructura hasta convertirse en poco menos que una pieza mecánica en ella, sin posibilidades de modificarla a no ser por instrucciones venidas de la cumbre. El burócrata se integra en conformidad con los pareceres y comportamientos de sus homólogos y convierten el funcionamiento y la marcha del mecanismo en asunto de interés propio, es decir, asumen la función adicional de vigilar y sancionar en su ámbito de competencia la reproducción de las modalidades típicas de autoridad. Esa complacencia de los funcionarios consolida un sofisticado sistema de dominación que resulta cada vez más difícil de eliminar. El condicionamiento que el aparato burocrático fetichizado ejerce sobre los dominados es tal, que incluso si se presentara su transformación brusca los hábitos interiorizados por el sistema de reglas alentarían el retorno del conjunto al orden.<sup>103</sup> Distribución funcional en una estructura jerarquizada y centralizada, nombramiento y acuerdo contractuales y remuneración del trabajo libre, sistematización y control de actividades, especialización y competencia técnicas, reglamentación y condicionamiento de conductas colectivas, y separación entre propietarios de los medios y administradores de la planta productiva vendrían a ser los elementos que caracterizan el perfil contemporáneo de las organizaciones formales. El valor racional que Weber concede a la burocracia significa que las bases socioeconómicas y políticas desembocaron en esa expresión moderna de Leviatán, pero al atribuirle un carácter apodíctico incurre en una ambigua forma de determinismo historicista que parece -al menos en principio- discutible. ¿Qué hay o qué puede haber en

---

<sup>102</sup> *Ibid.*, pp. 178-179.

<sup>103</sup> Cf. Weber, glosado por Lilienfeld, *op. cit.*, pp. 203-204.

la burocracia para que la consideremos la única forma posible de organización social y económica sin caer al mismo tiempo en otra versión de un mismo esencialismo? Al despojarla de su contingencia histórica inevitablemente revivimos también el fetiche de las ideas, representado de una u otra manera por el racionalismo ilustrado.

### 3.1.2 El formalismo taylorista

El enfoque weberiano de la administración burocrática es básicamente consistente con la perspectiva conocida como teoría clásica de la administración. La expansión experimentada por numerosas compañías en el periodo de entresiglos planteó problemas novedosos y les obligó a buscar métodos de administración y de trabajo que potenciaran su eficiencia y productividad, así como mecanismos de control de muchos empleados por pocos supervisores. El conjunto de técnicas publicadas por el ingeniero Frederick W. Taylor en sus *Principios de Administración Científica*, publicados en 1911, actuaron como aglutinadores de las todavía incipientes líneas de investigación a cargo de académicos estadounidenses del campo de los negocios y de los mismos administradores industriales. Apoyado en la concepción del hombre como organismo económico, su tesis central consistía en que el trabajo humano era susceptible de estudio científico. Las formulaciones derivadas de ese supuesto fueron la determinación de métodos de trabajo y tasas de productividad óptimas, la selección y entrenamiento científico de los trabajadores en las actividades a realizar, establecimiento de una forma de remuneración a destajo para estimular el rendimiento del trabajador, y organización de las actividades productivas de acuerdo con una precisa especialización del trabajo. Otro investigador determinante para la administración científica fue Henry Fayol, quien desarrolló una serie de categorías de administración general; entre las que se agregan a las tesis de Taylor destacan: unidad de mando y de dirección funcional, predominio de los intereses comunes sobre los individuales, centralización administrativa de acuerdo con las capacidades de cada gerente, cadena escalar de comunicación y mando, orden material y social estable, equidad en las políticas de la organización, espíritu de equipo y estimulación de la iniciativa. A ellos deben sumarse Frank Gilbreth, que con sus estudios de tiempos y movimientos determinó estándares de productividad para cada tipo de tarea, y su esposa Lillian, cuyo libro *La psicología de la administración* fundó, según se cree, el campo de la

psicología industrial. Así pues, la administración científica combina una serie de técnicas eficientistas del trabajo -de acuerdo con las capacidades físicas de los trabajadores- con una concepción del hombre como alguien naturalmente inclinado al ocio e interesado en el trabajo únicamente por los beneficios económicos. De esta corriente surgió el concepto de *organización formal*, de estatura normativa y representable en el organigrama que muestra los tramos de control y las líneas de autoridad y dependencia funcional, además de las responsabilidades y facultades propios de cada unidad y puesto. La perspectiva general de esta escuela fue bautizada por Douglas McGregor como Teoría X (en oposición a la Teoría Y que él mismo desarrolló en el marco de la corriente de las relaciones humanas en el estudio de las organizaciones, y a la que repasaremos más adelante). Sus postulados principales son: 1) el promedio de los seres humanos tiene una inherente aversión al trabajo y lo evitaría si pudiera; 2) debido a esta aversión natural, la mayoría de la gente debe ser presionada, controlada y hasta amenazada con castigo para hacerla que ponga un esfuerzo mayor y más adecuado para el cumplimiento de los objetivos organizacionales; y 3) el promedio de los seres humanos prefieren ser dirigidos, desean evitar su responsabilidad, tienen relativamente poca ambición, y sobre todo desean seguridad.<sup>104</sup> Llevado a sus consecuencias lógicas, esta concepción convertía al hombre en servidor de la máquina o, a lo más, en un mero apéndice suyo.<sup>105</sup>

---

<sup>104</sup> Cf. Amitai Etzioni, *Organizaciones modernas*, UTEHA (Ciencias Sociales, 271), México, 1979, pp. 38-40. Véase también William V. Ruch, *Corporate communications: a comparison of Japanese and American practices*, Quorum Books, Estados Unidos, 1984, pp. 101-103; y Gary Dessler, *Organización y administración: enfoque situacional*, Prentice Hall, México, 1979, pp. 25-30.

<sup>105</sup> Evidentemente este enfoque se encuentra en las antípodas del concepto de "herramienta" empleado por Illich. Para él, a pesar de que la herramienta es un conductor de sentido e intencionalidad entre el hombre y el mundo, cada vez más el medio suplanta al fin: "Durante un siglo, la humanidad se entregó a una experiencia fundada en la siguiente hipótesis: la herramienta puede sustituir al esclavo. Ahora bien, se ha puesto de manifiesto que, aplicada a estos propósitos, es la herramienta la que hace al hombre su esclavo (...) El hombre necesita de una herramienta con la cual trabajar, y no de instrumentos que trabajen en su lugar. Necesita una tecnología que saque el mejor partido de la energía y la imaginación personales, no de una tecnología que lo avasalle y lo programe". Iván Illich, *La convivencialidad*, Barral Editores (Breve Biblioteca de Respuesta, 10), 2a. ed., España, 1975, pp. 25-26.

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

### 3.1.3 La opción humano-relacionista

El éxito de la administración científica fue indiscutible. Tanto que muchas organizaciones todavía la aplican sin cambios relevantes. Como reacción al formalismo del taylorismo y a su perversión del concepto de humanidad, en 1927 los investigadores Elton Mayo, Fritz Roethlisberger y William Dickson, pusieron a prueba las ideas de la escuela clásica en la planta Hawthorne de General Electric, en Illinois. Esta planta les dio nombre a los estudios psico-sociales que apuntalaron una nueva corriente en la investigación organizacional: la escuela de relaciones humanas. Al mejorar la iluminación de un área de trabajo constataron que la productividad se incrementó, y lo mismo sucedió cada vez que aumentaron el tiempo dedicado al descanso y la alimentación. La sorpresa vino cuando disminuyeron ambas variables y ¡la productividad volvió a aumentar! Tras varios ensayos concluyeron que la causa de ese resultado imprevisto era el *factor humano*. Así pues, el elemento humano y sus necesidades se convirtió en el foco de atención de la escuela de relaciones humanas, por encima de las actividades estrictamente operativas o mecánicas. "Mayo y sus colaboradores descubrieron que: 1) la cantidad de trabajo desarrollada por un obrero (y por tanto el nivel de eficiencia y la racionalidad de la organización) no viene determinada por su capacidad física, sino por su capacidad social; 2) las consideraciones no económicas desempeñan un papel central en la determinación de la motivación y en la felicidad del obrero; 3) la más alta especialización no es de ninguna manera la forma más eficiente de la división del trabajo; y 4) los obreros no reaccionan a la administración y sus normas y consideraciones como individuos, sino como miembros de grupos".<sup>106</sup>

El surgimiento de esta corriente socavó los cimientos teóricos del modelo mecanicista del fenómeno organizacional, y sustituyó el concepto de hombre económico por el de ente social. Sin embargo, prácticamente se circunscribió a la dimensión interpersonal de la organización y minimizó la importancia del plano formal a tal grado que la organización -como totalidad real- desapareció. Algunos como Kurt Lewin, Robert Lippitt y John Dewey -indirectamente- contribuyeron a marcar los derroteros de la investigación. Enfatizaron los elementos emocionales y no racionales en la conducta de los actores organizacionales, se centraron en los roles y procesos de liderazgo en la constitución y mantenimiento de los grupos internos, y subrayaron la importancia de la

---

<sup>106</sup> Etzioni, *op. cit.*, p. 57.

motivación simbólica para elevar la moral de los trabajadores y mejorar el ambiente laboral. Sobre la base de esas nociones surgió el concepto de *organización informal*, caracterizada básicamente por el conjunto de interacciones no planeadas o previstas de algún modo por las reglamentaciones y representaciones oficiales. En su opinión, esas interacciones constituyen la verdadera estructura de la organización, y entre sus manifestaciones más evidentes se cuentan el rumor y las redes de comunicación apoyadas en motivaciones personales. La organización informal se configura, pues, como una compleja red de intercambios simbólicos y su participación es de capital importancia en la creación y recreación de la cultura profunda o cuerpo de valores que comparten los miembros organizacionales. De hecho, la comunicación se convirtió en el *paladium* de la vida organizacional, dotándola de una aureola de omnipotencia que está muy lejos de poseer.<sup>107</sup> Merecieron gran atención los flujos de comunicación entre superior y subordinado (ascendente, descendente y bidireccional), buscando propiciar una apertura democrática del sistema de relaciones. Alentaron la participación colectiva en la toma de decisiones y la corresponsabilidad por los resultados de la organización entre todos los niveles jerárquicos. Postularon además las virtudes de la gerencia democrática, en la que participación y comunicación se traducirían en una mayor equidad y atención *afectiva* a las necesidades personales de los subalternos.

En *El lado humano de la empresa*, McGregor expuso su Teoría Y, en la que sintetizó los supuestos de la escuela de relaciones humanas: 1) el esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso, de modo que es insostenible la aversión al trabajo atribuida naturalmente al promedio de los seres humanos; 2) el control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para conducir los esfuerzos hacia los objetivos organizacionales; más aún, el hombre ejercerá autodirección y autocontrol en favor de los objetivos con los que se comprometa; 3) tal compromiso hacia los objetivos está en función de la recompensa asociada con su cumplimiento; la más significativa de tales recompensas -por ejemplo, la satisfacción del yo y de autoactualización- puede ser un producto directo de los esfuerzos dirigidos hacia

---

<sup>107</sup> La literatura en comunicación organizacional no deja lugar a dudas en el sentido de que la mayoría de los comunicólogos que asumen el campo organizacional para su ejercicio profesional adoptan las teorías de las relaciones humanas como punto de partida. Se concentran así en el nivel micro de los procesos comunicativos y únicamente conceden al contexto formal de la organización el carácter de mal necesario.

los objetivos organizacionales; 4) bajo condiciones apropiadas, el promedio de los seres humanos aprende no sólo a aceptar, sino a buscar la responsabilidad; evitar la responsabilidad, la escasa ambición, y el énfasis sobre la seguridad son generalmente consecuencias de la experiencia, no características humanas inherentes; 5) la capacidad para ejercer un grado relativamente alto de imaginación, inventiva y creatividad en la solución de los problemas organizacionales, está ampliamente -no estrechamente- distribuida entre la población; y 6) en las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales del ser humano promedio son sólo parcialmente utilizadas.<sup>108</sup>

Todas estas tesis hicieron muy atractiva la comercialización de la propuesta humano-relacionista -que se vio seriamente dañada por un alud de publicaciones para el consumo instantáneo y bobalicon-, pero en realidad sus tesis principales se apoyan en premisas falsas o sumamente endeble. Por ejemplo, su concepción del equipo de trabajo como una familia bien avenida pasa por alto las bases concretas de la diversidad social que converge en la organización. Los intereses distintos y hasta antagónicos son borrados con un guiño y en su lugar instauran un agregado de *psiques* abiertas al entendimiento y la integración recíproca. Los investigadores de esta escuela suponen que la vida laboral es una fuente de satisfacción humana, por lo que los sujetos aceptan naturalmente y de buen grado la cesión de sus intereses objetivos en beneficio de los propósitos de la organización; así, el orgullo y el reconocimiento simbólico satisfacen sus necesidades orgánicamente fundamentales. En los hechos, tienden a *facilitar* la estabilidad del sistema organizacional mediante la integración y la conformidad de los actores; en el fondo, las campañas de motivación para elevar la "satisfacción en el trabajo" y mejorar el "ambiente laboral" son formas veladas de cooptación en beneficio de un *equilibrio* metonímico.<sup>109</sup>

---

<sup>108</sup> Cf. Ruch, *op. cit.*, p. 103.

<sup>109</sup> Aunque intenta incorporar algunos principios sistémicos, el Desarrollo Organizacional privilegia los valores psico-sociales para comprender la estabilidad de la organización. Para una rápida revisión de este enfoque, véase Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch, *Desarrollo de Organizaciones: diagnóstico y acción*, Fondo de Cultura Interamericano, EUA, 1973, 113 p.; y Newton Margulies y Anthony P. Raia (comp.), *Desarrollo Organizacional: valores, proceso y tecnología*, Diana, México, 1979, 795 p.

En uno de los ensayos de este último libro se lee que "Kurt Lewin, en el análisis que efectuó como pionero del trámite de los cambios en el desempeño individual y de grupos, sugirió tres fases. Escribió lo siguiente: 'La estabilidad del nuevo nivel, o de un periodo deseado, debe estar contenida



### 3.1.4 La respuesta estructuralista

En un esfuerzo por sintetizar lo positivo de cada corriente en un solo cuerpo teórico, la concepción estructuralista procura situarse en una perspectiva más objetiva. A diferencia de la escuela de relaciones humanas, que se concentraban en organizaciones industriales y de negocios, los estructuralistas ampliaron su campo de estudio al ocuparse de todo tipo de organizaciones, lo mismo ejércitos que hospitales, escuelas y prisiones, iglesias y asociaciones civiles. Entre su cuerpo teórico destaca el reconocimiento pleno al carácter inevitable de la tensión y el conflicto entre los actores y la organización. A lo más que pueden aspirar quienes intentan eliminarlos artificialmente es reducirlos, porque nunca serán del todo compatibles los objetivos de la organización y los personales; igualmente, hay una contradicción implícita entre disciplina y autonomía, o entre obediencia y libre creatividad. Estructuralistas como Reinhard Bendix y Lloyd H. Fisher, de orientación sociológica, sugieren que el enfoque parcial de las relaciones humanas favorece, en última instancia, a la administración y perjudica a los trabajadores de los niveles inferiores. La organización es una unidad social compleja en la que interactúan muchos grupos sociales; aunque realmente comparten algunos intereses objetivos -como la viabilidad económica de la corporación-, otros son en esencia antagónicos -como la distribución de las utilidades. Lo mismo ocurre en el plano de los valores: pueden compartir el nacionalismo y el regionalismo, pero distar mucho en la ponderación social de sus respectivos empleos. La concepción de la organización como una familia plenamente cooperativa que demuestran los relacionistas no es, a fin de cuentas, sino una utopía conservadora.<sup>110</sup> Los principios que dominan la investigación humanista pueden desde luego hacer el trabajo más satisfactorio y su esfuerzo merece un amplio reconocimiento, pero con ellos de ninguna manera podrá edificarse la satisfacción absoluta. Por más que la tecnología ha modificado la composición del capital, debajo de

---

en el objetivo. Todo cambio acertado contiene, por lo tanto, tres aspectos: el *descongelamiento* (si es necesario) del nivel actual; las *operaciones por realizar* para pasar al nuevo nivel; y el *congelamiento* de la vida del grupo en el nuevo nivel." Ronald Lippit, Jeanne Watson y Bruce Westley, "Las fases de los cambios, fruto de formulaciones de planes", p. 99.

<sup>110</sup> Lo mismo puede decirse de la orientación de la "imagen" organizacional que tanto preocupa a los diseñadores de los programas de comunicación organizacional. Claro que esa preocupación descansa en el supuesto de que a la comunicación le corresponde cumplir con la función que "naturalmente" tiene asignada en el escenario organizacional.

las relaciones -formales o informales- que se desarrollan en una organización subyace la alienación entre el trabajo y su producto, entre los medios y sus operarios. Este extrañamiento fundamental alcanza no sólo el trabajo directo, sino las distintas esferas del trabajo intelectual y se presenta inclusive en el campo militar. En este sentido, "no es solamente una cuestión legal de propiedad, sino más bien que con la propiedad va el derecho al control, y que aquellos que proporcionan los medios definen también su uso".<sup>111</sup> La enajenación de los medios -y con ellos, de su trabajo- es para los estructuralistas la verdadera fuente de la insatisfacción que experimentan los trabajadores. La organización no sólo es una unidad de conflicto valorativo, sino también unidad de contrarios estructurales y una permanente lucha de poder.

Para los relacionistas que disimulan la realidad laboral, la insatisfacción del trabajador se considera un índice de incompreensión de los objetivos superiores, y no una expresión del conflicto real de intereses. Su equívoco terapéutico les lleva comúnmente a ofrecer "motivos" simbólicos afectivos -sin acompañarlos con mejores retribuciones materiales- en su participación para resolver conflictos laborales. En esta clase de situaciones concretas tienden a buscar las causas en la "pérdida del sentido de comunidad", la "decadencia de las relaciones primarias" o en la "inadecuación de las comunicaciones entre administración y obreros", sin percatarse de que las más de las veces el problema de fondo es la reducción del poder adquisitivo y la pérdida de prestaciones complementarias al salario base. Desde luego, los estructuralistas reconocen la importancia de las compensaciones sociales en la vida del trabajo, pero no aceptan que en los intentos de control administrativo suplanten a las condiciones reales de economía y poder. Para ellos, como para Marcuse, "en tanto que la psicología y la sociología operacional han contribuido a aliviar condiciones infrahumanas, son parte del progreso intelectual y material. Pero también son la prueba de la ambivalente racionalidad del progreso, que es satisfactorio en su poder represivo y represivo en sus satisfacciones".<sup>112</sup>

---

<sup>111</sup> Etzioni, *op. cit.*, p. 76. Como lo señaló Marcuse, la forma totalitaria que la industria moderna adquiere debido a la tecnología hace depender a los mismos administradores de la maquinaria que administran, reduciéndolos a la estatura de cosas.

<sup>112</sup> Marcuse, *op. cit.*, p. 134. Agrega: "... los conceptos operacionales no son siquiera suficientes para describir los hechos. Sólo tocan ciertos aspectos y segmentos de los hechos que, si son tomados como la totalidad, privan a su descripción de su carácter descriptivo y empírico" (p. 149).

Por un camino diferente, los relacionistas arriban a la misma estación de la administración científica y de los funcionalistas revisados en el capítulo anterior: el conflicto organizacional, cualquiera que sea su grado, es básicamente indeseable y debe suprimirse mediante procesos de "socialización". La armonía es la razón, el conflicto es la inercia y el desajuste. Para los estructuralistas, en contraste, la estabilización artificial seguirá siendo un mero paliativo mientras las causas reales del conflicto no sean superadas. Incluso el conflicto contribuye de manera importante con el sistema mismo de la organización: al ser expresión genuina de intereses e ideologías diferentes puede forzar al sistema a ampliar su base de inclusión hasta niveles más equitativos y, desde luego, a una mayor estabilidad real. Disimular el conflicto conducirá a explosiones socio-organizacionales que en sí mismos perjudican tanto a la organización como a los trabajadores. En general, puede decirse que gracias al intento de síntesis de los estructuralistas la investigación organizacional amplió su campo de interés hasta incluir: 1) las estructuras tanto formal como informal de la organización y su articulación; 2) el campo de los grupos informales y sus interrelaciones intra y extra-organizacionales; 3) las jerarquías de poder y los procesos transjerárquicos; 4) las compensaciones sociales y materiales y sus efectos recíprocos; 5) la interacción entre la organización y su medio ambiente. Esta perspectiva, de mayor alcance y mejor equilibrada, "enriquece el estudio de cada elemento en particular, proporcionando un contexto dentro del cual colocarlo y puntos de referencia para juzgar su importancia para la organización".<sup>113</sup>

### 3.1.5 El sistemismo tradicional

La cuarta gran corriente en el estudio del fenómeno organizacional es la teoría de sistemas. En realidad, ha sido campo de batalla entre numerosos pensadores que conciben los sistemas como totalidades dinámicas y cambiantes y otros muchos que siguen viendo en ellos realidades estáticas e invariables. A partir de que Daniel Katz y Robert L. Kahn introdujeron en el ámbito de la psicología social la noción de la organización como un sistema, generalmente ha sido aceptada como fondo o escenario de las interacciones sociales particulares que en ella tienen lugar. Sin embargo, tal asunción sorprende por basarse en una extrapolación mecánica, al calcar sobre el plano

---

<sup>113</sup> Etzioni, *op. cit.*, p. 89.

organizacional las metáforas orgánicas y la terminología inmovilista propias de los primeros teóricos de sistemas. De esta manera, no tienen empacho en hacer afirmaciones como esta: "Se ha tomado este modelo de sistema energético insumo-producto de la teoría de sistema abierto propuesta por Von Bertalanffy. Los teóricos han indicado cuán aplicables son los conceptos de la teoría de los sistemas de las ciencias naturales, a los problemas de la ciencia social; por consiguiente, conviene examinar con mayor detalle los constructos de la teoría de sistemas y las características de los sistemas abiertos".<sup>114</sup> De esta teoría recuperan principalmente el énfasis en las relaciones y no en los atributos constantes de los elementos; el automantenimiento, basado en el "flujo de energía hacia adentro y hacia afuera, a través de fronteras permeables"; la visión de los sistemas como ciclos de acontecimientos (también energéticos); la entropía negativa o importación excedente de energía respecto a su pérdida; el insumo de información, la retroalimentación negativa y el proceso de codificación (tomados directamente de la cibernética); el "estado estable y la homeostasis dinámica", basados en los conceptos de entrada de entropía negativa y en el de procesamiento y salida de energía; la diferenciación progresiva; y la equifinalidad.<sup>115</sup> En esta larga lista, el fisicalismo y su complemento biologista saltan a la vista. Aunque en reiteradas ocasiones Katz y Kahn cuestionan lo que llaman "falacia organicista" en ciencias sociales, atendiendo más sus acciones que sus palabras demuestran la estrecha vinculación con esa clase de posiciones. Los detalles y las implicaciones de esta concepción fue explicada en el primer capítulo de esta tesis, por lo que no nos detendremos en ella.<sup>116</sup> Aun así, subrayemos

---

<sup>114</sup> Katz y Kahn, *op. cit.*, p. 27.

<sup>115</sup> Cf. *Ibid*, pp. 28-35.

<sup>116</sup> Agreguemos únicamente que para estos autores los sistemas sociales son creaciones de la libre inventiva humana y el "cemento" que los mantiene unidos es de naturaleza psicológica. En tanto invenciones, los sistemas sociales presentan una alta *variabilidad* (exclusivamente formal): "a) **es fácil idear sistemas sociales** para una amplísima gama de objetivos variados y durante su ciclo vital, cualquier sistema puede adquirir funciones nuevas y diferentes. b) (...) Gran parte de la energía de las organizaciones sirve para alimentar los dispositivos de control [que las mantienen unidas], **reducir la variabilidad de la conducta humana y producir pautas estables de actividad.** c) Las curvas de crecimiento previsibles de los sistemas biológicos no se aplican **necesariamente** a las estructuras sociales (...) En sus etapas iniciales la organización social podrá poseer o no recursos internos y sobrevivirá o no en las primeras semanas o meses de su existencia. **Es significativa la tasa de mortalidad en las empresas y organizaciones nuevas, incluso en tiempos notablemente prósperos**" (negritas nuestras). *Ibid*, p. 43.

que estas figuraciones fondean la mayoría de las veces que se habla de "la organización como sistema abierto".

Una postura menos simplificadora de la noción de sistema es la que afirma que sobre los acontecimientos en la organización inciden múltiples presiones y pueden vincular otros tantos resultados. En este contexto, las organizaciones son frecuentemente concebidas como multivariados sistemas sociales o sociotécnicos que miran siempre hacia el ambiente organizacional y que se compondrían por al menos cuatro subsistemas básicos: 1) *Un subsistema de tareas/tecnológico* que consiste en las funciones y actividades operativas específicamente formuladas para la organización, así como en el conjunto de instrumentos tecnológicos que permiten cumplirlas. 2) *Un subsistema administrativo/estructural (organización formal)*, el cual incluye descripciones de puestos, áreas de atribución y responsabilidad de las unidades orgánicas (sustantivas y de apoyo), políticas y procedimientos técnico-administrativos, procedimientos de control y líneas de autoridad (relaciones jerárquicas), y regulaciones sobre el ambiente físico del trabajo. 3) *Un subsistema de recursos humanos*, que involucra a la gente que desempeña las diversas tareas de la organización, y el perfil de esos trabajadores en términos de su conocimiento, habilidades, actitudes, valores, expectativas, y percepciones. 4) *Un subsistema emergente (organización informal)*, que se desarrolla paralelamente a la interacción de los miembros organizacionales entre sí y con el sistema formal; incluye reglas implícitas y no escritas, como normas de conducta, status intraorganizacional, y competencia y cooperación entre grupos.<sup>117</sup> La interdependencia entre estos subsistemas es muy estrecha; por ejemplo, un cambio en las políticas administrativas afectaría también el cumplimiento de las tareas, a quienes las desempeñan y al concomitante sistema informal. La percepción de las organizaciones gana así en complejidad y dinamismo, pero continúa dentro del estrecho marco del *deber ser* ingenieril y productivista. Adicionalmente, dice Bowditch, "un problema potencial es la tendencia a ser evaluativos en esfuerzos analíticos, es decir, a percibir una conducta particular en términos de *bueno o malo*".<sup>118</sup> Los analistas de sistemas deben procurar en todo momento superar las limitaciones formalistas, con el propósito de diagnosticar

---

<sup>117</sup> Cf. James L. Bowditch, *A primer on organizational behavior*, John Wiley & Sons, 2a. ed., EUA, 1990, p. 19 y ss.

<sup>118</sup> *Ibid*, p. 21.

correctamente los sistemas administrativos y sociales, y proponer verdaderas medidas de mejoramiento. Para el análisis de sistemas es fundamental el "modelo", que representa gráficamente los flujos de información que generan las relaciones o interfases entre los elementos. Puesto que para operacionalizar sus propuestas elaboran modelos alternativos, el análisis de sistemas se basa en la *funcionalidad* de un suceso o comportamiento particular, o en la extensión en que el suceso responde al modelo *artificial* que se ha implantado.<sup>119</sup> En estos términos, un acontecimiento que disloque una función, un subsistema o al sistema completo, el suceso es calificado como *disfuncional* para ese sistema; al contrario, si un acontecimiento refuerza al sistema, es considerado *funcional*. Esos calificativos deben tomarse con las debidas precauciones. Toda vez que la complejidad de la organización es elevada y las interacciones entre sus subsistemas son notables, algunos comportamientos que pueden parecer -y de hecho lo son- disfuncionales para el desempeño de la tarea (como las negociaciones programáticas) pueden ser funcionales para los individuos y el sistema informal por satisfacer necesidades sociales y reforzar ciertas normas y patrones de interacción.

Aunque privilegian la naturaleza procesual del sistema, estas percepciones tienen siempre presentes los fines del sistema organizacional. En ocasiones, los objetivos explícitos que la organización se propone alcanzar son colocados encima de cualquier otra circunstancia. Valiéndonos de un modelo suficientemente flexible de sistema podemos notar varias distorsiones básicas en los análisis de las organizaciones que no es evidente ni explicable desde una perspectiva finalística. Una de esas distorsiones consiste en el excesivo énfasis en las funciones sustantivas, sin considerar que la reducción de recursos a las áreas de apoyo puede, a la larga, impedir la viabilidad misma del sistema. Pero la de mayor alcance y de inmediato perjuicio para la organización ocurre cuando en la práctica se pervierten los fines oficiales y "objetivos" del sistema y son reemplazados por otros que interesan únicamente a los actores en cuestión. Ejemplo de estos llamados *efectos contraituitivos* son los afanes de ciertos administradores por

---

<sup>119</sup> De acuerdo con Lillianfeld, los analistas de sistemas se formulan preguntas del tipo ¿cuál es el sistema? ¿cómo opera? ¿trabaja como se predijo? ¿puede mejorarse? ¿cuáles son los efectos de un tratamiento y un cambio? (Cf. Lillianfeld, *op. cit.*, pp. 143-145) Es decir, describe, pero no tiene valor explicativo. Sin menoscabo de esa inmensa limitación, no objeta su aplicación en organizaciones formales. Quizá se debe a que en este escenario -artificial- se cuestionan también: ¿para qué existe el sistema? ¿cuál es su propósito? ¿tiene bien definidos sus objetivos?

estimular en su unidad sólo las actividades que les permitan conservar o aumentar sus cuotas personales de prestigio y poder. Michels y Merton también han mostrado que ese desplazamiento de fines se presenta por igual en la conversión de partidos políticos de ideario revolucionario en organizaciones conservadoras -en su práctica- para garantizar la "estabilidad" del partido, y en la rígida adhesión a las reglas *per se* que se observa entre los elementos de la burocracia pública y privada, a pesar de que los mismos reglamentos alienten explícitamente la flexibilidad en la actuación profesional. Así pues, el modelo de sistema no carece de problemas, además de ser más exigente y dilatado cuando se aplica para la investigación. Ésta exige que el analista adquiriera un conocimiento considerable de la forma en que funciona una organización del tipo estudiado. Desde luego, las consideraciones teóricas deben servir de base para la construcción de un modelo de sistema. Obtener semejante conocimiento mediante diagnósticos es totalmente necesario. Los esfuerzos invertidos en obtener la información obtenida sobre el modelo del sistema no es un derroche inútil, puesto que la información recogida en su proceso de desarrollo será de mucho valor para el estudio de buena parte de los problemas de las organizaciones particulares.<sup>120</sup>

Los enfoques recientes desde la plataforma sistémica acentúan el carácter contingente de las organizaciones y sus procesos internos, e invalidan cualquier presunción del tipo *one best way*, sea taylorista, relacionista, estructuralista o sistémico-tradicional. Cualquier organización, se afirma, es necesariamente contingente en el sentido de que debe ser considerada como una serie de respuestas racionales -y, por ello, riesgosas- a los problemas propios de una situación determinada, sin que pueda asegurarse nunca que tal respuesta sea la mejor o la óptima, ni mucho menos la única. "Progresivamente, los años setenta y ochenta mostraron la complejidad de las relaciones dialécticas e interactivas entre organización, estrategia, tecnologías, estilo de administración, cultura interna y fenómenos de poder... De este modo, lo importante es: *flexibilidad, contingencia y coherencia* del conjunto de los procesos organizacionales".<sup>121</sup> Nombres como los de Crozier, Mintzberg, Martinet y Merigot están asociados a esta visión del fenómeno organizacional y sus aportaciones no han sido del todo valoradas.

---

<sup>120</sup> Cf. Etzioni, *op. cit.*, pp. 18-33.

<sup>121</sup> Annie Bartoli, *Comunicación y organización: la organización comunicante y la comunicación organizada*, Paidós (Empresa, 8), Argentina, 1992, p. 46.



### 3.2 Rumbo a una dialéctica de las organizaciones

Las concepciones revisadas hasta ahora muestran excesivas simplificaciones de la realidad organizacional. En la mayoría de los casos, puestos a elegir entre una armonía teórica y las desavenencias reales, optan por la construcción de un artificio terapéutico, hipostatizando los hábitos funcionales y el fingimiento de la estabilidad benefactora en el complejo interjuego de la vida laboral. Las organizaciones formales no son más que constructos sociales racionalmente instituidos para alcanzar determinados fines y dotados de los recursos teóricamente necesarios para su cumplimiento. En el proceso cotidiano, sin embargo, los intereses divergentes de los actores organizacionales plantean problemas de cooperación y efectos contraituitivos que son mediados por el control de centros de poder formal y simbólico. Como indica Crozier, "en esta materia, no existe ni fatalidad ni determinismo simple... Son soluciones *contingentes* en el más estricto sentido de la palabra, es decir, ampliamente *indeterminadas* y, por lo tanto, *arbitrarias*".<sup>122</sup> Pero ese carácter artificial no supone que dejen de ser restrictivas. En realidad, se requiere una elevada cuota de cooperación e integración de las acciones colectivas para que los objetivos comunes lleguen a realizarse, aunque siempre se verifica la presencia irrecusable de conflictos o *desviaciones* funcionales. Los fines mismos -y las estructuras cuyo funcionamiento se orienta hacia ellos- no están gobernadas por alguna clase de causalidad metahistórica y pueden por ello cambiar con la frecuencia y en el sentido que lo consideren adecuado quienes ocupan sus centros de poder, ampliamente apoyados en la tecnoestructura básica y en la percepción del contexto macrosocial. Pero tampoco es el caso de una adaptación mecánica a un entorno sobredeterminador; su configuración funcional se establece, de nuevo racionalmente, a modo de incidir eficazmente sobre él y -si de propósitos de mercado se trata- de ubicarse en una posición ventajosa respecto a las organizaciones con las que compiten. El gran mito de la sobredeterminación metafísica del entorno sobre el supuesto "organismo" sistémico-organizacional es derribado por el crudo reconocimiento de su interés pragmático y concreto, que tan a menudo se elude con tesis vergonzantes.

---

<sup>122</sup> Michel Crozier y Erhard Friedberg, *El actor y el sistema: las restricciones de la acción colectiva*, Alianza Editorial (Alianza Política), México, 1990, p. 14.

El otro gran mito es la superordinación absoluta de las estructuras y normas organizacionales sobre los comportamientos de los actores. Desde el momento mismo en que éstos consienten cumplir los requisitos funcionales del cargo que ocupan se obligan también a observar las líneas de autoridad y competencia formales, pero la imposibilidad *real* de formalizarlo todo les reserva un margen de libertad nunca suprimible del todo. De hecho, los actores mismos desarrollan estrategias para eludir las restricciones más ásperas y ampliar sus posibilidades de maniobra. Es de lo más común que se valgan de las "zonas de riesgo" que el dominio de su función (entendida como cuadro de competencia y propósitos básicos para los fines de la organización) tiene en sí mismo para perseguir objetivos personales y contradictorios respecto a los generales.

Acción organizadora es acción integradora, ni duda cabe, mas significa también fragilidad de cálculo en razón de las divergencias objetivas que comportan intereses simultáneamente opuestos y complementarios. "Los *constructos de acción colectiva* (...) operan *indirectamente* y no determinan los comportamientos de los actores. Instituyen lo que podríamos denominar mejor como *juegos estructurados*",<sup>123</sup> La prescripción imperativa de los comportamientos tiene como límite las normas establecidas y la coerción es el recurso extremo que la dirección emplea para hacerlas cumplir. No hay, pues, término medio ni grado óptimo de autoridad. El orden organizacional (comprendido como los patrones institucionalizados de conducta) puede estructurarse con diversos grados de flexibilidad. La muerte natural de procedencia entrópica no es, desde luego, principio alguno de organización.

Salgamos desde aquí al paso de un grave y frecuente malentendido. *Racionalidad* -entendida como restricción- y *felicidad* no son antagónicos debido a "esencia" alguna. Ciertamente el mayor margen de libertad explícito (y su correlativo mejoramiento de las condiciones *psico-sociales* de trabajo) favorece la satisfacción de los actores, pero sin un grado indispensable de formalización que *también* obligue a los núcleos jerárquicos de poder a limitar su rango discrecional puede derivar en un totalitarismo provinciano que en nada beneficie a los cuadros técnicos y administrativos inferiores. Racionalidad y satisfacción (simbólica) laboral participan así en una dinámica siempre inestable y en

---

<sup>123</sup> *Ibid*, pp. 18-19.

elaboración permanente.<sup>124</sup> En tanto que no existe acción colectiva que no sea estructurada -al menos parcialmente-, las restricciones no pueden ser eliminadas por completo. En estos términos, una organización no puede concebirse ni como el imperio de la transparencia que muchos teóricos y directivos desearían, ni como la culminación sofisticada de la opresión cotidiana e interiorizada. Ambos son los bosquejos que impiden ver los árboles de la interacción incisiva y recíprocamente condicionante entre estructura y acción colectiva. El margen de libertad de que disponen los actores en la organización hace improcedente la pretensión de explicar los comportamientos empíricamente observables en términos de una ultra-racionalidad de la organización, en general semejante a la manera como Lévi-Strauss explicaba los mitos que hablaban *en* los hombres. La inversión de los términos, por seductor que parezca, tampoco es suficiente. Partir de la individualidad del sujeto -y sus necesidades universalmente compartidas que preconizara Maslow- para explicar la totalidad del sistema organizacional nos lleva necesariamente a postular una naturaleza apriorística del ser humano que al menos desde Fichte ha quedado superada.<sup>125</sup> Esas interacciones son parte de un amplio proceso en curso y no pueden ser estudiadas aisladamente, sino en un contexto dinámico total. En esa urdimbre dialéctica, el comportamiento de los actores es, al mismo tiempo, función y disfunción inherentes al sistema desde el preciso instante en que los hombres y sus relaciones lo constituyen.

¿Qué es, entonces, lo que permite la cooperación de los actores en el contexto efectivo de la vida organizacional? En nuestra opinión, el tejido que forman las compensaciones materiales insoslayables en la sociedad de mercado, la estructura de regulaciones (simbólicas) tanto formales como informales que se extiende trans-

---

<sup>124</sup> Esta interacción que se resiste a cualquier codificación acabada hace que "el problema de las organizaciones modernas sea, por lo tanto, cómo construir agrupaciones humanas tan racionales como sea posible y al mismo tiempo producir un máximo de satisfacción". Etzioni, *op. cit.*, p. 3.

<sup>125</sup> Hemos dicho que el taylorismo agazapado de las relaciones humanas es generalmente asumido por los profesionales de la comunicación organizacional. Nombres como los de Chris Argyris y Rogers y Agarwala-Rogers están en el centro de esta postura. Respecto al cuadro de necesidades de Abraham Maslow, las necesidades psicológicas del hombre son vistas como una jerarquía: en la base estarían las necesidades fisiológicas; a partir de ellas estarían escalonadas las necesidades de seguridad, las de aceptación y pertenencia, las de reconocimiento o estimación y, por último, las necesidades de autorrealización. La importancia relativa de cada tipo depende de la situación concreta del individuo, toda vez que para Maslow sólo son importantes las necesidades que aún no se satisfacen. Cf. Gerald M. Goldhaber, *Comunicación Organizacional*, Diana, México, 1994, pp. 66 y ss.

organizacionalmente, y la posibilidad que posee el poder de ejercer en cualquier momento la coacción directa al amparo de las formas contractuales y el aparato jurídico que las circunscriben.<sup>126</sup> Sólo así el fenómeno organizacional cobra la densidad suficiente que la vaguedad de la teorización abstracta le escamoteara. Digamos de paso que la incorporación conjunta de las dimensiones individual, grupal y orgánica tiene implicaciones muy importantes para la identificación de los niveles que componen el sistema real de comunicación organizacional (caracterizada por procesos colectivos *relativamente* inestructurados), así como para cualquier intento de formular un conjunto sistemático (altamente estructurado) de planes y programas de comunicación "dirigidos" mediante la intervención de especialistas.

Desde esta perspectiva, la organización puede considerarse como un conjunto de regulaciones que restringen considerablemente el margen formal de maniobra de los actores y que permiten afrontar los problemas -reales- de la cooperación. "Si se admite ese modelo general de reflexión, los términos de la discusión cambian. Los actores no tienen más que una libertad restringida y sólo son capaces, correlativamente, de una racionalidad limitada. Dicho de otro modo, los actores -su libertad y su racionalidad, sus objetivos y sus 'necesidades' o, si se quiere, su afectividad- son constructos sociales y no entidades abstractas".<sup>127</sup> Aun así, no debe olvidarse que con frecuencia las situaciones mínimamente estructuradas -y hasta las eminentemente estructuradas- generan normas y valores nuevos: buena parte de los cambios cualitativos en las organizaciones son resultado de comportamientos colectivos escasamente coordinados y muy difícilmente controlables. Tales resultados pueden equipararse a las "invenciones", en el sentido que

---

<sup>126</sup> "El poder es una promesa; potencialidad y capacidad de fuerzas. Más que un estado, dice Louis Marin, es una 'reserva de fuerza que no se ejerce, pero que está en estado de ser usada'." Dominique Mémé, "Rendré Puissant: De quelques postures (de communicateurs) au service de la domination", en François Rangeon *et al.*, *La Communication Politique*, Centre Universitaire de Recherches Administratives et Politiques de Picardie (CURAPP), Francia, 1991, p. 143.

<sup>127</sup> Crozier, *op. cit.*, p. 46. Para él, las restricciones a la libertad están atadas a las relaciones de poder que se desarrollan entre los actores organizacionales. "*El poder es, pues, una relación y no un atributo de los actores. No puede manifestarse -y en consecuencia hacerse restrictivo para una de las partes presentes- más que mediante el inicio de una relación que enfrenta a dos o más actores, dependientes unos de otros, en el cumplimiento de un objetivo común que condiciona sus objetivos personales.*" (p. 55) Por nuestra parte, juzgamos indudable que un cierto grado de poder - en los términos planteados por Mémé- es inherente al cargo, dependiendo de la posición que ocupe dentro de la estructura orgánica y de la naturaleza de las funciones que le competen.

Nietzsche daba a las instituciones que carecían de otro origen que no fuese espontáneo y, por ello, de una pequeñez inconfesable.

Se puede entonces distinguir entre dos tipos de cambio organizacional: uno que se verifica periódicamente bajo criterios pragmáticos generales (reorientar los objetivos, afinar la coordinación, redistribuir las funciones entre los subsistemas, crear nuevas unidades), y otro que se desarrolla a la par de las actividades cotidianas de los actores, ciertamente más indeterminado globalmente pero que reestructura en los hechos los campos de acción (recomposición de grupos, reevaluación de los centros de poder, modificación de las redes de comunicación y de sus contenidos simbólicos). Esto quiere decir, repitámoslo, que las estructuras organizacionales en su forma actual no están fatalmente instituidas por algún *telos* trascendental, sino que están abiertas a la posibilidad de *crearlas* nuevas formas de articulación. Este reconocimiento niega, de entrada, la necesidad funcional que se pretende atribuir a la comunicación en las organizaciones, comúnmente dentro del estrecho marco de la coordinación vertical y la asunción de representaciones colectivas tendientes al ajuste integral con los fines organizacionales (lo que explica el inusitado éxito que el modelo cibernético tiene entre los profesionales de la materia). Así pues, la aseveración de Crozier vale también para la comunicación organizacional: "reconocer el carácter construido de nuestros modos de organización, de nuestros modos de acción colectiva, es reconocer también que el cambio tiene el mismo carácter, es reconocer que el cambio constituye un problema, no tanto por lo necesario o difícil que pudiera ser, sino *porque no es natural*".<sup>128</sup>

### 3.3 Prontuario

El *management* encierra en su clausura su propia insuficiencia para la comprensión organizacional. La información, por ejemplo, no únicamente permite la toma de decisiones gerenciales; antes que todo, la información otorga poder a quienes controlan su flujo. El hecho mismo de organizar la comunicación y los flujos de información es instaurar simultáneamente una fuente de poder, debido a que los sistemas de información someten a los propios directivos a los ritmos y modalidades que su tratamiento y transmisión

---

<sup>128</sup> *Ibid*, pp. 28-29.

tecnológica imponen. Pese a que los sociólogos lo advirtieron hace mucho tiempo, los especialistas *clientelares* de la comunicación organizacional todavía están dispuestos a ignorarlo. Llamamos sistémica a la perspectiva global que asumimos aquí porque estamos persuadidos de que el *fenómeno comunicación* no puede ser mínimamente aprehendido al margen de la realidad organizacional en que se inscribe. La calidad de interdependencia entre ambas hace que sin relación tengamos series de elementos atomizados, y sin elementos específicos estemos ante una pura abstracción. Sigamos el consejo de Svevo e intentemos un enfoque multivariado de la comunicación organizacional; de la comprensión que logremos adquirir dependerá en buena medida el grado de fortuna con que eventualmente incidamos sobre ella en tanto campo de acción. Aquí también -parece claro- desconfiamos del *one best way*, que no es sino otra forma de decir que "el infierno son los otros". Vale entonces comenzar a preguntarnos por el alcance y las limitaciones de una intervención comunicativa en el escenario de la estructuración/indeterminación que caracteriza la dinámica organizacional (no su fachada decorada *in mente* con la infamia o la ventura), por la magnitud de la empresa que nos aguarda, y por la expectativa de cumplirla si nos privamos de transigir con propuestas interdisciplinarias. Comencemos, pues, por tomar una prudente distancia tanto del lirismo inicuo de los simbólico-relacionistas, como de la retórica sibilina de los asesores *resuelto*. Si partimos del hecho de que la comunicación organizada crea un plus de poder, no eludamos la pregunta por el *quién* y el *para qué* esta siendo utilizada; de otra suerte, nos moveríamos -como en el doble vínculo freudiano- entre proposiciones lógicas mutuamente excluyentes, que al tiempo de alentar cancelan la posibilidad misma de comprensión del problema que nos ocupa.

## Itinerario de la comunicación organizacional

Quiero decir que tenemos que desembarazarnos del uso de la palabra tramposa, de los intentos de ocultar una situación mediante la palabra o de pretender meter una situación en el marco que impone; del trabajo teórico improductivo, de este andar eludiendo la responsabilidad de trabajar sobre la problemática real de la comunicación con la coartada de que sí se está trabajando sobre ella.

Daniel Prieto Castillo

La concepción ontológica de los sistemas sociales condujo a los investigadores organizacionales a la simple indagación por el lugar natural que en ellos le corresponde a cada función. La definición del orden prefijado relevó también de la responsabilidad por el carácter real de las relaciones colectivas que los sustentan y dio paso a la asepsia intelectual de los investigadores integracionistas. En adelante, la única tarea de peso parecía consistir en instrumentalizar los *hallazgos*. Pero sucede que cuando todo se supone dado de antemano, cuando todo parece estar preconstituido, sobreviene la instrumentalización del hombre, el vuelco del constructor en engranaje virtual, la parábola de la razón servicial y tecnificada; sobreviene, en fin, el problema del hombre en la comunicación organizacional.

Desmontadas las pretendidas ultra-determinaciones del sistema sobre los actores, tanto como la fábula de la total transparencia de sus prácticas y sus relaciones, la pregunta pertinente es por las *elecciones* de los marcos de referencia que los profesionales de la comunicación organizacional llevan a cabo para el desarrollo de sus trabajos. Salvedad hecha de algunas honrosas excepciones, la perspectiva predominante en casi medio siglo de estudios sobre la comunicación en las organizaciones ha enfatizado la influencia unidireccional que la estructura organizativa ejerce sobre las actitudes y los comportamientos comunicativos. A pesar de esta focalización, el conocimiento firme sobre la calidad del impacto es todavía muy limitado. Este problema



se agudiza cuando preguntamos por la influencia en el sentido inverso, es decir, por las huellas del ejercicio comunicativo sobre la configuración del sistema organizacional. En síntesis, podemos decir que la literatura comunicacional en organizaciones se ha bifurcado en a) un sendero que retoma las preocupaciones formales en tres dimensiones básicas de análisis: la complejidad estructural (tamaño organizacional, tramo de control, cadena de mando, niveles jerárquicos), el nivel de formalización organizativa y la centralización decisional; y b) una preocupación por los papeles sociales y las características de las redes comunicativas que se establecen entre los grupos (formales e informales) organizacionales de corto rango. En ambos casos las investigaciones han mostrado una acentuada preferencia por los "circuitos" comunicativos del aparato administrativo, sobre los que se realizan entre los trabajadores manuales y el personal técnico.<sup>129</sup> Las características generales de estas elecciones teórico-metodológicas se han trazado durante una ya larga travesía interdisciplinaria, pero el hecho de que la tierra firme todavía no se vislumbre abre ante nosotros un campo de investigación que promete ser prolífico en problemas, expectativas y resultados positivos.

#### 4.1 Síntesis de las escalas

Al finalizar la segunda década de este siglo, cuando los estudios de Hawthorne comenzaron a llenar el vacío que sobre comunicación se manifestaba en la literatura organizacional, sólo Chester Barnard había presentado un trabajo serio acerca de la erogación en actividades comunicativas por parte del ejecutivo de empresas. A partir de ellos, se publicaron una serie de libros cuya frecuencia no alteró el enfoque reinante sobre los problemas comunicativos: la efectividad en la gestión empresarial. Entre los escritores que se ocuparon del asunto se contaban Alexander Heron y Paul Pigors (cimientos de la naciente Asociación Americana de Escritores de Negocios), pero sin lugar a dudas el investigador más notable fue el psicólogo alemán Kurt Lewin, formado en la escuela de la *Gestalt* y quien reconoció plenamente el valor de la comunicación

---

<sup>129</sup> Cf. Fredric M. Jablin, "Formal organization structure", en *Ibid et al., Handbook of Organizational Communication: an interdisciplinary perspective*, SAGE Publications, EUA, 1987, pp. 389-419.

bilateral al dirigir extensos estudios de investigación sobre la materia.<sup>130</sup> Sus aportaciones resultaron fundamentales para que en la década de los 50 se concediera especial importancia a la elección de los canales de información -orales o escritos- que apoyaran las estrategias generales. La otra gran influencia provino de la teoría matemática de Shannon y Wiener, quienes utilizaron como sinónimos los conceptos de "comunicación" e "información" y pusieron un especial acento en las técnicas de transmisión. Con el propósito de mejorar las redes de comunicación y el clima organizacional -que merecían singular atención por parte de los relacionistas- comenzó a difundirse el empleo de manuales, periódicos, boletines y tableros de información sobre asuntos internos, en los cuales la administración utilizaba técnicas persuasivas orientadas a elevar la moral en el trabajo. Se recomendaba complementar esos medios escritos con canales orales, que vehiculizaran la comunicación ascendente y, en consecuencia, involucraran especialmente a quienes eran vistos como comunicadores clave en la organización (supervisores de primera línea y jefes de departamento, entre ellos). Así surgieron técnicas e indicadores que tenían por objeto identificar las actitudes hacia el trabajo y el grado de satisfacción laboral, para lo que se valían de buzones de sugerencias y de entrevistas directas. Estas técnicas derivaban del reconocimiento sobre la capacidad de los trabajadores para aportar ideas que mejoraran los métodos de trabajo y el desempeño de sus respectivas funciones. Los círculos de calidad, tan populares actualmente, surgen también hacia esos años. Tras la reivindicación del clima organizacional sobre la comunicación efectiva, la retroalimentación fue vista como la palanca que activaría el espíritu de confianza interpersonal gracias a las formas duopolistas que implicaba. El boceto teórico que la comunicación organizacional era hacia 1960 se acentuó cuando comenzaron a recibirse contribuciones ininterrumpidas desde diversas disciplinas, entre las que destacan -además de la psicología y la teoría de la comunicación- la sociología, la antropología, la lingüística, la psicología social y la ciencia de la información. Al interior de esta diversidad se plantearon cuestiones como la linealidad de la comunicación y el dinamismo del medio ambiente, en el cual la comunicación es vista como "una serie interactiva de conductas preñadas por el error". Ese movimiento -ciertamente oscilatorio y más bien indeterminado- no ha cesado hasta nuestros días, cuando se atiende

---

<sup>130</sup> Cf. J. Antonio Paoli, *Comunicación e información: perspectivas teóricas*, Trillas/UAM, México, 2a. ed., 1989, p. 65.

especialmente la realización del proceso comunicativo interpersonal, las redes de comunicación informal y las barreras en los circuitos. Como resultado de esa creciente relevancia atribuida a la comunicación, desde la década de los 80 comienzan a instituirse unidades administrativas, cuyas funciones incluyen conceptos como los de comunicación interna (producción audiovisual, revista interna, procedimientos), comunicación externa (relaciones públicas, mercadotecnia, publicidad), artes gráficas y fotografía.<sup>131</sup>

El espacio que en la teoría organizacional ha ganado la noción de sistema abierto (energético) se ha reflejado en una notoria ausencia de problematización en el terreno de la comunicación organizacional. Como ejemplos, baste citar al ya clásico *Comunicación organizacional*, de Goldhaber, y *La comunicación en las organizaciones*, reciente compilación de ensayos de especialistas mexicanos agrupados en la Asociación Mexicana de Comunicación Organizacional (AMCO). Además del estatuto físico que adjudican a la organización, consideran como conceptos básicos para comprender el sistema precisamente a aquellos que comportan su estabilidad: interdependencia, entradas o insumos, transformaciones, salidas o productos, retroalimentación y equilibrio.<sup>132</sup> La bujía de esta concepción se sitúa en buena parte en la obra de Katz y Kahn, quienes describen a la comunicación en las organizaciones desde los conceptos de redes de comunicación restringida, proceso de codificación, necesidades de traducción (digital), sobrecarga de información, flujo unidireccional y circuitos regulados de comunicación (descendente, ascendente y horizontal). En fin, consideran los procesos y funciones en términos desarticulados, ponen demasiado énfasis en el receptor - congruentes con el funcionalismo conductista-, se inspiran totalmente en la teoría cibernética de la información y ven a la comunicación informal como la prueba de una disfunción. La consecuencia lógica de asumir una perspectiva de esta clase es la creencia en que las personas tienden naturalmente a cooperar para lograr "ciertos objetivos" organizacionales. La función que por derecho le correspondería a la comunicación sería la de posibilitar la integración de esfuerzos y la coordinación de actividades para la transformación de materiales, energía e información que la organización obtiene del ambiente. En este sentido, la comunicación posee una

---

<sup>131</sup> Cf. Ruch, *op. cit.*, p. 106.

<sup>132</sup> Cf. Goldhaber, *op. cit.*, pp. 52-53; y Carlos Fernández Collado, "Organización, información y comunicación", en *Ibid*, *op. cit.*, pp. 11-28.

orientación siempre subordinada a los objetivos del sistema-organización y se califica por el grado en que contribuye a la eficiencia y la productividad organizacionales. Abraham Nosnik, quizá el investigador mexicano más connotado en la actualidad, clasifica en cuatro categorías el ejercicio profesional de los especialistas: a) evaluación de la efectividad de las prácticas comunicativas (si el mensaje llegó adecuadamente al receptor y si se obtuvo la respuesta esperada por el emisor); b) planeación de estructuras comunicativas para el mejor cumplimiento de los objetivos "empresariales" (diseño de sistemas y administración de los flujos informativos); c) ponderación del valor psicosocial de la comunicación interna; y d) mercadotecnia e imagen corporativa.<sup>133</sup> Cualquiera que sea el nombre que adopten, todas ellas están imbuidas por el espíritu de servicio a las estrategias generales, dando por sentado que esa y no otra es la tarea que la comunicación tiene destinada. Incluso el desarrollo futuro en la materia está limitado por los márgenes que le fijen las "necesidades" de la organización.

La hipótesis que proponemos aquí estaría en las antípodas de esta clase de posturas. Primero, porque si la organización es un constructo que no tiene nada de "natural", las prácticas comunicativas informales que en ella tienen lugar no están subordinadas a ningún tipo de racionalización apriorística y son, por tanto, altamente indeterminadas en términos de la estructura global; y segundo, porque con base en las mismas razones no se trata ya de "buscar" y mejorar el papel que la comunicación tiene predeterminado, sino de *inventarle* unas características *formales* de acuerdo con los criterios que el investigador elija como marco de referencia. Precisemos: en la organización se verifican al menos tres subsistemas de comunicación, según su grado de formalización: 1) un subsistema de información operativa y estratégica (reportes de actividades, descripciones de puestos, normatividad, estándares de calidad); 2) un subsistema de coordinación orientado a la tarea y que se legaliza tácitamente por la estructura orgánica (información extraoficial entre unidades funcionalmente vinculadas, flujos transversales y longitudinales sobre interpretación de políticas, etc.); 3) un subsistema de información informal, no sujeto a las disposiciones oficiales y sin relación directa con la tarea. En su conjunto, estos subsistemas conforman el sistema *real* de

---

<sup>133</sup> Cf. Abraham Nosnik O., "El papel del investigador de la comunicación en la práctica de las organizaciones", en Enrique Sánchez Ruiz, *La investigación de la comunicación en México: logros, retos y perspectivas*, Ediciones de Comunicación Universidad de Guadalajara, México, 1988, pp. 239-250.

comunicación en la organización y su complejidad es muy alta. Puesto que la totalidad del fenómeno es imposible de abarcar en forma detallada, es todavía más difícil constreñirlo a una forma sistémica unificada *formalmente*, de ahí nuestra sugerencia de que el investigador está obligado a seleccionar las variables que juzgue pertinentes para los fines que se plantee. En todo caso, el sistema formal que se desarrolle será una meta-invencción que no debe aspirar a reemplazar el sistema total que los actores instituyen durante su interacción cotidiana. Superemos, pues, los traspés metonímicos de confundir uno u otro subsistemas con el sistema global; los tres no son sino partes que han sido elegidos como objeto de estudio y campo profesional a partir de intereses muy específicos y no hay en ninguno de ellos esencia alguna que justifique su preeminencia sobre los otros dos. Tomados de manera aislada, las tres dimensiones del objeto están condenados a ser insuficientes para la comprensión del sistema de comunicación, y todavía más para cualquier intervención comunicativa que los profesionales lleven a cabo con pretensiones holísticas.

#### **4.2 Enfoques predominantes en la investigación**

La confluencia de perspectivas multidisciplinares configura una *mise en scène* que apunta a la construcción del objeto de estudio *comunicación organizacional*. En efecto, creemos que no se trata sólo de revelar la inmanencia del hecho comunicacional -lo que significaría reducirlo al estatuto de "dato"-, sino de *crearlo* teniendo siempre en cuenta la necesaria correspondencia con su realidad fenoménica. Los distintos enfoques que analizaremos en seguida se sitúan en el polo contrario. Han hipostatizado la comunicación y se limitan a describirla mediante operaciones selectivas (pero embozadas), protagonizando una batalla carente de campo e invalidando de entrada la posibilidad de una aproximación sintética y multivariada. Quizá esta indeterminación corresponda con las disputas que se verifican hasta la fecha en el ámbito superior de la *comunicación social*. Los debates acerca del objeto y el método propios de la disciplina siguen siendo enconados y no parece próximo el arribo a un nivel aceptable de consenso. "La carencia de un 'paradigma' -escribió Fuentes Navarro- para la tan buscada Ciencia de la Comunicación y la consecuente proliferación de posiciones teórico-metodológicas,

diversas y en ocasiones opuestas, parece ser la raíz medular de la indefinición de la carrera y de muchas de las dificultades que enfrentan (y no siempre resuelven) instituciones, maestros, alumnos y egresados".<sup>134</sup> La crítica pertinaz a esa situación de fondo ha hecho pensar en el fracaso de los intentos por articular un cuerpo teórico y metodológico que permita abordar a la comunicación en las organizaciones con resultados consistentes. Las respuestas a esos cuestionamientos han sido poco alentadoras: amparados en la coartada de la precisión y el *performance* comunicativos, muchos han elaborado modelos absolutamente arbitrarios y definido técnicas estadísticas para "medir" una comunicación degradada al plano técnico-cibernético; otros, al contrario, han optado por el análisis interpretativo de las interacciones microsociales, olvidándose casi por entero del contexto en el que tienen lugar. Reproducen así la falsa oposición entre la administración científica y el relacionismo humano: siguiendo distintas rutas convergen en la edificación mítica de la efectividad (aparente) de las estructuras comunicativas que establecen mediante sus intervenciones profesionales, soslayando la especificidad de la interacción social e instaurando en su lugar una dimensión con presunciones políticamente neutras.

En el estado actual de la investigación se reconocen al menos cuatro grandes corrientes, a las que se denomina de acuerdo con sus rasgos más sobresalientes: mecanicista, psicologista, simbólico-interpretativa, interactivo-sistémica.<sup>135</sup> En la base de todas ellas se encuentran el esquema relacional de Shannon y el modelo de Lasswell; aunque el énfasis en los elementos varía con cada perspectiva, en general comparten los

---

<sup>134</sup> Raúl Fuentes Navarro, citado por Raúl Trejo Delarbre, "La investigación mexicana sobre medios de comunicación: modas, mitos y propuestas", en Enrique Sánchez Ruiz, *op. cit.*, p. 87. En el mismo texto Trejo Delarbre cuestiona que en la formación educativa "la investigación no es algo que atraviese y dé sentido al currículum, sino que es concebida como una asignatura más, lo cual ocasiona una 'enseñanza' de metodologías (funcionalista, marxista o estructuralista) que se desvinculan de las disciplinas que las originan". (p. 88)

Para otras perspectivas sobre el asunto, consúltese la compilación de Fátima Fernández y Margarita Yépez, *Comunicación y teoría social*, FCPyS/UNAM, México, 1984, 304 p. En particular, véanse los ensayos de Mauricio Antezana, "La errátil circunstancia de las ciencias de la comunicación", pp. 65-81; Susana Becerra y Luis Lorenzano, "Observaciones para una sociología de la comunicación", pp. 171-210; y Mabel Piccini, "¿Existe una teoría de la comunicación social?", pp. 223-256.

<sup>135</sup> La exposición de estas corrientes sigue en general el planteamiento de Kathleen Krone *et al.*, "Communication theory and organizational communication: multiple perspectives", en Fredric M. Jablin *et al.*, *op. cit.*, pp. 19-39.

siguientes conceptos: emisor, receptor, mensaje, canal, transmisión, codificación, decodificación, significado, retroalimentación y efectos de la comunicación. Si es cierto que la elección de los criterios para aproximarnos al objeto dependen de nuestra concepción de la comunicación humana, entonces cabe esperar que las distintas aportaciones de las corrientes en boga resulten complementarias -y no mutuamente excluyentes- para alcanzar un entendimiento menos azaroso de la comunicación en las organizaciones, además de verificarse una combinación de las preguntas y técnicas de investigación, así como de las definiciones y el diseño operacionales.

#### 4.2.1 Perspectiva mecanicista

Tal vez sea esta perspectiva la que muestra una mayor dependencia respecto al modelo cibernético: la comunicación es vista como un proceso técnico de transmisión del mensaje, el cual viaja a través de un canal físico desde un punto hacia otro. Las características y problemas relacionados con el canal constituyen por mucho el principal foco de interés de los investigadores; la importancia que le conceden en el nivel global es de tal magnitud que casi basan en él la explicación de todo el proceso comunicativo. En el fondo de esta visión mecanicista pueden identificarse cuatro supuestos generales: 1) *Causalidad lineal*. Quienes asumen este punto de vista aceptan -explícita o implícitamente- que los elementos del proceso están linealmente relacionados. Bajo la fórmula de que *A* es causa de *B*, consideran que lo primordial es la manera en que la fuente afecta al receptor a través de los mensajes que envía, de donde se extrae que entre el dipolo de los comunicadores existe una causalidad unívoca condicionada por el canal físico. 2) *Transitividad funcional*. Esa causalidad unívoca lleva a un enlace también unidireccional entre los componentes que forman así una sola cadena de relaciones. Adicionalmente, piensan que la comprensión del funcionamiento de un elemento permite explicar directamente el siguiente, hasta lograr una comprensión *sumativo-secuencial* del proceso completo. Para ilustrar este relacionamiento transitivo, la perspectiva mecanicista afirma que las características de la fuente afectan el proceso de transmisión del mensaje, que a su vez influye en el mismo sentido sobre la precisión de su recepción. De esta concepción deriva una singular relevancia del aspecto técnico del canal, el ruido, los bloqueos y las interrupciones del proceso de transmisión y recepción formal del mensaje.



3) *Fisicalismo informativo*. El mensaje se percibe como si fuera una sustancia física dotada de propiedades espacio-temporales del tipo duración y frecuencia. Este énfasis sobre la dimensión tangible de la comunicación (que no contempla la existencia del tiempo simbólico) conduce a vaciar el mensaje de su contenido semántico en favor de su representación puramente material (del tipo *byte*). Las características que el investigador Hernández Sampieri atribuye al canal son indicativas de esta concepción: "a) constituye un tipo de unidad materia-energía llamado 'medio'; b) transporta -en mayor o menor medida- unidades estructuradas de materia-energía que reciben el nombre de información; c) es un vínculo entre los subsistemas de la comunicación".<sup>136</sup> El último supuesto mecanicista es el 4) *Reduccionismo analítico*. La comunicación sería susceptible de descomponerse en unidades cada vez más pequeñas, hasta encontrar las unidades elementales cuyo modelo es el *bit* computacional. Esta reducción analítica de corte precartesiano sería suficiente para identificar las cadenas causales entre los componentes del proceso y para comprender la relación comunicativa.

Su énfasis en el canal y la transmisión de los mensajes ha llevado a esta perspectiva a agregar algunos otros componentes al modelo básico de la comunicación, entre los que se cuentan la *fidelidad* y el *portero*. La fidelidad es el grado de precisión con que el mensaje es transmitido y se mide por la cantidad de elementos formales del mensaje que recibe el destinatario en relación a los que envió el receptor. La función del portero es evitar la sobrecarga del canal, para lo cual selecciona la información recibida desde una fuente antes de *transportarla* al receptor; sirve así como filtro que ejerce un considerable control sobre el flujo de información.<sup>137</sup> En síntesis, la comunicación es

---

<sup>136</sup> Roberto Hernández Sampieri, "Medios de comunicación en las organizaciones", en Carlos Fernández Collado, *op. cit.*, p. 246.

Esta concepción tiene también una fuerte presencia en la Ciencia de la Información, donde este último concepto es frecuentemente empleado "en el sentido de [algo] que describe la cantidad de información en un documento, el contenido de información de un gene, y en contextos semejantes. Una extensión relacionada del significado es el uso del término en modo tal que sugiere que información es una forma de energía. Frases tales como 'flujo de información', 'almacenamiento y recuperación de información', y 'sistemas de diseminación de información', podrían ser igualmente sensibles (algunos más podrían pensar así) si 'información' fuera reemplazada por 'electricidad' o algún otro término relacionado con la energía". Allan D. Pratt, "Information and amorphosis: an attempt at definition", en Ole Harbo y Lelf Kajberg (edit.), *Theory and application of information research*, Mansell Publishing, Inglaterra, 1980, p. 30.

<sup>137</sup> Las funciones que Rogers y Agarwala-Rogers asignan a los individuos en una red de comunicación ilustran bien este esquema, a saber: portero, intermediario (integra e interconecta las

percibida en términos de un conducto físico y su estudio se centra sobre: a) el canal o vehículo transmisor de mensajes, b) un modo de *relación lineal*, causal y eslabonado entre las partes del proceso, c) los *efectos* de la fuente sobre el receptor, d) la naturaleza física del mensaje, y e) la prevención del *ruido* y la función del *portero* en la continuidad de la comunicación y la fidelidad en la transmisión del mensaje.

De acuerdo con estos planteamientos, la investigación en redes de comunicación organizacional es casi completamente mecanicista, desde el momento que elige como punto de partida el estudio de los canales que permiten a la comunicación fluir entre los actores. Los sujetos se relacionan entre sí formando lo que Rogers y Agarwala Rogers llaman "camarillas"; por su forma, las redes de comunicación que constituyen se clasifican regularmente en: cadena, rueda, círculo y multicanal.<sup>138</sup> El análisis de redes utiliza datos acerca del flujo de la comunicación para analizar las reacciones interpersonales e identificar la estructura de comunicación de sistemas complejos. Las formas que los investigadores adjudican a las redes son muy similares a las que los analistas de informática diseñan para la instalación de sistemas de datos, especialmente las denominadas "redes punto a punto", en las que existe un nodo central que administra el tráfico informativo (energía-bits) de la red y en donde cada nodo periférico utiliza a sus vecinos como "repetidores" para conectarse con el resto.<sup>139</sup> Otros ejemplos de este perfil de investigación son los análisis sobre la utilización de redes de comunicación basadas en la autoridad formal y los que versan sobre los medios de transmisión de información a empleados. En estos casos no es extraño leer que "la comunicación es el puente que la administración tiende a sus empleados para demandar de ellos eficiencia y eficacia por medio de la productividad".<sup>140</sup> Al lado de ellos están los estudios que se enfocan en los métodos de transmisión (oral o escrito), en las propiedades concretas de los mensajes (su claridad formal), en los efectos de los mensajes sobre el receptor (indicador del éxito

---

partes de la red), líder de opinión (facilita la toma de decisiones informales) y cosmopolita (vincula al sistema con su ambiente, proporcionando apertura). Cf. Everett M. Rogers y Rekha Agarwala-Rogers, *La comunicación en las organizaciones*, McGraw-Hill, México, 1980, pp. 140-148.

<sup>138</sup> Cf. *Ibid*, pp. 126 y ss.

<sup>139</sup> Cf. ORBIS/Marcombo, *Telemática*, ORBIS/Marcombo (Nuevas Tecnologías), España, 1986, pp. 30-35. La otra fuente identificable de la investigación de redes son los diagramas con que Lévi-Strauss ilustra las estructuras de parentesco entre cuatro, seis y ocho clanes, vinculados por relaciones matrimoniales, cuyas reglas están altamente codificadas entre todos ellos.

<sup>140</sup> Alberto Martínez de Velasco y Abraham Nórnik (coord.), *Comunicación organizacional práctica: manual gerencial*, Trillas, México, 1988, p. 10.

de la transmisión), en la identificación de barreras para la lectura de revistas internas, y en la adecuada diseminación de información específica de interés para la administración.<sup>141</sup>

Quizá el instrumento más utilizado para analizar el flujo de información en las organizaciones sea el análisis llamado Canales de Comunicación Episódica en Organizaciones (ECCO, por sus siglas en inglés), desarrollado por Keith Davies en 1968. Davis estudió el flujo de información a través de cinco niveles jerárquicos, centrándose en el canal de la comunicación y la transferencia de un mensaje entre dos puntos. El análisis ECCO constituye una técnica sencilla para seguir el movimiento de esos mensajes en la organización, para identificar los métodos de transmisión más adecuados según si la información se orienta o no hacia la producción, así como para ubicar los puntos del circuito donde la comunicación se interrumpe. Del seguimiento de los mensajes resulta una gráfica sobre la manera en que se "movieron" a través de las redes de comunicación. El análisis de los datos que contiene no sólo permitiría reconocer claramente problemas de distorsión, saturación y aislamiento de comunicación, lo mismo que identificar potenciales líderes de opinión, sino que además se le atribuye un valor predictivo "lógico" acerca del flujo de futuros mensajes.<sup>142</sup>

El excesivo interés en el canal no es tan inusual como podría parecer en un principio. En realidad, la mayor parte de los analistas de comunicación organizacional lo toman como punto de partida para sus estudios. Desde esta perspectiva la comunicación se concibe en términos de eficiencia persuasiva, confundiéndola con la definición aristotélica de la retórica (búsqueda de todos los medios posibles de persuasión): "Generalmente, la intención de quien comunica es, entonces, cambiar o reforzar el comportamiento de aquel que recibe la comunicación a los tres niveles (opiniones, actitudes o conductas)".<sup>143</sup> Cosa parecida ocurre respecto a las relaciones públicas, su discurso y la persuasión a la que tienden. Para más de uno la tarea primordial de la administración estratégica -desde el punto de vista de la conformación organizativa- es

---

<sup>141</sup> Cf. Sergio Flores de Gortari y Emiliano Orozco Gutiérrez, *Hacia una comunicación administrativa integral*, Trillas, México, 2a. ed., 1991, pp. 77 y ss.

<sup>142</sup> Cf. Paul R. Timm, *Managerial communication: a finger on the pulse*, Prentice-Hall, EUA, 1986, pp. 366-367. Una muestra del instrumento para recopilar información se presenta en Goldhaber, *op. cit.*, pp. 242-244.

<sup>143</sup> Victoria Vargas, "El proceso de comunicación", en Alberto Martínez de Velasco, *op. cit.*, p. 12.

crear y mantener sistemas de significados compartidos que faciliten la acción organizada. Desde esta óptica, un sustituto apropiado para el término "administración estratégica" es *persuasión pública corporativa*, en donde los diseñadores de las campañas orientadas a ese fin "forman" y proyectan la organización de acuerdo con sus diversos públicos. Las implicaciones de esa línea de trabajo acerca de las relaciones organización-ambiente puede resumirse así: Primero, es el poder de los términos que los núcleos decisionales utilizan para "ordenar" y servirse del mundo. Una división estricta entre 'dentro' y 'fuera' puede confundir sobre la apreciación de las conexiones necesarias entre discurso externo e interno; las relaciones públicas tratan directamente con esos dos dominios del discurso de modo tal que los hacen mutuamente influyentes. Segundo, es el efecto del volumen completo de datos y reportes a través de los cuales las organizaciones contemporáneas monitorean su medio ambiente. Digamos al margen que las funciones ubicadas como "puentes" entre organización y ambiente crean una fuente de poder que a menudo es utilizada por los actores para influir en las decisiones internas de su interés (Crozier *dixit*). Tercero, es la compleja interacción de campañas persuasivas de las organizaciones dominantes de nuestra sociedad. En un nivel muy importante, la administración de un ambiente discursivo (en el cual participa una organización particular) es igual a la administración del ambiente real. Por supuesto, en tanto que *llaves de frontera* los especialistas en relaciones públicas inciden además sobre la organización y por lo tanto sus actividades conciernen también a la comunicación interna.<sup>144</sup> La semántica del mensaje sólo adquiere razón de ser si se logra el fin persuasivo al que se orienta, de ahí que la adecuación de los canales se sobreponga a cualquier otro criterio de análisis comunicativo.

Krone, Jablin y Putnam plantearon que un estudio que responda a la perspectiva mecanicista definiría la retroalimentación ascendente como una estructura en red caracterizada por una alta frecuencia de mensajes, intercambios simétricos, y numerosos contactos entre un administrador y sus superiores jerárquicos.<sup>145</sup> Retroalimentación sería equivalente a "influencia" y, puesto que se percibe como una red estructurada, el investigador se centraría sobre la actividad de transmisión de mensajes por parte de los

---

<sup>144</sup> Cf. George Cheney y Steven L. Vibbert, "Corporate discourse: public relations and issue management", en Jablin, *op. cit.*, pp. 179-180.

<sup>145</sup> Cf. Krone *et al.*, *op. cit.*, pp. 34-35.

administradores y sobre los canales o contactos en la estructura de comunicación. La retroalimentación podría definirse, entonces, como la cantidad de mensajes que fluyen desde el receptor (administrador focalizado) hacia la fuente (superior) sobre la ejecución de la tarea, de manera que influya en su comportamiento. Este concepto podría operacionalizarse determinando el número de mensajes de retroalimentación enviados en forma oral o escrita. Así que la retroalimentación adquiriría una calidad material por la reducción al número de mensajes-respuesta sobre la tarea transmitidos a través de canales específicos. En concordancia con el principio de causalidad lineal, el investigador podría formular la hipótesis de que a mayor influencia ascendente corresponde menor frecuencia de mensajes de retroalimentación orales y mayor frecuencia de escritos. El diseño del estudio podría distinguir a los administradores con redes de alta influencia de aquellos con redes de baja influencia, y tal vez examinaría las diferencias entre ellos según el tipo de canal que utilizaran en la retroalimentación. Por último, los instrumentos para recopilar los datos pueden incluir reportes diarios de comunicación que permitan determinar la frecuencia de contactos con los superiores y los canales que suelen emplearse.

El enfoque mecanicista yuxtapone el modelo digitalizado de la comunicación cibernética al modelo analógico de la comunicación humana; es decir, privilegia las características técnicas del *bit* como instrumento de análisis teóricamente neutro, y subordina el uso que se hace del canal como instrumento de comunicación en un sistema-organización que no comporta la neutralidad informativa. El significado se subsume en el medio, la comunicación se trivializa en rutinas cuantificadas y la perspectiva de investigación deviene alegoría de la dominación. El positivismo pregonero del dato y la racionalidad *a priori* velan la dimensión eminentemente política de la interacción social: la perspectiva mecanicista hace desangrar al enfermo para curarle del cáncer. "En suma -escribió Pasquali- insistir demasiado en 'medios' es una forma de encubrir el problema de los 'contenidos'; decir que su simple presencia engendrará fatalmente ciertos resultados (prescindiendo del mensaje) es tratar de esconder el gravísimo problema de su uso y de sus responsables".<sup>146</sup>

---

<sup>146</sup> Antonio Pasquali, *Comprender la comunicación*, Monte Ávila Editores, Venezuela, 4a. ed., 1990, p. 38.

#### 4.2.2 Perspectiva psicologista

Sobre la base de que la colectividad humana es un agregado de entidades independientes, la perspectiva psicologista se enfoca específicamente en la manera en que las características psíquicas de los individuos afectan sus comunicaciones bajo un ambiente informacional que incluye demasiados estímulos para procesarlos en su totalidad. Los *filtros* conceptuales que aplican para estructurar ese campo (*umwelt*) parcialmente caótico se convierten para los investigadores de esta corriente en el *locus* del proceso de comunicación. De acuerdo con Aubrey Fisher, esos filtros conceptuales consisten de actitudes, conocimientos y percepciones. En resumidas cuentas, incluyen todos los estados internos no observables que afectan significativamente la parte de la información que es atendida, transmitida e interpretada por los individuos, además de la manera como es procesada esta información. Esta perspectiva también abraza supuestos de causalidad lineal, transitividad de funciones de comunicación y reduccionismo, pero a diferencia de la perspectiva mecanicista, el psicologismo ubica la comunicación en los filtros conceptuales que codifican y decodifican la información y los estímulos del ambiente. El fisicalismo, los efectos de la transmisión y el énfasis en los canales que caracterizan a la perspectiva mecanicista son subordinados a los procesos cognitivos del emisor y el receptor. Componentes como codificación, barreras, porteros y ruido son el tronco de los procesos psicológicos en la selección e interpretación del mensaje (estímulo), más que efectos de su transmisión. Se verifica un desplazamiento del hombre como animal mediático al hombre como subjetividad "filtrante", aunque en ambos casos se percibe el acento sobre formas mecánicas de comportamiento. La perspectiva psicologista de la comunicación organizacional se concentra, pues, en la explicación de los ambientes informacionales en que los individuos se ubican, y del rango de estímulos a los cuales éstos responden utilizando una diversidad de filtros conceptuales.

Fisher sugiere que la perspectiva psicologista de la comunicación difiere de los modelos psicológicos utilizados en otras áreas en que "la situación comunicativa implica cierto grado de propositividad o instrumentalidad en los estímulos de conducta producidos por los comunicadores, y en que esa propositividad está orientada hacia otro comunicador".<sup>147</sup> Es fácil observar que este punto de vista concibe a la comunicación

---

<sup>147</sup> Aubrey Fisher, citado por Krone *et al.*, *op. cit.*, p. 25.

organizacional como una serie de acciones persuasivo-individuales desvinculadas entre sí y no toma en cuenta el contexto político de la organización en que ocurren. El proceso de inducción de personal de nuevo ingreso ejemplifica esta concepción: los individuos son considerados como sofisticados procesadores de información cuyos filtros conceptuales (autoconcepto, percepción de las determinaciones de control, predisposición al automonitoreo y expectativas de trabajo) afectan su interpretación y conducta ocupacional y organizacional; en otras palabras, la inducción se conceptúa en términos de una constante actividad intrapersonal de los miembros de la organización. Los investigadores de esta corriente también estudian problemas como la calidad de la información y las diferencias en la interpretación de los mensajes a través de los niveles jerárquicos (comunicación ascendente y descendente), denominándolas "disparidad", "barreras semánticas", "distorsión" y "congruencia" del mensaje entre superior y subalterno.

La amplitud en la aceptación de esta corriente se explica por el éxito que obtuvo su tronco metodológico: la escuela de las relaciones humanas. Recordemos que para los investigadores adscritos a ella la comunicación debe orientarse al mantenimiento de las relaciones armoniosas entre los actores organizacionales, partiendo de una toma de conciencia individual sobre los beneficios que una comunicación transparente aporta a los objetivos generales. El riesgo de incurrir en una visión ingenua o conductista del hecho organizativo es muy alto si no se le aborda con un mínimo de crítica. Sobre todo porque a pesar de sus constantes referencias a la multilateralidad comunicativa, en los hechos se ocupa sólo de medios y mensajes unilaterales debido a la confianza ciega que deposita en el poder motivacional de la comunicación *per se*. En una tesis reciente se lee que "la comunicación organizacional, como parte integral de la empresa, abarca la noción de competitividad, clave de la superación de los hombres, lo cual obliga a tomar en cuenta la importancia de la misma, que se mide en función de los beneficios del ser humano y en última instancia en términos de productividad... Por lo tanto, ya no cabe duda que cada vez es más difícil el que una empresa se desarrolle sin implicar de una u otra manera a los individuos que la integran y que incluso es necesario motivarlos para lograr una actividad responsable y activa".<sup>148</sup>

---

<sup>148</sup> María Eugenia Rodríguez Salazar, *La comunicación organizacional, elemento esencial para las empresas: caso específico Syntex, S.A. de C.V.*, Tesis, UNAM-FCPyS, Lic. en Comunicación, 1993, p. 5. Una visión semejante se encuentra en un ensayo de Horacio Andrade, para quien las técnicas de comunicación organizacional tienen el propósito de agilizar el flujo de mensajes y crear -



Puesto que también aquí se percibe a la comunicación en términos persuasivos, es frecuente que se le califique según sus bondades intrínsecas. La buena comunicación sería el elemento indispensable para la compañía exitosa, y la mala comunicación sería la mejor forma de alentar el fracaso. La buena comunicación, por supuesto, significa abrir el libre flujo de la comunicación, pero la apertura se da únicamente como actitud favorable de los superiores para escuchar a sus subalternos y como instauración de múltiples canales formales, obviando la compleja red de poder que entretienen las funciones formales de los cargos y la estructura simbólica que a partir de ellas se instituye en el tiempo. Por ejemplo, Chris Argyris concluyó de sus investigaciones que las compañías que no alientan la comunicación abierta generan defensividad entre los miembros y el ocultamiento de importantes hechos necesarios para la toma de decisiones efectiva en asuntos de interés para la dirección, por lo que dedujo que la escasez de apertura en la comunicación reduce el compromiso de los empleados hacia las metas organizacionales. En opinión de Ruch, las compañías que probablemente más obstaculizan la comunicación abierta son aquellas que siguen los principios de la administración científica. Su comunicación es pobre y se limita a pasar órdenes e instrucciones en línea descendente sobre la cadena administrativa.<sup>149</sup> Rogers y Agarwala-Rogers expusieron que para la escuela de la administración científica, "la comunicación tenía que ser formal, jerárquica y planeada; su propósito era lograr que se ejecutara el trabajo, aumentar la productividad y la eficiencia. En suma, el taylorismo consideraba a la comunicación como unilateral, vertical (de arriba hacia abajo) y relacionada con la tarea".<sup>150</sup> La escuela de las relaciones humanas puso más atención a la comunicación, solo que se extralimitó en la importancia que le concedió. Con criterios productivistas defendió la que consideraba como "buena" comunicación, capital para elevar la moral y el rendimiento de los empleados: sus especialistas veían a la comunicación como un proceso de transmisión de mensajes que si se les dejaba ir a la deriva podrían interferir con la autoridad y la productividad. Goldhaber ha intentado conectar las teorías X y Y de la administración con las conductas comunicativas que se siguen en las organizaciones, específicamente con el

---

mediante la persuasión- una actitud positiva hacia el trabajo. Cf. Horacio Andrade Rodríguez de San Miguel, "Hacia una definición de la comunicación organizacional", en Fernández Collado, *op. cit.*, pp. 29-34

<sup>149</sup> Cf. Ruch, *op. cit.*, pp. 109-110.

<sup>150</sup> Rogers y Agarwala-Rogers, *op. cit.*, p. 36.

comportamiento gerencial. De acuerdo con él, la *Teoría X* aplicada a la comunicación se expresa como:

- 1) La mayoría de los mensajes seguirán una línea descendente, desde el nivel más alto hasta el nivel base de la organización.
- 2) La toma de decisiones estará centralizada en algunas personas ubicadas en la cumbre organizacional.
- 3) Las comunicaciones ascendentes se limitarán a buzones de sugerencias, "rumores" y "sistemas de espionaje" (empleados espías al servicio de la gerencia).
- 4) Las relaciones con los empleados se reducirán al mínimo y estarán sometidas a la desconfianza y el recelo.
- 5) Las comunicaciones descendentes se limitarán a mensajes con información oficial y sobre decisiones tomadas con anterioridad. Esta dinámica favorecerá la aparición de rumores, que servirán de complemento a los mensajes procedentes de la gerencia.
- 6) La virtual inexistencia de la comunicación ascendente provocará que la toma de decisiones se apoye en información parcial y frecuentemente inexacta.

En oposición a este *estilo* de comunicar, la apertura que preconiza la *Teoría X* de la escuela de relaciones humanas correspondería con las siguientes principios comunicativos:

- 1) La mayoría de los mensajes seguirán una dirección ascendente, descendente y horizontal por toda la organización.
- 2) Se planteará una toma descentralizada de las decisiones, abriendo incluso los asuntos más críticos a la participación de todos los miembros.
- 3) Presuponiendo una gerencia dispuesta a escuchar, la retroalimentación será ascendente y no se requerirán sistemas complementarios.
- 4) Las interacciones con los empleados serán frecuentes y honradas, y se desarrollarán en un ambiente de confianza.
- 5) Las necesidades de los empleados se verán satisfechas con el flujo descendente de mensajes.

6) Puesto que todos participan en la toma de decisiones, ésta se basará en los mensajes procedentes de todos los niveles de la organización, lo que deberá mejorar su calidad y precisión.<sup>151</sup>

La propuesta relacionista adjudica un valor determinante a las necesidades psico-sociales de los actores, desde una postura fiel al modelo de Maslow. Adicionalmente, la instrumentación de sus principios dependería de la buena -e ideal- disposición de los niveles directivos para cambiar de actitud respecto a la comunicación. Lo que hay de significativo en el recurso, no sólo retórico, a la transparencia comunicativa es que los investigadores que apelan a ella no tienen en cuenta el contexto real de la base económica, del status sociopolítico, de la "socialización" integracionista, del sistema de recompensa y castigo, y de los efectos restrictivos del poder en las relaciones de concurrencia organizacional. Las relaciones que los actores establecen no son automáticamente "libres" o equitativas por el mero hecho de que exista retroalimentación; sin menoscabo de la positividad que la comunicación implica para cada actor, todas esos factores inciden sobre ella como reducciones simultáneas, de manera que sea posible convertirla en una simple metáfora formal de la apertura comunicativa. Incluso los resultados de sus propias investigaciones indican que la retroalimentación ascendente se limita regularmente a comentarios acerca del desempeño de la tarea, sin que se verifique esa "satisfacción" de las necesidades personales de los empleados. "Por todas estas razones -reconocen Katz y Kahn- el flujo ascendente de comunicación no se distingue en las organizaciones por ser una expresión espontánea y completa, a pesar de los esfuerzos hechos por institucionalizar el proceso de retroalimentación línea arriba (...) No se trata de cambiar los hábitos de comunicación de los individuos, sino las condiciones organizacionales que los provocan".<sup>152</sup> Las debilidades de la propuesta psico-relacionista quedan a plena luz en el siguiente caso:

---

<sup>151</sup> Cf. Goldhaber, *op. cit.*, pp. 74-75.

<sup>152</sup> Katz y Kahn, *op. cit.*, pp. 273-274. La comunicación descendente incluye, además de información directamente relacionada con el trabajo, "adoctrinación respecto a las metas e información de carácter ideológico para inculcar la noción de una misión a cumplir" (p. 269, **negritas nuestras**). La comunicación horizontal, por su parte, permite coordinar las actividades formales "entre colegas" y proporciona apoyo social y psicológico a los individuos. "Las fuerzas psicológicas siempre empujan a la gente a comunicarse con sus iguales; quienes van en la misma nave comparten los mismos problemas; por tanto, si la coordinación de la tarea no crea ya

En una película educativa típica de las relaciones humanas vemos una fábrica feliz en la que las ruedas cantan sin cesar y los obreros sirven rítmicamente a sus máquinas con la sonrisa en sus rostros. Llega un camión que descarga grandes cajas que contienen nuevas máquinas. Un tipo siniestro de largas patillas, que barre los suelos de la fábrica, extiende el rumor de que es inminente el despido en masa en cuanto las nuevas máquinas realicen el trabajo de muchos obreros. Las ruedas giran más lentamente, los obreros están tristes. Por la tarde llevan su tristeza a sus hogares suburbanos. A la mañana siguiente, la voz tranquilizadora de su patrón les llega por el intercomunicador. Les dice que el rumor es absolutamente falso; las máquinas se van a instalar en una nueva ala y se contratarán nuevos obreros porque la fábrica está extendiendo su producción. Todo el mundo respira con alivio, las sonrisas vuelven, las ruedas cantan de nuevo constante y alegremente. Sólo el siniestro barrendero está triste. Nadie escuchará más sus rumores.<sup>153</sup>

La moraleja no deja lugar a dudas sobre su valor terapéutico: una buena comunicación entre la administración y los trabajadores evitará que las crisis ocurran, como queda de manifiesto en la confianza renovada que el mensaje tranquilizador produce. Desde este punto de vista, todo hecho social es comunicación. Es verdad que muchos problemas derivados de una comunicación deficiente podrían prevenirse -o al menos atemperarse- con medidas oportunas, pero ante aquellos otros que no dependen de la meta-estructura comunicativa (como una reducción real de la planta laboral o un conflicto originado en la insuficiencia de las retribuciones) tales medidas serían insuficientes. Etzioni lo expresa con mucha claridad: "las diferencias de intereses económicos y posiciones de poder no pueden ser comunicadas".<sup>154</sup>

A la luz del cristal psicologista, la retroalimentación tiene una naturaleza evaluativa, de manera que un estudio hipotético podría centrarse en la influencia ascendente que un investigador perciba gracias a ella. La influencia ascendente podría definirse como las percepciones del superior respecto al rango de influencia del administrador en la organización, y la retroalimentación se trataría como un reforzamiento psicológico a través del envío de mensajes positivos o negativos. Ambos conceptos podrían definirse y medirse a través de los filtros conceptuales de los miembros de la

---

problemas a un grupo de gente similar, *el contenido de su comunicación tomará aspectos sin importancia e incluso destructivos para el funcionamiento organizacional*" (p. 272, negrillas nuestras) El eco del mecanicismo en esas "fuerzas psicológicas" se agrava cuando se atiende esa *deseable* pérdida del significado comunicativo para permitir la estabilidad de las relaciones horizontales. ¿Qué comunican entonces los actores? Tal vez un repertorio de grafos cuyo silencio estremece.

<sup>153</sup> Tomado de Etzioni, *op. cit.*, p. 79.

<sup>154</sup> *Ibid.*, p. 80.

organización. En un estudio de campo, el investigador podría probar la relación entre el grado de influencia ascendente percibida y el envío de retroalimentación positiva o negativa. En un estudio de laboratorio -usualmente preferido para el análisis de redes- el investigador podría indagar: a) los efectos de la mayor o menor influencia administrativa sobre las percepciones de mensajes evaluativos (referidos a la tarea), y b) el grado de disposición para el intercambio de mensajes entre niveles jerárquicos. El diseño de la investigación partiría de una preeminencia del receptor en el circuito comunicativo y sus resultados se extraerían de cuestionarios aplicados para identificar las percepciones sobre cuestiones formuladas de modo abstracto, como el nivel de satisfacción respecto a la comunicación.

Conceptos de gran interés para los investigadores psicólogos son los de "clima o ambiente comunicacional" e "imagen corporativa". El *clima organizacional* es visto como una condición psicológica establecida por: 1) la comprensión y compromiso respecto a los valores organizacionales por parte de los individuos; 2) las relaciones interpersonales de los individuos con otros miembros de la organización. Por lo regular la medición del clima comunicacional está incorporada en estudios generales sobre el clima laboral (actitudes, satisfacción y moral de trabajo) que se valen de las encuestas y entrevistas directas como instrumentos de investigación.<sup>155</sup> Existen también algunas técnicas que consideran por separado el clima comunicacional. El diseño de los cuestionarios se centra sobre variables como confianza y apoyo, apertura y franqueza, participación en las decisiones organizacionales, percepciones sobre la equidad organizacional, y receptividad a sugerencias y la proclividad a aplicarlas ("responsividad"). Otros se ocupan de las discrepancias entre lo que los iniciadores de mensajes piensan que están comunicando y lo que los receptores perciben realmente. El instrumento de auditoría a la comunicación que ideó George Odiorne, un pionero de esta perspectiva, es muy socorrido hasta la fecha. Odiorne midió la precisión de los supuestos que la gerencia tiene acerca de sus

---

<sup>155</sup> La inversión de sentido que los investigadores realizan con las respuestas que obtienen fue mostrado por Marcuse en términos que de no referirse a cuestiones elementales para los trabajadores parecerían deliberadamente humorísticos. Por ejemplo, "el trabajador B hace la declaración de que las tasas por pieza en su trabajo son muy bajas. La entrevista revela que 'su mujer está en el hospital y que él está preocupado por las cuentas de doctor que debe. En este caso el contenido latente de la queja consiste en el hecho de que las ganancias actuales de B, debido a la enfermedad de su mujer, son insuficientes para atender sus actuales obligaciones financieras.'" Marcuse, *op. cit.*, p. 140.

empleados y la percepción que éstos tienen sobre la práctica comunicativa gerencial. David T. Burhans Jr. elaboró el instrumento Burhans de Preferencia Comunicativa, Escala 5, cuestionario que emplea la discrepancia técnica mostrada por Odiome. De acuerdo con Burhans, se presentan serias discrepancias en las áreas donde existen (o podrían agravarse) potenciales problemas comunicativos.<sup>156</sup> Un término que es utilizado llanamente como sinónimo de este clima de comunicación es *cultura organizacional*, que aquí significa *acuerdo sobre valores*. En la base de tal acuerdo se halla el discurso corporativo que tiene su *Excalibur* en el concepto de *imagen*. El discurso oficial se caracteriza por la reiteración de símbolos sobre aquello que la administración desea se comparta entre los miembros de la organización. Puede verse como el complejo simbólico que se estructura para mantener la cohesión y favorecer la identidad entre organización y trabajo. La comunicación sería entonces el medio para modificar la percepción de los asuntos organizacionales, sin atender demasiado la base social de los procesos. En este punto la perspectiva psicologista se acerca a la mecanicista hasta rozarla. En lo subsecuente, el lema fue "más comunicación y menos realidad".<sup>157</sup> Esta postura corresponde a la asumida en teoría de la información que enfatiza los cambios provocados en el estado interno de la "entidad" receptora. El cambio es más que la simple aceptación de la señal, con o sin la emisión de una correspondiente señal de salida. El mensaje así aceptado es integrado en el todo complejo del receptor en su estado presente de ser y saber, y en el proceso de aceptación de las señales el complejo interno es modificado o cambiado en mayor o menor grado. La naturaleza de este complejo interno y la de los cambios que ocurren bajo diferentes circunstancias no son del todo comprendidas. No hay todavía un acuerdo general acerca de cómo llamar a este complejo interno. Sin embargo, el término que ha alcanzado más aceptación es el de *imagen*. La imagen es la representación interna que cada persona tiene del mundo externo y sus relaciones con él en todos los sentidos: físico, conductual y emocional. El estado de la imagen en cualquier momento dado gobierna la conducta del individuo con respecto al mundo externo. La recepción de un mensaje desde el ambiente externo

---

<sup>156</sup> Cf. Timm, *op. cit.*, p. 359 y ss.

<sup>157</sup> La crítica a esta postura se extiende hasta Katz y Kahn, quienes la consideran una burda simplificación de la realidad organizacional.

resulta en una *in-formación*: una formación o cambio internos.<sup>158</sup> Se espera así que los comportamientos de los individuos se ajusten a los valores simbólicos institucionalizados discursivamente.

El discurso corporativo obedece a tres funciones básicas. La primera de ellas es la función retórica, en la que se diseñan las campañas organizacionales con el propósito de influir tanto en el público interno como en el externo, y por lo tanto funciona como conjunto de actos retóricos multifacéticos. La segunda es la función identidad-administración, con la que se intenta construir la identidad del Uno, sin importar que sea un individuo o alguna colectividad. La tercera función básica es la política, según la cual los núcleos corporativos tienen cada vez más conciencia de sus repercusiones en ese ámbito. Esta función los orienta hacia estrategias de defensa basadas de la investigación, análisis, diseño y deseminación masiva de argumentos sobre asuntos contextuales en el diálogo público, como un intento de crear una opinión pública favorable que a su vez influya sobre el medio ambiente operativo de las instituciones. Esta amplia formulación incluye entre sus parámetros conceptuales mayores esfuerzos persuasivos instrumentados por empresarios, uniones, organizaciones religiosas, y asociaciones de diversos tipos. En la arena política, sin embargo, esas organizaciones están confrontadas con el dilema de alcanzar influencia política sin que sean identificadas como grupos con ese cariz; en la vida cotidiana pueden encontrarse muchos ejemplos de esas corporaciones que proclaman mensajes con contenido político, pero reniegan vergonzosamente de las implicaciones de que en realidad sean actores políticos.<sup>159</sup>

Mumby ha señalado que esta óptica convierte las culturas organizacionales en potenciales sitios de *deformación cultural*. Las organizaciones no son estructuras estables y completamente integradas; más aún, son producto de la interacción de diversos grupos con intereses y metas en competencia. La aceptación de la "toma de sentido" como la forma dominante de organizar reifica la cultura como un hecho organizacional dado. La

---

<sup>158</sup> Cf. Pratt, *op. cit.*, p. 31. Para una clara exposición sobre el empleo estratégico de la creación de imagen, véase Alice M. Sapienza, "Image-Making as a strategic function: on the language of organizational strategy", en Lee Thayer (edit.), *Organization ↔ Communication: emerging perspectives II*, Ablex Publishing (People, communication, organization), EUA, 1987, pp. 3-20.

<sup>159</sup> Cf. Cheney y Vibbert, *op. cit.*, pp. 182-190.



cultura produce represión y alienación tanto como valores y sentido de comunidad.<sup>160</sup> En el discurso comunicativo de las organizaciones se incluye siempre una pugna entre la coerción y la libertad expresiva. Los actores corporativos se han involucrado vitalmente con el control de los términos de su representación (valores, problemas e identidad) entre varios públicos, tanto internos como externos. De acuerdo con sus funciones adjudicadas, esta constelación refleja, selecciona y desvía lo que llamamos *realidad*. La persuasión pública corporativa, trazada desde vastas fuentes simbólicas y materiales, incorpora términos claves del orden social general, hasta asumir inclusive la defensa de algunos de ellos como propios. Este tipo de esfuerzos persuasivos externos, están inevitablemente enlazados con las comunicaciones corporativas internas, aunque la relación en casos específicos puede exhibir tensión y hasta contradicción.<sup>161</sup>

Estudiar retóricamente a las organizaciones significa mirarlas de dos maneras: como entidades *públicas* y como entidades *persuasivas*. Los símbolos públicos de una organización pueden incluirse tanto en periódicos y boletines como en memorandums. Para confiar en los mensajes públicos, uno debe creer en la sociabilidad inherente a las organizaciones. El análisis público sólo cobra sentido si uno piensa que la transmisión cultural en la organización es acentuadamente un ejercicio de persuasión. Peter Berger afirmó en 1969 que los seres humanos vivimos en un mundo de señales culturales en competencia y que cada organización debe, literalmente, competir por la membresía, el tiempo y la fidelidad de sus miembros. Once años más tarde, Karl Weick apoyó y extendió la noción de Berger al identificar el más grande desafío de una organización como la fusión en una cierta imagen de la "realidad organizacional" de todas las realidades múltiples que residen en sus miembros, alrededor de la cual todos pueden reunirse.<sup>162</sup> En otras palabras, la cultura que la organización continuamente crea y transmite no es cualquier cultura, sino un conjunto particular de creencias, valores, actitudes y comportamientos que, en última instancia, se desean interiorizados por los constituyentes vitales de la organización. Los residentes de una organización -cualquiera que sea su giro- son personas mediadas por una imagen organizacional *creada* a partir

---

<sup>160</sup> Cf. Dennis K. Mumby, *Communication and power in organizations: discourse, ideology and domination*, Alex Publishing (People, communication, organization), EUA, 1988, pp. 166-167.

<sup>161</sup> Cf. Cheney y Vibbert, *op. cit.*, pp. 191-192.

<sup>162</sup> Cf. Jill J. McMillan, "In search of the organizational persona: a rationale for studying organizations rhetorically", en Thayer, *op. cit.*, pp. 24-25.

de los símbolos con los que la organización se representa a sí misma. La perspectiva psicologista no está exenta, pues, de su respectiva dosis de mecanicismo. Racionalidad orgánico-psicológica, ajuste, constitución de climas e imágenes son, entre tantos otros, conceptos que inhiben entre los actores la estructuración de otros campos comportamentales. "El mito de la racionalidad perpetúa una visión de la organización principalmente como sitio donde los problemas técnicos son el principal interés (cuestiones de eficiencia, productividad, distribución de recursos, experiencia y similares). Esta visión permite a los administradores asumir una posición dominante por la articulación de todos los problemas en su cuerpo racional. Los administradores mantienen el poder por incorporar todo en un contexto tecno-racional, excluyendo sistemáticamente otras perspectivas".<sup>163</sup>

#### **4.2.3 Perspectiva simbólico-interpretativa**

Bajo el enfoque mecanicista de la comunicación organizacional la estructura organizativa adquirió la rígida condición de contenedor respecto a las interacciones; complementariamente, desde la postura psicologista la organización es el objetivo lógico de las relaciones de intercambio. A pesar de esta diferencia formal, ambas asumen implícitamente que las características organizacionales determinan el proceso de comunicación; en consecuencia, tratan a ésta casi exclusivamente como una variable dependiente. Al contrario, cuando la comunicación organizacional es vista desde una perspectiva interpretativa consiste de patrones de comportamientos coordinados que tienen la capacidad de crear, mantener y disolver organizaciones. Así, más que someterse pasivamente a una visión del lugar de trabajo organizacionalmente determinada, la perspectiva simbólico-interpretativa considera que en virtud de su habilidad para comunicarse, los individuos son capaces de crear y conformar su propia realidad social. Desde esta plataforma, adopta una visión de la comunicación humana que abraza el interaccionismo simbólico en las asunciones del yo, los significados compartidos y el comportamiento social, de manera que el punto central en el estudio de la comunicación organizacional es la asunción del rol y la significación compartida. La asunción del rol es una forma de alcanzar conocimiento mutuo a través de una

---

<sup>163</sup> Mumby, *op. cit.*, p. 2.

vinculación interperceptiva con los otros, por lo que conduce también a la creación de significaciones compartidas acerca de las acciones y sucesos comunes. A diferencia de las perspectivas mecanicista y psicológica, los significados de las palabras y las acciones pueden ser interpretados simbólicamente a través de la mutualidad de la experiencia desnuda, más que a través de la intención del emisor o de los filtros conceptuales del receptor. El resultado es una estructuración de los comportamientos recíprocos que no se encontrarla en la conducta de cada persona tomada aisladamente. En la perspectiva psicológica, el individuo interpreta los mensajes a través de un conjunto de filtros conceptuales (motivaciones, actitudes, valores y expectativas) que cambian muy lentamente en el tiempo. En la perspectiva simbólico-interpretativa, el *ego* es condicionado -a través de la interacción social cotidiana- para alinear sus comportamientos con los de otros actores. La conducta no es simplemente el resultado de la filtración conceptual de estímulos informativos, sino que se desarrolla en esa interacción social y cambia con la frecuencia y en el sentido en que lo hace el contexto social.

La perspectiva interpretativa plantea una distinción entre tres tipos de acción: no simbólica, simbólica y social. La acción *no simbólica* se refiere a respuestas automáticas y reflejas que no requieren interpretación alguna (como órdenes e instrucciones de trabajo). En contraste, la acción *simbólica* requiere autoindicación (esto es, acción e interpretación), implicando que los individuos responden con base en su conocimiento de lo que significan las palabras y las acciones de los demás. La acción *social* se refiere directamente a los significados de sucesos y actividades que los individuos construyen de manera colectiva. Fisher explicita los supuestos en que se apoya esta perspectiva: "Primero, los seres humanos actúan frente a las cosas en función de los significados que para ellos tienen. Segundo, esos significados son atribuibles directamente a la interacción social que cada uno tiene con los otros. Tercero, esos significados son creados, mantenidos y modificados a través de un proceso interpretativo efectuado por la persona en el trato con las cosas que encuentra".<sup>164</sup> La comprensión comunicativa se establece por la interacción de los sujetos entre sí, pero también con *prágmata* (con un mundo de cosas, hechos e ideas). La *congruencia* y el *contexto* cultural son otros componentes de la perspectiva simbólico-interpretativa que posibilitan la comprensión. La *congruencia* en

---

<sup>164</sup> Fisher, citado por Krone *et al.*, *op. cit.*, p. 28.

esta corriente difiere tanto del concepto de *fidelidad* en la tradición mecanicista como del de *semejanza* en la aproximación psicológica. La congruencia se refiere al consenso sobre el significado que se alcanza en la interpretación de sucesos, no a la precisión en la transmisión de los mensajes o a la semejanza de filtros conceptuales entre comunicadores. Debido a que el significado de los signos y las señales es fuertemente afectado por el contexto, el acercamiento simbólico-interpretativo enfatiza el impacto de los *factores culturales* sobre el proceso de interpretación. Generalmente la cultura se refiere al conjunto de formas de comportamiento aceptadas y modelizadas entre una población dada, o a la suma total y la estructuración de los modos de pensar, sentir y actuar de un grupo particular. Es por eso que se concibe como una fuente de entendimiento entre sus miembros. En el nivel concreto del núcleo de trabajo, la cultura es vista menos como algo que una organización *posee* (esto es, un conjunto de variables que determinan a la comunicación), y más como algo que en sí misma es una organización.

Desde la década de los 80 la comunicación organizacional se ha desplazado desde modelos lineales de envío y recepción de mensajes a modelos de proceso que enfatizan la construcción social de las modalidades de la comunicación y la coproducción de los significados.<sup>165</sup> En los modelos lineales los investigadores se enfocaban sobre el movimiento de mensajes de punto a punto, poniendo especial atención a los canales, bloqueos y filtros que impiden (o favorecen) la transmisión efectiva de mensajes. La investigación se centraba en cuestiones del tipo ¿el mensaje que "tiene" el receptor es igual al que "envió" el emisor? Si la respuesta era negativa los investigadores buscaban las interrupciones en los canales de comunicación y los bloqueos que pudieron inhibir la comunicación. Por fortuna, gradualmente la investigación se ha situado lejos de la concepción de la comunicación como sustancia tangible (por ejemplo, flujo ascendente, descendente y lateral en un contenedor organizacional) y de las barreras, rupturas, distorsión y frecuencia de los mensajes (propios de los análisis cuantitativos). La teoría actual de la comunicación refleja un interés en la construcción social de mensaje y significado, orientación que atiende las maneras en que las palabras, símbolos y acciones de los actores crean y sustentan la realidad social. Para los investigadores de esta

---

<sup>165</sup> Cf. Linda Smircich y Marta B. Calás, "Organizational culture: a critical assessment", en Jablin et al., *op. cit.*, pp. 230 y ss.

perspectiva, el significado -que da sentido a las actividades de los actores- no reside en los mensajes, canales o filtros, sino que está en construcción permanente a través de la interacción colectiva. La comunicación deja de ser sólo una actividad que ocurre *dentro* de una organización, para convertirse en una relación que crea y recrea la estructura social; es decir, que *forma* organización. Los investigadores que se adscriben a esta corriente estudian los procesos de significación con que los actores estructuran la realidad.

La proliferación de textos sobre cultura organizacional que tiene lugar en la actualidad está marcada por el enfrentamiento entre posiciones a menudo incompatibles; es el caso del "acuerdo sobre valores" defendido por la corriente psicologista (más aparente que real, toda vez que en el fondo existe una presión multimodal para "edificarlo"), y este proceso de recreación simbólica de la realidad en que se funda la perspectiva simbólico-interpretativa. Consistentes con los lineamientos descritos, los investigadores que adoptan esta última perspectiva usualmente buscan explicar la comunicación desde el punto de vista de los miembros de la organización. A diferencia de las investigaciones mecanicistas y psicologistas (cuyos estudios examinan sólo tres o cuatro variables organizacionales) las aproximaciones simbólico-interpretativas intentan ofrecer teorías con un alcance explicativo mayor sobre la realidad organizacional. Más que pretender controlar sus propias impresiones subjetivas de la comunicación organizacional, los investigadores que adoptan esta perspectiva reconocen esa subjetividad y la incorporan a sus métodos de investigación, como sucede con la observación participativa, la etnometodología y la indagación naturalista.<sup>166</sup> En resumen, la perspectiva simbólico-interpretativa se enfoca sobre la asunción del rol y los significados compartidos como elementos activos en la formación de las organizaciones.

Puesto que los patrones de actividades coordinadas colectivamente crean, mantienen y disuelven las organizaciones, los individuos responden basados en la asunción del rol y los significados compartidos de palabras y acciones. Estos significados son derivados simbólicamente a través de la mutualidad de la experiencia y de la franca negociación sobre las interpretaciones consensuales de los sucesos y actividades

---

<sup>166</sup> Para una breve descripción de esos métodos, véase Nancy Wyatt y Gerald M. Phillips, *Studying organizational communication: a case study of the Farmers Home Administration*, Ablex Publishing (People, communication, organization), EUA, 1988, pp. 168 y ss.

organizacionales. Este paradigma adopta en consecuencia un punto de vista más subjetivo que objetivo de la realidad organizacional. Mientras que la investigación psicologista y mecanicista examinan la forma en que las "entidades" reales (como las jerarquías y las tecnologías) impactan instrumentalmente a los miembros de la organización, la investigación interpretativa analiza la manera en que los miembros interpretan a tales entidades como reales. Sin menoscabo de sus diferencias específicas, en opinión de Trujillo "los paradigmas interpretativo y funcionalista son actualmente etiquetas que cubren una diversidad de tradiciones académicas, incluyendo el conductismo, la teoría de sistemas, cibernética, teoría de la acción social, interaccionismo simbólico, etnometodología y fenomenología. Cada una de estas tradiciones adopta orientaciones hacia la realidad organizacional que varían de diferentes modos y en diferentes grados, y como Morgan y Smircich sugieren, cada uno puede ser visto como posiciones diferentes en un continuum objetivo-subjetivo".<sup>167</sup> La perspectiva interpretativa tiende a enfatizar la subjetividad de las realidades organizacionales y a disminuir su objetividad, privilegiando el dinamismo sobre la estabilidad, la contextualidad sobre la causalidad, el voluntarismo sobre el determinismo, y el pluralismo de la realidad organizacional sobre su unicidad.<sup>168</sup>

Desde este enfoque, la retroalimentación podría verse como la manera en que los individuos o las colectividades evalúan sus propias acciones por la toma generalizada y recíproca de uno a otro roles. Las reglas de comunicación serían aquí "entendimiento tácito (generalmente no escrito y no hablado) acerca del modo apropiado de interactuar (comunicar) con otros en roles y situaciones dados; ellas son elecciones, no leyes... y permiten a los interactuantes interpretar el comportamiento en forma similar (para compartir significados)".<sup>169</sup> Los vínculos empáticos entre los miembros organizacionales serían la base para elaborar juicios positivos o negativos a sus correspondientes acciones, de ahí que la retroalimentación podría examinarse tanto en la creación como en la disolución de culturas organizacionales (en términos simbólicos), mas no de las organizaciones *en sí*. Podríamos repetir en este punto la pregunta que Wyatt formuló en su estudio de la FmHA: ¿Qué tanto puede concluirse acerca de una organización

---

<sup>167</sup> Nick Trujillo, "Implications of interpretative approaches for organizational communication research and practice", en Thayer, *op. cit.*, p. 47.

<sup>168</sup> Cf. *Ibid*, p. 52.

<sup>169</sup> Maryan Schall, citado por Krone *et al.*, *op. cit.*, p. 29.

compleja sobre la base de pequeñas unidades sociales, la mayoría de las cuales fueron estudiadas bajo condiciones experimentales? Es decir, si abordamos nuestros estudios desde la asunción del rol en pequeños grupos analizados en laboratorio, ¿qué se puede afirmar entonces de la organización? Con la tesis de que la cultura organizacional se desarrolla a partir de significados, y los construye a su vez, la perspectiva interpretativa no para mientes en la mediación de las estructuras organizativas en la respuesta interactiva de los actores. Esa confianza incondicional en la libre interpretación tiende una espesa niebla sobre la influencia de la jerarquización en el trabajo y las normas verticales de conducta, autoridad y significación sobre los procesos cognoscitivos de los actores en la dimensión "cultural". El pensamiento acritico acerca de la vida organizacional, lo que los fenomenólogos llaman la *actitud natural*, puede conducir (deliberadamente o por omisión) a una erosión de la dinámica social en favor de los intereses técnicos de la organización y sus administradores. Las prácticas discursivas organizacionales no son políticamente neutras, sino que funcionan como un medio por el cual son reproducidas ciertas estructuras basales de poder en las organizaciones. En este contexto, "el discurso manifiesta y actualiza la ideología de las organizaciones, proporcionando los medios por los cuales las personas se ubican a sí mismas dentro de la organización",<sup>170</sup> e instituyendo eficaces formas de control sobre la conciencia y la práctica sociales. Las relaciones entre comunicación organizacional, interacción simbólica y significado sólo pueden estudiarse adecuadamente a través de la incorporación conceptual de las relaciones de poder que aquellas reproducen mediante la interpelación de los sujetos sociales y los procesos de creación de sentido que median sus visiones del mundo.

De acuerdo con Bachrach y Baratz, el poder en las organizaciones es tanto más eficiente cuanto menos observable en las relaciones inmediatas, de modo que sea decisivo para determinar aquellos asuntos que gozan de relevancia para la organización. Tales criterios son establecidos analizando la "movilización de prejuicios", esto es, "los valores dominantes y los mitos políticos, rituales e institucionales que tienden a favorecer los intereses creados de uno o más grupos en relación con otros".<sup>171</sup> En tanto que las organizaciones formales son sistemas artificiales orientados a la tarea, el grado en el que los actores sociales se incrustan en esa estructura está caracterizado por el nivel en el

---

<sup>170</sup> Mumby, *op. cit.*, p. 125.

<sup>171</sup> Bachrach y Baratz, citados en *Ibid*, p. 58.



cual las prácticas organizacionales son dadas por supuestas y tratadas como rutina. El libre proceso de construcción de consensos interpretativos está muy lejos de la realidad. Las relaciones de poder que estructura una organización son actualizadas todos los días, tomadas por prácticas sociales "naturales" de esa organización. Vistas así las cosas, el principal problema se centra en la forma en que la cultura puede *funcionar* para estructurar de ciertas formas los intereses de los miembros organizacionales. Para decirlo sin eufemismos, sugerimos que los intereses privilegiados por la "cultura corporativa" están arraigados en la estructura administrativo-gerencial y, en última instancia, en la calidad político-económica de los funcionarios públicos y propietarios privados a quienes tal estructura representa.

#### 4.2.4 Perspectiva de interacción sistémica

Desde el punto de vista de la interacción sistémica las condiciones determinantes para la conducta organizacional no son las interpretaciones compartidas de sucesos y actividades, ni la serie de filtros conceptuales que poseen los individuos; para los investigadores que abrazan esta perspectiva, las unidades fundamentales de análisis radican más bien en las *conductas externas*. Su agrupación en secuencias de comportamientos comunicativos da lugar a una conducta secuencial modelizada por el sistema global de comunicación y la estructura organizativa donde opera. La comunicación es examinada a través de un método cualitativo conocido como análisis de interacción que traza secuencias recurrentes de actos continuos o interacciones en el tiempo, de modo que los investigadores que se adscriben a esta corriente se concentran en las categorías, formas y modelos secuenciales de conductas-mensajes, más que en la relación causa-efecto entre variables de comunicación (encontrada en las perspectivas mecanicista y psicológica). La propuesta de Howard Greenbaum que considera el conjunto de las comunicaciones antes que las actividades comunicativas específicas es un buen ejemplo de esta concepción. Greenbaum define la comunicación organizacional como la suma de un grupo de subsistemas o *redes funcionales* de comunicación, cada una de las cuales se refiere al menos a un objetivo organizacional.<sup>172</sup>

---

<sup>172</sup> Cf. Cynthia Stohl y W. Charles Redding, "Messages and message exchange processes", en Jablin *et al.*, *op. cit.*, p. 473; y Goldhaber, *op. cit.*, pp. 323 y ss.

Basados en la teoría de la información, quienes ejercen en este campo conciben la redundancia como la repetición de conductas en el tiempo, de manera que cuando la redundancia se incrementa, la incertidumbre decrece. Mediante ese rastreo temporal de las conductas temporales los investigadores creen estar en facultades de determinar patrones estocásticos de comportamiento comunicativo. Estos patrones -que reciben el nombre de modelos- toman su lugar en un sistema de comunicación y sirven al mismo tiempo para definir ese sistema. Adaptando los principios de la teoría general de sistemas, el proceso de comunicación es más que la suma de sus partes y los cambios en la conducta dentro del sistema alteran las características del sistema entero. Este supuesto se alza en contraste con las nociones reduccionistas de las perspectivas mecanicista y psicológica; no obstante, la opción por lo "dado" de su esquema teórico niega en los hechos la posibilidad del cambio cualitativo orgánico-comunicativo, como lo deja traslucir su recuperación lineal de conceptos centrales en la misma teoría sistémica clásica: estructura, función y evolución. La *estructura* se refiere a los modelos secuenciales de mensajes, mientras la *función* remite a la relación entre tales modelos y los eventos de comunicación. Por consiguiente, a diferencia de la perspectiva psicológica, el individuo no es el componente central de la acción; en su lugar, las conductas que él ejecuta en relación con los otros constituyen eventos sociales. Más aún, las relaciones estructural y funcional *evolucionan* gradualmente o cambian con el paso del tiempo. En resumen, el locus de la comunicación en la perspectiva de interacción sistémica es el modelo de conductas secuenciales o la recurrencia de actos e interacciones contiguos. Este enfoque se deriva mecánicamente de las concepciones organicistas revisadas en los primeros capítulos de esta tesis, así que la perspectiva interactivo-sistémica se revela como su continuación. Lo que asombra de los investigadores de esta corriente es que abren de la elección menos sostenible entre las distintas ramificaciones de la teoría sistémica y, más todavía, que sus postulados hayan obtenido el éxito de que disfrutaban en la actualidad.

Tenemos, por ejemplo, la propuesta de Nosnik que parte de la pregunta por la eficacia y la eficiencia de los sistemas de comunicación en las organizaciones. Tras una exposición de las características estructurales y funcionales de una organización ("como crítica a modelos o concepciones lineales y/o mecanicistas"), hace desaparecer a la comunicación y coloca en su lugar tres tipos de funciones unidireccionales (*descriptivas*,

*evaluadoras y de desarrollo*) que en realidad corresponden a la función "organización" (llámese Organización y Métodos, Desarrollo Organizacional, Políticas y Procedimientos, o cualquier otra denominación): organigrama, impacto de áreas funcionales, productos y servicios, y valores. Para ejemplificar, citemos las preguntas que formula para analizar la interfase entre la función evaluadora de la comunicación y el organigrama formal: "¿es éste el mejor organigrama que podemos elaborar con base en lo que somos actualmente? ¿quién debe intervenir en el ejercicio de mejorar el organigrama, y qué área debe hacerse responsable del proyecto?"<sup>173</sup> Es igualmente grave su reducción de la comunicación a mecanismo que permite la *homeostasia* del sistema: "Haber caracterizado al sistema de comunicación organizacional como se ha hecho, nos lleva a pensar que, por lo menos en el contexto de la presente teoría, la comunicación es un medio importante que tiene la organización para adaptarse a los cambios que experimente como sistema, tanto desde dentro como desde fuera de ella, y tratar de sobrevivir de manera exitosa".<sup>174</sup>

Siguiendo la exposición de Krone, podemos decir que esta perspectiva se distingue por su énfasis en: a) la repetición de los actos comunicativos y su transformación gradual (evolución); b) las secuencias recurrente de tres mensajes contiguos (doble interacción) intercambiados por los comunicadores; y c) la previsibilidad de las secuencias de interacciones y dobles interacciones sociales recurrentes. Mientras las perspectivas mecanicista y psicológica concebían la comunicación como algo que el individuo lleva a cabo (esto es, emitir/recibir mensajes, o percibir actividades/objetos), la visión de interacción sistémica trata las comunicaciones como una repetición de actos sin sujeto o, a lo más, de un sujeto sobredeterminado y previsible. Mecanicismo atómico y mecanicismo sistémico se dan la mano cuando, de hecho, la interacción social pasa a ser una medida de la estructura y una función del sistema de comunicación. Una vez que la interacción social es subsumida en la dimensión comunicativa, los actos singulares e

---

<sup>173</sup> Abraham Nosnik, "El análisis de sistemas de comunicación en las organizaciones", en Fernández Collado, *op. cit.*, p. 190. Muy cerca se ubica la teoría de la *proximidad electrónica* elaborada por Felipe Korzenny y emparentada con la teoría formal de Moles. Desde una postura empírico-finalística, para este autor tanto los medios como las habilidades comunicativas operan colectivamente a fin de mantener las variables del sistema dentro de los valores que le permitan sobrevivir. Cf Felipe Korzenny, "Teoría de la proximidad electrónica", en *Cuadernos de Comunicación*, no. 41, nov. 1978, pp. 6-18.

<sup>174</sup> *Ibid.*, p. 189.

incluso el sujeto mismo son convertidos en simples "partes" -apriorísticamente determinadas- de un fetiche llamado *comunicación*. En adición, esta perspectiva delimita sus análisis a las interrelaciones diádicas o grupales, careciendo en la práctica de generalizaciones empíricas y convirtiendo sus pretensiones holísticas en meros juegos de tintero.

Desde finales de los 80 se ha incrementado la frecuencia de los estudios de comunicación organizacional que adoptan la perspectiva de interacción sistémica, centrándose en particular en los procesos de comunicación entre superior y subordinado. Los resultados son bastante simples. En una investigación en laboratorio de los patrones de interacción, K. M. Watson siguió las interacciones de comunicación de 16 diadas jefe-subordinado para la fijación de metas. Cada acto fue codificado con respecto al precedente usando un sistema de categorías de comunicación relacional. Durante el proceso de fijación de metas, los superiores tendieron a resistir los intentos de los subordinados para controlar la relación, mientras los subordinados tendieron a condescender con los esfuerzos de los superiores para controlarla. La diferencia de roles que existe en el proceso de fijación de metas se manifestó en el modo en que los superiores disfrutaban de mayores opciones electivas entre mensajes alternativos que sus subordinados.<sup>175</sup> En un estudio de campo que empleó códigos relacionales, Fairhurst, Rogers y Sarr combinaron las perspectivas psicológica y de interacción sistémica para examinar los patrones dominantes en las interacciones entre administrador y subordinado (con especial atención en las evaluaciones de desempeño). Su estudio revela que los administradores con interacciones dominantes perciben menos interés en los subordinados para involucrarse en la toma de decisiones y valoraron su desempeño más bajo que aquellos administradores que usaron menos patrones de control de las comunicaciones. Un ejercicio similar fue el efectuado por Gioia y Sims en 1986. Ellos emplearon el sistema de categorización llamado Conducta Verbal Organizacional (OVV por sus siglas en inglés), que consiste en el análisis de intercambios comunicativos para determinar las interacciones y dobles interacciones. La muestra seleccionada para codificar los mensajes verbales de los participantes se compuso por cerca de 70 horas de entrevistas simuladas para la evaluación. Sus análisis muestran que los administradores reaccionan a la ejecución pobre con mensajes de atribución negativa, pero sin que la

---

<sup>175</sup> Cf. Stohl y Redding, *op. cit.*, p. 470.

evaluación conduzca a identificar las causas de los bajos resultados en el desempeño de la tarea. Desde luego, este patrón cambia cuando los subordinados reciben menos evaluaciones negativas cada vez que el rendimiento disminuye y más crédito siempre que se da el éxito en el trabajo. Goia y Sims concluyeron que "el empleo combinado de atribuciones y comportamientos verbales observados representa un paso hacia la comprensión de la cognición, la conducta y sus interrelaciones con la organización".<sup>176</sup>

El método propuesto por Luis Albarrán es otro ejemplo de esta perspectiva de investigación. Asumiendo una metodología demasiado general (a la que llama "de investigación social"), se orienta en realidad hacia la toma de decisiones administrativas y el apoyo de propósitos funcionales. En su planteamiento reaparece la perspectiva utilitarista y clientelar que Goldhaber resume en tres modelos de asesoramiento en comunicación: modelo comprado, médico-paciente, y procesal o de procedimiento.<sup>177</sup> El siguiente párrafo es sintomático de la posición de Albarrán: "Una investigación requiere ser **comunicada** a quien tome las decisiones, esto implica **trabajar el mensaje central** de la investigación de manera que **resulte atractivo** y útil al cliente" (negritas nuestras).<sup>178</sup> Ergo, el ejercicio de la comunicación organizacional es como el de la abogacía cuando se carece de escrúpulos: un mismo hecho puede ser defendido o vituperado dependiendo si se es fiscal o defensor de oficio. En este caso, el *cliente* es una "empresa"; pero cabe preguntarse si la perspectiva central *profesional* sería la misma si se tratara de un sindicato. En verdad, esta no es una cuestión de *trivial*, sus implicaciones llegan al fondo de la alternativa de investigación dominante entre los asesores expertos de la comunicación organizacional en México que han optado por la perspectiva sistémico-interactiva.<sup>179</sup>

En esta perspectiva encontramos nuevamente la persuasión como razón de ser de la praxis comunicativa, así como la univocidad esencial de los procesos y el carácter

---

<sup>176</sup> *Ibid*, p. 473.

<sup>177</sup> Cf. Goldhaber, *op. cit.*, pp. 391-410.

<sup>178</sup> Luis Albarrán, "Métodos de investigación en comunicación organizacional", en Fernández Coillado, *op. cit.*, p. 197.

<sup>179</sup> "En el contexto específico de una organización -se lee en otro texto- se pueden implantar sistemas de retroalimentación a dos niveles: 1. A *nivel interpersonal*, cuando el desempeño de una persona (subordinado) es evaluado por su superior. 2. A *nivel organizacional*, cuando el flujo de retroalimentación se refiere al funcionamiento de la organización como un todo". *Ibid*, "Importancia teórico-práctica de la retroalimentación", en Martínez de Velasco y Nosnik, *op. cit.*, p. 98.

evaluadorio de la retroalimentación. Bajo esta óptica, cada mensaje en la interacción persuasiva podrían tener un doble código, uno para los intentos de ejercer influencia y otro para la evaluación, implícita o explícita, de la ejecución de la tarea. Las secuencias de mensajes de retroalimentación podrían examinarse para determinar los patrones comunes en la evaluación de la tarea producidos en el "sistema de mensajes". En otro diseño consistente con esta perspectiva, la retroalimentación podría operacionalizarse como la interacción o doble interacción en la secuencia de mensajes de influencia que intercambian los administradores con sus superiores. En este diseño, la ausencia de retroalimentación sería la falta de redundancia necesaria para descifrar un patrón reconocible de secuencias de influencia, y favorecería, en consecuencia, el imperio del ruido.

La perspectiva sistémico-interactiva es deficitaria en sus resultados empíricos respecto a sus compromisos teóricos. La mayor parte de sus conceptos se arraigan en la tradición orgánico-mecanicista y pasan por alto los debates sociológicos que a la sazón se han multiplicado. Particularmente nos deja perplejos el intento de insuflarle vida a una lógica conservadora y positivista en un ambiente intelectual que suponemos muy sensible a los fenómenos de poder y dominación. Ni la comunicación ni la información pueden seguirse concibiendo como una medida cuantitativa de la improbabilidad social, del orden, de la complejidad o de la organización. Mucho menos la realidad social puede servir de termómetro para el éxito neguentrópico de una información energético-digital. La información, estrictamente hablando, "es una medida del grado de libertad (semiótica), en una situación dada, para escoger entre las señales, los símbolos, los mensajes o configuraciones *que se pueden transmitir...* Cuanto más reducida es la libertad de elección en un repertorio dado, menor es la información posible".<sup>180</sup> En otras palabras, cuanto mayores sean las restricciones electivas que los desequilibrios de poder imponen a los actores, menor será el grado de libertad *real* de que dispongan en sus interrelaciones comunicativas.

---

<sup>180</sup> Wilden, *op. cit.*, p. 170.

### 4.3 Prontuario

La mayoría de las estrategias de control organizacional involucran intentos de hacer menos obvio el uso del poder para legitimar y racionalizar las decisiones que se orientan al cumplimiento de los objetivos organizacionales. La comunicación no se halla al margen de esa circunstancia. Los intentos de circunscribirla a una función persuasiva y propiciadora de una estabilidad ficticia fracasan ante las lecciones cotidianas de los conflictos organizacionales. La comunicación no sólo puede contribuir a destrabar malentendidos *conceptuales*, también puede colaborar a que emerjan muchos problemas que permanecían en estado latente. Comunicación *simbólica* y poder son, pues, elementos constitutivos de los procesos de creación, reproducción, conflicto y cambio que toda organización comporta. Ambos son ineludibles para comprender el fenómeno *comunicación organizacional*, aun en aquellos casos en que se elija un criterio formal de aproximación al objeto social. "El poder está integralmente unido a la estructura de intereses en una organización, la cual es en sí misma una parte intrínseca del modo en que se estructuran las prácticas organizacionales y, por ello, las formaciones de significación".<sup>181</sup>

El sometimiento de la comunicación a la causalidad lineal no es sino una manera de sobredeterminar al sujeto social; su posterior infatuación introspectiva e individual derivó en una vaga metáfora de la comunicación social; la sustitución del hecho organizativo por la construcción simbólica no deja de ser irónica; el bozal organicista es en todo tiempo oprobioso y perverso. Revisadas las perspectivas dominantes de la comunicación organizacional, ¿qué camino nos queda para aproximarnos a ella sin despertar sospechas o merecer a pulso condenas abiertas? La respuesta que aquí proponemos es sencilla: *ninguno* que sea excluyente porque a nuestros ojos es necesariamente plural e interdisciplinaria. Ninguna vereda es tan franca para conducirnos a la praxis arquetípica, a despecho de trazarla en las volutas del humo; ningún método absoluto alcanzará el estatuto de *logos* testamentario, no obstante recurrir a trucos oraculares; ninguna teoría singular develará el *sancta sanctorum* del saber especializado, por más que se apueste al ritmo de las estrellas. La razón infalible no existe; es contingente y asintótica, lo mismo que el constructo organizativo al que se aboca. Las

---

<sup>181</sup> Mumby, *op. cit.*, p. 69.



señales de una explicación acabada se han bordado en el abismo y, mientras tanto, embebidos por su espectáculo subyugante, hemos olvidado la dimensión concreta, dúctil, contradictoria y a menudo banal del fenómeno organizacional. Sin él de referencia permanente es bien poco lo que podemos afirmar acerca de la comunicación organizacional. A la inversa, sin el reconocimiento de la condición activa y multiforme de la comunicación bastaría un libelo sobre teoría de las organizaciones para asimilarla por completo. La estructura de poder ejerce una influencia insoslayable sobre la estructura simbólica; esta, a su vez, la legitima y la reproduce. La comunicación formal es fundamental para cumplir con la cuota de integración y coordinación que las organizaciones no sólo requieren, sino manifiestan; la estructura funcional, en cambio, restringe decisivamente la comunicación formal y contribuye a que la comunicación informal aumente su importancia para las relaciones interpersonales, intergrupales y hasta organizacionales. Las normas de conducta oficiales (operativas o no) construyen todos los días el cimiento del orden y la dominación, pero también (en aparente paradoja) dejan de ser sus causas eficientes. Por su parte, el margen de libertad que cotidianamente ejercen los actores socavan esas condiciones, pero también las edifican al mismo tiempo. Juego de paradojas entre libertad de los actores y racionalidad organizativa, juego de espejos entre comunicación organizacional y poder de la estructura, prisma fenomenológico el de esos cuatro conceptos sociales: organización, poder, libertad y comunicación.

## **¿Quemar las naves? Hacia otras determinaciones de un campo no estructurado**

Cruzamos, desde luego, una época que demanda toda la lucidez intelectual y la destreza moral de que se es capaz, para no encallar ni en el catastrofismo atizado por los aventureros del poder, ni en el nirvana de un optimismo bobalicón y sin asideros visibles. Entre el apocalipsis y el integrismo sólo queda la difícil senda de la democracia participativa. Bastaría apelar al sentido genuino de 'comunicación', como relación biunívoca entre interlocutores con igual derecho a la palabra, para recordar que Comunicación es Democracia.

Antonio Pasquali

Las disputas que se verifican en la arena intelectual de la comunicación organizacional han puesto de manifiesto que se trata de un campo disciplinario cuyos textos fundamentales (y, de ser posible, integradores) aún están por escribirse. De hecho, las distintas perspectivas del fenómeno adolecen de los núcleos teóricos que guíen el ejercicio investigador y la práctica profesional que iniciaran hace varias décadas. ¿Cómo hemos llegado, entonces, hasta aquí? Es decir, ¿cuáles son los principios teórico-metodológicos en que se han fundado los numerosos ejemplos descritos? A nuestro juicio, tales prácticas han girado en torno de los siguientes supuestos: 1) la naturalización del hecho organizacional; 2) la instrumentalización de la praxis comunicativa en favor de la permanencia del sistema-organización así ontologizado; 3) el acriticismo ante las estructuras basales y simbólicas que ambas constituyen; 4) la sobresimplificación del fenómeno comunicativo en las organizaciones, de acuerdo con criterios ambiguos y ampliamente discrecionales; 5) la imposibilidad de integrar las dimensiones formal y semántica de la comunicación en el ámbito de las organizaciones; 6) el sometimiento de la teoría disciplinaria ante los intereses de control ideológico-administrativo vigentes; 7) la

preeminencia del equilibrio y la estabilidad sobre el cambio cualitativo al que siempre apuntan la organización y la comunicación debido a las prácticas efectivas de los actores.

Los conceptos elementales de la teoría general de los sistemas han "saltado" en reiteradas ocasiones. Su influencia sobre los investigadores de este ámbito son notorias. En general, podemos afirmar que todos estos supuestos se arraigan en el extravío organicista que la teoría sistémica tradicional proyectó hacia las ciencias sociales. La asimilación lineal de esos conceptos provocó dos reacciones fácilmente reconocibles. Por una parte, la fascinación de su retórica científicista condujo a intentos descabellados por aprisionar la realidad fluida y contradictoria de la vida social en los estrechos márgenes de la racionalidad sistémica. El carácter espontáneo de la solidaridad social se mostraba en todos lados, bastaba con quererla encontrar. La comunicación fue reducida a órgano estrictamente *funcionalizado*, reforzaba esas relaciones solidarias y apuntalaba la coordinación entre sus equivalentes. La inmensa mayoría de los textos especializados en comunicación organizacional se adscriben a este supuesto. Por otra parte, desde muchas tribunas se escucharon voces que reprobaron esa exacerbación del orden y la estabilidad cosmológicas. Con toda razón, cuestionaron que los productos de la conciencia quisieran suplantar la realidad objetiva, edificando en su lugar un estadio arquetípico que anulaba el devenir y, desde luego, la historia. Ninguno de los conceptos de origen sistémico pareció merecer un análisis detenido sobre su rango de validez. Irónicamente, la negación del todo arrastró consigo a cualquiera de sus partes. La subyugación de unos y la infamación de otros polarizó las posiciones, sustentadas muchas veces en razones de principios y no de argumentos.

Aparecieron entonces diversos análisis del fenómeno organizacional que a la postre serían determinantes para su comprensión; al mismo tiempo que renovaron la teoría sobre la materia, demostraron que las inconsistencias y desmesuras de la teoría general de los sistemas no impedía reconocer que algunos de sus conceptos poseen un innegable valor metodológico, aunque se deba tener cuidado con asumirlos de manera acrítica y desaforada. Esos resultados no dependieron de que se adoptara una actitud conciliadora, sino del contenido específico del objeto *real*. Las organizaciones podrían verse, en efecto, como sistemas, pero había que renunciar de una vez por todas a las presunciones ontológicas y positivistas que lo trocaban en algo estático, naturalmente ordenado y mecánicamente adaptativo. El sistema-organización no es sino un artificio

racionalmente instituido que, sin embargo, posee una dimensión social irreductible a molde alguno. La comunicación organizacional, en consecuencia, tampoco puede circunscribirse a las funciones superordenadoras ni a las modalidades que alguien pretenda imponerle. La misma estructura de poder es incapaz de someterla a los lineamientos operativo-comportamentales que la reproducen. Ciertamente, las restricciones funcionales del *constructo* son reales, pero el margen de libertad que los actores conservan tras la forma contractual es suficiente para hacer de la comunicación una estructura semi-autónoma e inaprehensible en todos sus detalles. Esto que pudiera parecer lógico, no ha sido visto así por la generalidad de especialistas en comunicación organizacional. Sus formulaciones siguen siendo subsidiarias de la metáfora mecánico-organicista, lo que ha derivado en un penoso espectáculo: la mascarada tecnicista tras la que se oculta puede ser producto de la ingenuidad, pero no sus implicaciones ideológicas. Lo grave es que el proceso extensivo de esos fundamentos no se ha detenido; por el contrario, se refuerza con cada nuevo texto que se finca en ellos y se va legitimando como paradigma de nuestra matriz disciplinaria. Renunciemos a seguir fundando un ejercicio profesional en supuestos insostenibles con pretensiones universalistas. La intervención plural e interdisciplinaria (en enfoques, métodos y técnicas) tal vez consiga construir un cuerpo teórico más modesto, pero también más sólido. El objeto está ahí, con nosotros o sin nosotros. Las perspectivas que tienen el terreno libre han convalidado el "Frankenstein tecnológico" al que aludió Lucien Sfez; a partir de obtusas analogías, las prácticas comunicativas se pervierten y regeneran ideas falsas sobre la interacción social y significativa. A decir verdad, sólo esperamos que este oscurantismo invertido no perviva demasiado tiempo.

### **5.1 Pensar la comunicación**

Las distintas perspectivas sobre la comunicación tienen su correlato en las teorías de la comunicación social que atraviesan las esferas académica y de investigación. No nos apresuremos, sin embargo, a creer que la orientación teórica implícita en las distintas investigaciones actúa como la única fuente conceptual, por más que sea la predominante. Los enfoques mecanicista y psicologista; por ejemplo, comparten la veta empírico-

experimental a la que Wolf denomina "de la persuasión", aunque es en la primera donde se manifiesta con mayor crudeza la comprensión del proceso comunicativo como una relación unívoca y automática de estímulo-respuesta. Entre las fuentes identificables de estas corrientes se encuentran los trabajos de Lippman, Laswell y Lazarsfeld sobre los efectos de la propaganda política, los que a su vez se asentaban en el conductismo de Watson y se complementaron con el funcionalismo sociológico de Parsons.<sup>182</sup> "Los supuestos teóricos que organizan esta concepción son básicamente las ideas sobre la uniformidad de la *naturaleza* elemental del hombre, por un lado, y sobre el orden social concebido como *sociedad de masas*, por el otro".<sup>183</sup> La perspectiva psicologista, por su parte, no se conforma con describir la influencia ejercida por los mensajes mediáticos, sino que busca comprender los mecanismos que la hacen posible. Así pues, el interés se focaliza en las características del destinatario que mediatizan la realización efectiva -es decir, persuasiva- del mensaje. La teoría de las diferencias individuales, de Melvin de Fleur, se acompaña con los estudios sobre roles y actitudes grupales de Lewin para formar la base teórica en que se apoyan investigadores como Janowitz y Hovland para sus análisis de contenido y de psicología aplicada.

La influencia de Schramm sobre la generalidad de los investigadores en comunicación organizacional es evidente, pero tal vez se manifieste con más claridad en la perspectivas simbólico-interpretativa y de interacción sistémica. Respecto al primer caso, igual que los investigadores de la escuela de Palo Alto (Bateson, Bordwhistell, Watzlawick), Schramm toma la lingüística antropológica de Edward Sapir como antecedente para afirmar que 1) la sociedad es una red de entendimientos que se anima y reafirma creativamente, y 2) que la comunicación es el medio que hace posible tal integración. "Así, el acto de comunicación es realmente **dos** actos: el **emisor** envía algunos signos que forman un mensaje y el **receptor** los utiliza como desea (...) Pensemos a la comunicación no como un **blanco**, sino como una **relación**. Una relación a la que se entra voluntariamente, en su mayor parte. Una relación que sintoniza a un

---

<sup>182</sup> Cf. Miguel de Moragas Spa, *Teorías de la comunicación*, Gustavo Gili (Mass media), España, 2a. ed., 1984, pp. 29-49. Véase también Mauro Wolf, *La investigación de la comunicación de masas: crítica y perspectivas*, Paidós (Instrumentos, 2), México, 1992, pp. 22-50.

<sup>183</sup> Ana María Nethol y Mabel Piccini, *Introducción a la pedagogía de la comunicación*, UAM/Terra Nova (Biblioteca universitaria básica), México, 1984, p. 19.

emisor y a un receptor en cada uno sobre un mensaje" (negritas en el original).<sup>184</sup> La influencia del lenguaje sobre el mundo es más que una mediación; para Sapir, lo mismo que para Wittgenstein, cada lengua estructura el mundo perceptivo en un universo simbólico creado conscientemente. Los investigadores del enfoque interpretativo, construyen un *cogito* colectivo que hace de la realidad objetiva un producto de la conciencia dotado de plena transparencia. Este ideal se encuentra en el concepto de comunicación interactiva de Berlo, para quien "la interacción designa el proceso de la asunción de rol recíproca, del desempeño mutuo de conductas empáticas".<sup>185</sup> Por cuanto a la perspectiva sistémico-interactiva, la mediación cibernética de Schramm lo lleva a fundar la analogía entre la comunicación y el tejido nervioso central de la sociedad, analogía que puede hallarse en la metástasis comunicativa que suponen los investigadores de esta corriente.<sup>186</sup> Esta metáfora organicista se complementa con la proveniente del sistemismo clásico, donde la función se subordinaba en todo momento al mantenimiento y la estabilidad del sistema. "En este caso, el término función se refiere a lo que una organización realiza o logra mediante la comunicación", afirma Fernández Collado.<sup>187</sup> No es casual que en su repaso las funciones generales de la comunicación sean en su totalidad aquellas que apuntalan el equilibrio y la homeostasia del sistema: producción, mantenimiento, adaptación y dirección (de acuerdo con Katz y Kahn, quienes en el nivel específico incluyen la "información de carácter ideológico para inculcar un sentido de misión -adoctrinamiento de metas"); terminación del trabajo, mantenimiento o apoyo, motivación, integración e innovación (siguiendo a Martha Jacob); producción, innovación y mantenimiento (según su propia elección). Gerald Goldhaber también *funcionaliza* a la comunicación: "El propósito de los mensajes hace referencia al *por qué* los mensajes son enviados y recibidos en las organizaciones y a *qué* funciones específicas sirven. Como señalamos anteriormente, los mensajes son difundidos como

---

<sup>184</sup> Wilbur Schramm, "El concepto de comunicación", en *Cuadernos de comunicación*, no. 3, Sept. 1975, pp. 18-19.

<sup>185</sup> David K. Berlo, *El proceso de la comunicación*, El Ateneo, México, 1992, p. 99.

<sup>186</sup> "La red de comunicación -escribió Schramm- hace lo que la sociedad necesita en un tiempo y en un lugar determinados. Como el sistema nervioso humano, indica cuando entran señales de peligro, o necesidad, u oportunidad, de alguna parte del cuerpo." Schramm, *op. cit.*, p. 21.

<sup>187</sup> Carlos Fernández Collado, "Organización, información e innovación", en *ibid.*, *op. cit.*, p. 24.

respuesta a los objetivos y políticas de la organización".<sup>188</sup> Otro caso connotado es el de Abraham Moles, quien intenta elaborar una teoría formal de la comunicación capaz de englobar todos los sentidos que este concepto posee en las distintas disciplinas. El término mismo de *comunicación* cubre, en su opinión, una nueva ciencia que se ocupa de la interacción de personas y cosas ("como en la cibernética"), además de impulsar una nueva clasificación de las ciencias del hombre. Los pilares doctrinales de su teoría de la comunicación son la teoría de la información (reinterpretada en la escala humana) y la teoría de los grafos (que se ha aproximado a la teoría general de los sistemas), y se finca en el análisis morfológico de la relación comunicativa, al margen de su contenido semántico.<sup>189</sup>

Esta revisión sugiere que la comunicación organizacional prácticamente no ha salido del estructuro-funcionalismo. Ante este panorama, pocos como Pasquali para ejercer la defensa apasionada y lúcida de la comunicación comprendida como relación dialógica. "Sólo existe genuina 'comunicación' (ni coexistencia de mensajes sin réplica, ni información unilateral), en pleno ejercicio del diálogo, del libre intercambio de mensajes, de un libre acceso y participación, en un estado de absoluta reciprocidad e intercambiabilidad entre emisor y receptor".<sup>190</sup> Su propuesta es sin duda valiosa cuando se le considera en términos sociales *amplios*, donde siempre es posible aspirar a relaciones sociales menos sujetas a condicionamientos y mediaciones; sin embargo, lamentablemente pierde validez al situarse en el escenario organizacional. Lo mismo puede decirse del planteamiento de Becerra y Lorenzano: "la comunicación es múltiple, circular, abierta, presupone y da lugar a relaciones sociales de caracteres participativos y ampliamente democráticos... Sólo es, pues, auténtica 'comunicación' la que se asienta en la posibilidad de oír 'uno a otro' o 'prestarse oídos', como mutua voluntad y condición de entenderse".<sup>191</sup> Toda proporción guardada, a las propuestas democráticas les pasa lo

---

<sup>188</sup> Goldhaber, *op. cit.*, pp. 126-127. El caso de Goldhaber es singular. No obstante recomendar los métodos de los sistemas para investigar la comunicación organizacional, la define desde una posición mecanicista unifactual: "Para limitar en lo posible la ambigüedad de la abstracción 'comunicación', hemos adoptado una definición muy amplia, 'el flujo de mensajes' [sic]... y supondremos que cualquier mensaje significativo, intencional o no intencional, comunicado por seres humanos, representa una comunicación." (p. 112)

<sup>189</sup> Cf. Abraham A. Moles y Elisabeth Rohmer, *Teoría estructural de la comunicación y sociedad*, Trillas, México, 1983, pp. 10 y ss.

<sup>190</sup> Pasquali, *op. cit.*, pp. 89-90.

<sup>191</sup> Becerra y Lorenzano, *op. cit.*, pp. 177-178.



mismo que a los funcionalistas cuando interviene un factor elemental para la comunicación organizacional: el contexto. Pero no el contexto abstracto y lógico, que tenía en sí mismo sus propios principios de coherencia, sino el campo estructurado de poder y de formalización discursiva de las organizaciones. La especificidad del hecho organizativo obliga a reevaluar los niveles de transparencia y libertad comunicativa verificables empíricamente. La mediación de las estructuras formal y de poder actúa como restricción real a los procesos interactivos que los actores llevan a cabo. Digamos, entonces, que aun asumiendo las propuestas democráticas como *criterios* de aproximación al objeto, no debemos incurrir en el error de pretender "casar" a la comunicación organizacional con ellas (en tanto ideaciones *generales*). Para ser más precisos, al abordar el fenómeno comunicativo es necesario poner por un momento "entre paréntesis" a las definiciones preconstruidas e intentar situarnos en el punto que nos señaló el estudio del hecho organizacional: ni la comunicación está totalmente subsumida en las estructuras formales, como sugieren los ensueños organicistas, ni la organización puede fungir de escenario para las relaciones de comunicación plenamente emancipatorias. A la luz del contexto que en estas páginas se ha venido describiendo, la comunicación organizacional participa tanto de relaciones verticales de influencia como de relaciones horizontales de libre socialidad. Más que la investigación académica, este es el verdadero dilema que tendrán que enfrentar quienes opten por la intervención comunicativa en las organizaciones: ¿cómo incidir en la praxis comunicativa sin caer en los extremos del integracionismo o de la transparencia acontextual? La respuesta, por supuesto, no es nada simple. Pretender ofrecer aquí una solución medianamente acabada no sólo significaría una contradicción *ad hominem*, sino una banalidad de las que el mismo Pasquali nos aconseja cuidarnos. Mencionemos tan sólo algunos elementos que nos permitan plantear nuevamente el problema, de donde quizá puedan surgir unas pocas líneas -todavía demasiado generales- para la investigación y la intervención comunicativas en las organizaciones.

El sistema de racionalidad que fundamenta una organización formal proporciona a sus miembros un sentido de lo que es conducta organizacional apropiada o inapropiada según la lógica vigente que da cuerpo a las percepciones de los miembros. Esas estructuras afirman el poder y la integración organizacionales. Todavía más: ellas son la realidad del poder en una organización. La comunicación organizacional es -al menos

parcialmente- esa estructura de poder simbólico y fomal. Otra parte de ella está en el nivel de la interacción horizontal que suele llamarse comunicación informal. Téngase siempre presente que en este contexto teórico ninguna de las dos se dan en estado puro, sino que ambas se trenzan de tal modo que forman un nudo gordiano. La comunicación organizacional está condenada a vérselas con la *empirie* restrictiva del constructo organizativo; sin embargo, en todo momento puede llegar a ser mucho más que el hierro funcionalista al que tan a menudo es reducida. Tras los variados intentos por deshacer el nudo, quizá lo que hace falta es cortarlo. Una perspectiva multidisciplinaria plenamente asumida pudiera ser la navaja. Vistas en conjunto, las perspectivas expuestas muestran ser más insuficientes que equivocadas. Incurrir en fobias o en autos de fe no ayuda a plantear correctamente la cuestión. Digamos, por nuestra parte, que más vale afrontar la comunicación organizacional *qua* problema, que reuir su presencia por temor a convertirnos en estatuas de sal. Asomémonos al pozo de la praxis comunicativo-organizacional, no importa que en el fondo encontremos a la hidra. Quemar las naves viene a ser aquí una ruptura con la tradición tomista y aristotélica, así como un deslinde relativo con la teoría sociológica democratizadora que en este contexto podría conducirnos a extraviar el objeto. En su lugar, creemos que el paso siguiente es la articulación de todos aquellos elementos que nos ayuden a comprender -es decir, a explicar- el fenómeno *comunicación organizacional*, sin los pruritos de orden ideológico ni las fantasías de "neutralidad" científica que deforman al objeto, ya sea por hacer de la comunicación un puro instrumento persuasivo, o por elevarla al rango de meta-realidad. "No se trata pues de confundir, superponer o anular las distintas pertinencias que se 'disputan' el territorio de la *communication research*, sino de explicitar y profundizar (si las hay) las posibles integraciones".<sup>192</sup> En resumen, la pregunta aquí es por el campo de estudio (objeto), los criterios de aproximación al problema (método) y los núcleos categoriales que derivan de él y permiten explicarlo (teoría). La pregunta es, así, por la construcción de la Comunicación Organizacional.

Mas en tanto que la organización es un constructo, y en tanto que la comunicación está sólo parcialmente formalizada en función suyo, la teoría no podrá aspirar sino a un carácter también relativo y contingente. Hemos visto que los intentos dirigidos por criterios patrimonialistas del saber son insuficientes. Entre las deficiencias más notorias se

---

<sup>192</sup> Wolf, *op cit.*, p. 145.

cuentan: a) una indeterminación absoluta del campo de estudio, expresada en la elección de minúsculas parcelas de análisis y mayúsculas presunciones científicas; b) gran ambigüedad en los criterios metodológicos, traducido en la elección discrecional de los problemas y la utilización de instrumentos de investigación a menudo inadecuados; c) la renuncia a la teoría de la comunicación y el concomitante empleo de la teoría administrativa para sustentar el ejercicio profesional; es común que la teoría comunicacional sólo esté implícita o sirva de coartada para encubrir las debilidades conceptuales y legitimar las elecciones ideológicas de los investigadores. Como puede observarse, la comunicación organizacional -cualquier cosa que esto signifique- está muy lejos de ser el campo "de trabajo" simple y llano que a veces se supone. Los desafíos que plantea indican que la futura investigación deberá estar a su altura, si es que quiere salir del juego de espejos descrito en el capítulo anterior.

## 5.2 ¿Quo vadis?

Los *procesos de comunicación* poseen una indudable dimensión organizativa, pero en ellos no hay nada intrínseco que los ubique al nivel de causa eficiente. De hecho, estructura y comunicación están "amarradas" al funcionamiento de la organización, mas la relación de mutua dependencia que existe entre ambas es siempre relativa. Esto hace suponer que cualquier alternativa teórica que se asuma en las distintas intervenciones profesionales se fincará siempre -implícita o explícitamente- en una *elección* estratégica. La comunicación organizacional pierde así su carácter mítico para recuperar, primero, su estatuto de realidad múltiple y, después, su carácter contingente. La práctica profesional se ve impelida a renunciar a elaboraciones del tipo *one best way* que, sin importar la orientación política que las inspire, derivan casi siempre en un olvido de la historia y del sujeto socio-vivencial. En el estudio del fenómeno debemos partir, a nuestro juicio, de un axioma metodológico señalado ya por Nancy Wyatt: para comprender la comunicación organizacional debemos primero comprender a la organización. La comunicación en las organizaciones es desde luego una relación social, pero vale preguntar si se trata de la suma de todas las relaciones efectivas entre los sujetos, o sólo de aquellas que se significan por su arraigo en la condición de actores organizacionales, o nada más de las

que se refieren directamente a las responsabilidades y facultades funcionales. En fin, queremos decir que más allá del tema y el nivel de análisis elegidos (formal o informal, interna o externa, interpersonal o intergrupala, de redes o de símbolos, de efectos o de medios, de poder o de "habilidades", etcétera), deberemos considerar primero la realidad organizacional en la que la comunicación existe y a la que en cierta forma constituye. De todos modos, una teoría de la comunicación organizacional debe incluir las relaciones entre ésta y las estructuras de poder y significación, superando desde ese momento las interpretaciones positivistas caracterizadas por el minimalismo empírico, el universalismo científico y la racionalidad *a priori*.

Mumby identifica dos niveles en la vida de las organizaciones: un nivel superficial que representa lo cotidiano, la actividad visible de los actores organizacionales y las estructuras de significación (ritos, símbolos, leyendas y mitos) vivenciales; y un nivel infraestructural que se constituye por los diversos intereses de poder dentro de la organización, el sistema tecnológico que utiliza, la disponibilidad y distribución de los recursos económicos, y la estructura de las relaciones laborales en la organización.<sup>193</sup> Este nivel basal hace poco viables propuestas como la de *acción comunicativa*, de Habermas. La prueba de las demandas de validez discursiva no puede estar libre de constricciones en el ámbito organizacional. En todo caso, aunque los individuos identifiquen sus necesidades correspondientes, la construcción del consenso aparece sujeto a las formas discursivas de control que la administración ejerce, por lo que la "interpretación generalizable" de las necesidades comunicativamente compartidas es bastante reducida. El poder es a fin de cuentas una relación normativa que distorsiona la comunicación bajo la atribución de distintas competencias comunicativas. En esa situación de desequilibrio, la dimensión comunicativa se revela incapaz de instituir por sí sola nuevas y consensuales estructuras significantes, aunque esté muy lejos de ser estéril en su contribución al respecto. La habilidad no basta para abrirle paso a la legitimidad de los libres flujos discursivos y los consensos sobre su validez práctica y objetiva. Las mayores restricciones están en la base y habrá que voltear hacia ella para comprender la comunicación organizacional. De otra manera, podemos confundir un proceso democratizador con una paradoja, como Juan José Sánchez muestra que le sucedió a Habermas:

---

<sup>193</sup> Cf. Mumby, *op. cit.*, pp. 20-21.

Pero incluso en este proyecto de razón universal e intersubjetiva existe el riesgo de que la razón quede reducida al dominio de la razón/argumentación de los que tienen poder o capacidad -competencia- de habla. Los 'otros' de la comunidad de comunicación apenas traspasan el círculo de los capaces de intervenir en el discurso. El problema *anterior* al diálogo, el cómo hacer llegar a la palabra a los que carecen de ella (o a los que se les ha arrebatado), a los incapaces de habla, no parece perturbar excesivamente al nuevo paradigma. En último extremo, la intersubjetividad es aquí sólo condición de posibilidad del consenso, pero no de la razón misma: puede haber consenso entre los hablantes, pero no razón, mientras haya excluidos del diálogo.<sup>194</sup>

¿Qué hacer entonces, en las condiciones actuales, para no arribar a un *impasse* similar al que llegó la dialéctica negativa con su exigencia de ilustrar a la Ilustración? Parece que al fin estamos ante el pozo de la comunicación organizacional, quien desee mirarse en las aguas del fondo ha de venir preparado para vérselas con los muchos arroyos disciplinarios que ahí convergen. De ellos hemos de nutrirnos para explicar nuestro objeto y eventualmente intervenir en él. Cualquiera que sea la posición que adoptemos, deberemos asumirla como un ejercicio de honestidad intelectual si es que queremos que las palabras expresen de veras el sentido y la intencionalidad con que las emitimos. Así pues, aunque la estrategia que aquí proponemos carece todavía de densidad, deberá basarse cuando menos en los siguientes criterios: a) tomar en cuenta que los proyectos históricos se construyen desde la base concreta, por más que sea importante el impulso ideacional; b) desterrar los maximalismos de la logósfera comunicativo-emancipatoria (Bachelard), a pesar de que nos inclinemos por una orientación democrática; y c) transigir con los objetivos organizacionales hasta el punto en que nuestra intervención comunicativa no agrave la dominación y sí, en cambio, abra paulatina y permanentemente nuevas posibilidades de interacción abierta, multidireccional y plurisémica.

Aventuremos en este punto un ejemplo que tiene apenas un valor hipotético. Hemos dicho que la comunicación organizacional adquiere varias modalidades, rangos y contenidos, los que nosotros clasificamos en tres subsistemas básicos y con interfases múltiples y recíprocas: operativo-formal, operativo-coordinador e informal abierto. La complejidad de cada uno, así como las diferencias entre ellos, parecen tan grandes que se hace prácticamente imposible abarcarlos en conjunto. Adicionalmente, la formalización que permite el primero no tiene de hecho nada en común con el informal, mientras que el

---

<sup>194</sup> Juan José Sánchez, Introducción a Horkheimer y Adorno, *op. cit.*, pp. 36-37.

de coordinación posee características de uno y otro. Estas circunstancias fuerzan al investigador a un proceso de selección de las variables pertinentes al problema planteado, sin que eso signifique renunciar a la realidad fenoménica del objeto. De acuerdo con los intereses de cada caso, las opciones que se presentan son: a) abordar cada subsistema por separado, y b) combinar, por una parte, el operativo-formal con el de coordinación y, por otra, a este último con el informal. Al parecer, una formalización de los dos primeros subsistemas puede ser afortunada, no así la del tercero. El subsistema informal sólo puede ser medianamente regulado a través de la implantación de políticas generales y flexibles. Aquí se ubica nuestro ejemplo: no toda formalización es limitación. La contingencia de las decisiones jerárquicas, así como los efectos contraituitivos que conllevan, puede ampliar el radio comunicacional de los actores. Habitualmente se piensa que formalización organizacional es sinónimo de mayor restricción respecto a la estructura simbólica que se edifica sobre la base de la infraestructura descrita líneas arriba; sin embargo, ésta ha demostrado tener también un alto grado de efectividad para el control cotidiano de los actores. Lo más común en una organización es que cada miembro de la organización "reconozca" como su radio de acción legítimo un cierto ámbito, aunque no exista regla alguna que se refiera explícitamente a esas posibilidades interactivas. En consecuencia, parece factible plantear en general que: 1) mientras más compleja sea una organización (es decir, mientras más niveles jerárquicos, más unidades administrativas y más funciones especializadas contenga), menor será el radio -proporcional- de comunicación individual (como expresión, entre otras cosas, de las relaciones de autoridad y del fraccionamiento de los campos de competencia profesional); y 2) mientras más abajo en la escala jerárquica se ubique el cargo que el trabajador ocupa, menor radio de comunicación (menor competencia del habla) les corresponde. Creemos que la implantación de políticas de observancia obligatoria, diseñadas para ese fin, pueden *ampliar* formalmente la posibilidad general de establecer relaciones comunicativas. Al disminuir el margen discrecional que ampara al superior (y en realidad a cualquier trabajador, con las limitaciones anotadas) para escuchar a los subalternos sólo cuando lo "juzgue conveniente", abre la posibilidad -no sólo formal- de que éstos se hagan oír cuando también ellos lo requieran. Aunque parezca inusitado a primera vista, la ausencia de sistemas en las organizaciones puede resultar más dañino que su implantación, incluso en el plano comunicativo. Únicamente es peor cuando el diseño de

esos sistemas se orienta por completo hacia una mayor dominación y una supresión de la libertad colectiva, porque es bien sabido que los primeros que se ven afectados son los trabajadores que actúan en la base. Aquí también, quienes opten por sacar adelante estrategias de esta índole deberán someterse al juicio de la honradez electiva. En cierta forma todo esto tiene que ver con el ejemplo de Brecht, quien se las "arregló" para *ganar* la libertad expresiva en un régimen totalitario.

Hasta aquí nuestra pedrada al rigor. Con ella hemos querido mostrar la necesidad de formular nuevas preguntas sobre un campo que es muy vulnerable a la cooptación por parte de diversos intereses en disputa y donde, por lo regular, la percepción de los grupos mejor ubicados -política y económicamente- delinea el curso y las características de la realidad organizacional. Algunas de esas preguntas son por el nivel de análisis en que conscientemente nos situaremos, por las condicionantes estructurales que inciden sobre el objeto, por las relaciones discursivas emergentes y poco estructuradas respecto a los objetivos generales, en fin, por la calidad legítima -no sólo consistente- de nuestra formalización sintética. En este mismo sentido, las distintas propuestas que se elaboren deberán validarse en el nivel empírico. No podemos eludir esta exigencia, de ahí que concedamos a la teoría un valor instrumental. El verdadero riesgo de la razón formal no reside, a nuestro juicio, en el pragmatismo de su quehacer, sino en la instrumentalización del hombre bajo el amparo de reglas apriorísticas. Bien sabemos que cuando esto sucede el sujeto se trueca en operario de un ciclo cuya repetición tienta (tal como ocurre con los funcionalistas y los ciber-informáticos) a la más completa predictibilidad y, por lo tanto, a la supresión del devenir, la libertad y el azar en lo que Foucault llama "la viva, la frágil la estremecida historia". No escondamos el rostro para eludir el riesgo; la teoría social no comporta el placer contemplativo del esteta; hasta las especulaciones más sublimes están condenadas a poner pie en tierra. En principio, aquí el problema radica, de nuevo, en la orientación teórico-pragmática que se elija para la investigación y la intervención. Sobre esta calidad electiva -y sobre este mismo ejercicio textual- pesa desde ya el juicio de Barthes sobre la escritura política: "La expansión de los hechos políticos y sociales en el campo de la conciencia de las Letras produjo un nuevo tipo de escribiente, situado a mitad de camino entre el militante y el escritor, extrayendo del primero una imagen ideal del hombre comprometido, y del segundo la idea de que la obra escrita es un acto (...). Pero del mismo modo en que, en el estado presente de la Historia, toda escritura política



sólo puede confirmar un universo policial, toda escritura intelectual puede instituir únicamente una para-literatura, que no se atreve a decir su nombre. Están en un callejón sin salida, sólo pueden remitir a una complicidad o a una impotencia, es decir, de todos modos, a una alienación".<sup>195</sup> Tal vez el dardo de esta admonición cale en la expectativa que depositamos en el desarrollo de este campo epistemológico. Por nuestra parte, convencidos de que entre las aportaciones realizadas hasta la fecha se cuentan valiosos elementos -así posean sólo un valor empírico- que es preciso reevaluar en detalle y por separado, confesamos también el deseo de que nuevas corrientes tuerzan el rumbo fundamental seguido por la teoría y la práctica, para poner a prueba el extravío que supone haber hecho de la comunicación apenas algo más que seducción y mito.

---

<sup>195</sup> Roland Barthes, *El grado cero de la escritura*, Siglo XXI, México, 8a. ed., 1986, pp. 33-35.

☞ La investigación y la práctica de la comunicación organizacional se debaten entre la incertidumbre y el franco empantanamiento: carecen todavía de los nudos, enlaces e interfases indispensables para adquirir la unidad teórica y metodológica que sustente el quehacer de los estudiosos del fenómeno, al tiempo que les permita llevar a cabo intervenciones más rigurosas y con mayores probabilidades de éxito en términos de un saber especializado.

☞ Las falsas premisas sobre el objeto de estudio se encuentran en la raíz del problema, que se ha extendido ya durante cinco décadas. Tales falacias proceden de la Teoría General de los Sistemas y de la cibernética, cuyos supuestos organicistas han sido asumidos de forma indiscriminada y acrítica entre los investigadores más influyentes en este campo emergente. La prueba más contundente de su fracaso es el penoso estado que exhibe en la actualidad.

☞ Repensar esos supuestos son la tarea de mayor urgencia para comenzar a salir del atolladero. Es previsible que al someterlos a un análisis concienzudo y plural acaben siendo desechados por significar instrumentos inadecuados para tratar con asuntos que han sido ideal y arbitrariamente suprimidos del marco categorial. El conflicto, el cambio y el poder son realidades que no consienten su presunta expulsión del contexto específico de la comunicación: las organizaciones. Haberlo intentado con fines ideológicos llevó a concebir una entelequia que tiene muy poco que ver con las estructuras basales y simbólicas entre las que se "mueve" la praxis comunicativa.

☞ La aparición de aporías no se ha hecho esperar, y únicamente han podido controlarse -entre otras cosas- con el reforzamiento del discurso retórico, la instauración

de mecanismos de control más rígidos, y la reducción de la comunicación al formalismo funcional.

☞ Uno de los obstáculos para sortear el problema es la aceptación general del axioma "la organización es un sistema abierto". No porque esta noción baste para deformar la realidad, sino porque bajo ella se esconde toda una mitología de las formas organizativas y del papel que "por naturaleza" le corresponde a la comunicación jugar en ellas. Su carácter totémico reúne en torno suyo tanto a los sociólogos y psicólogos sociales, que hace ya largo tiempo actúan en las organizaciones, como a los comunicólogos que comienzan a abrirse paso con aspiraciones de especialistas en ese escenario.

☞ La indeterminación del objeto de estudio y del método de investigación pertinente continuará en tanto se crea factible obviar el estudio de las organizaciones para un correcto ejercicio profesional en el ámbito de la comunicación. Así como la ignorancia sobre la realidad social provoca muchos traspies dentro de la matriz disciplinaria, la teoría de la comunicación es insuficiente para explicar -e intervenir en- las particularidades del hecho organizativo. En efecto, la comprensión de la comunicación en este campo pasa necesariamente por la comprensión de las organizaciones.

☞ Detrás de la evidente desarticulación de las experiencias descritas, se halla una racionalidad puramente instrumental que gobierna el trabajo y los enfoques fragmentarios sobre los procesos comunicacionales, además de que el análisis y control de su dinámica se orientan hacia la reproducción de la estructura de poder y la reificación de criterios productivistas como medio de aumentar la satisfacción en el trabajo. En otras palabras, la comunicación organizacional se concibe como práctica ideologizada, donde los únicos valores legítimos son los institucionales.

☞ En particular, aquellos ejercicios signados por la perspectiva sistémica incurren en el error de hipostatizar la comunicación y convertirla en *el* sistema, última determinación de las relaciones estructurales que le dan sentido a la vida organizacional, olvidando que la comunicación humana posee un contenido ético y socializante, en permanente tensión

entre la promesa ideal y la práctica efectiva, el hecho y el discurso, la comunidad y el poder.

☞ La complejidad del campo de estudio y la magnitud de los trabajos para estructurarlo son mayúsculas, de ahí la necesidad de abordarlo desde una plataforma multidisciplinaria. La diversidad de enfoques, métodos e instrumentos debe darse, no obstante, de manera articulada. Tal vez el primer paso para esa integración sea la impostergable subversión de la sofística vigente.

## Bibliografía

Abagnano, Nicola, *Diccionario filosófico*, FCE, 2a. ed., México, 1989, 1202 p.

Adams, Dennis A., "A comparative evaluation of the impact of electronic and voice mail on organizational communication", en *Information & Management*, vol. 24, enero 1993, pp. 9-21.

Adorno, Theodor W., *Crítica cultural y sociedad*. Ariel, España, 1973, 230 p.

Argyris, Chris, "La actuación de la dirección general: clave para el desarrollo organizacional", en *Administración*, vol. II, Grupo Editorial Expansión (Biblioteca Harvard de administración de empresas), México, 1983, pp. 99-107.

Barthes, Roland, *El grado cero de la escritura*, Siglo XXI, 8a. ed., México, 1986, 247 p.

----- *La aventura semiológica*, Planeta/Agostini (Obras maestras del pensamiento contemporáneo, 76), México, 1994, 352 p.

Bartoli, Annie, *Comunicación y Organización: la organización comunicante y la comunicación organizada*, Paidós (Empresa, 8), Argentina, 1992, 221 p.

Baudrillard, Jean, *Crítica de la economía política del signo*, Siglo XXI, 7a. ed., México, 1987, 263 p.

----- *La transparencia del mal: ensayo sobre los fenómenos extremos*, Anagrama (Argumentos, 115), España, 1991, 185 p.

Berlo, David K., *El proceso de la comunicación: introducción a la teoría y a la práctica*, El Ateneo, México, 1985, 239 p.

Bertalanffy, Ludwig von, *Teoría general de los sistemas: fundamentos, desarrollo, aplicaciones*, Fondo de Cultura Económica (Ciencia y tecnología), México, 1993, 311 p.

Bowditch, James L., y Buono, Anthony F., *A primer organizational behavior*, John Wiley & Sons, EUA, 2a. ed., 1990, 392 p.

Cassigoli, Armando y Villagrán, Carlos, *La ideología en los textos*, vol. 2, Marcha Editores (Ciencias sociales), México, 1982, 263 p.

Cassirer, Ernest, *Esencia y efecto del concepto de símbolo*, Fondo de Cultura Económica (Obras de filosofía), México, 1975, 214 p.

Crozier, Michel y Friedberg, Erhard, *El actor y el sistema: las restricciones de la acción colectiva*, Alianza Editorial (Alianza política), México, 1990. 392 p.

Corvez, Maurice, *Los estructuralistas*, Amorrortu Editores, Argentina, 1972, 151 p.

Cusella, L. P., "Retroalimentación y motivación en la comunicación organizacional", en *Cuadernos de Comunicación*, vol. 5, núm. 60, jun. 1980, pp. 23-42.

Daix, Pierre (comp.), *Claves del estructuralismo*, Ediciones Calden (El hombre y su mundo, 5), Argentina, 1969, 153 p.

Dessler, Gary, *Organización y administración: enfoque situacional*, Prentice Hall, México, 1979, 410 p.

Ducrot, Oswald y Todorov, Tzvetan, *Diccionario enciclopédico de las ciencias del lenguaje*, Siglo XXI, 14a. ed., 1989, 421 p.

Einstein, Albert e Infeld, Leopold, *La evolución de la física*, Salvat (Biblioteca científica, 24), España, 1986, 221 p.

Etzioni, Amitai, *Organizaciones modernas*, UTEHA (Ciencias sociales, 271), México, 1986, 221 p.

Fernández, Fátima y Yépez, Margarita (coord.), *Comunicación y teoría social: hacia una precisión de referentes epistemológicos*, UNAM/Facultad de Ciencias Políticas y Sociales (Programa del libro de texto universitario), México, 1984, 304 p.

Fernández Collado, Carlos (coord.), *La comunicación en las organizaciones*, Trillas, México, 1991, 368 p.

Ferrarotti, Marco, *El pensamiento sociológico: de Auguste Comte a Max Horkheimer*, Península (Homo sociologicus), España, 1975, 281 p.

Flores de Gortari, Sergio y Orozco Gutiérrez, Emillano, *Hacia una comunicación administrativa integral*, Trillas, 2a. ed., México, 1991, 369 p.

Foucault, Michel, *¿Qué es un autor?*, Universidad Autónoma de Tlaxcala/La letra editores, 2a. ed., México, 1990, 75 p.

Fuentes Navarro, Raúl, *La investigación de comunicación en México: sistematización documental, 1956-1986*, Ediciones de Comunicación, México, 1988, 656 p.

Galbraith, John Kenneth, *El nuevo estado industrial*, Sarpe (Los grandes pensadores, 18), España, 1984, 573 p.

Goldhader, Gerald M., *Comunicación organizacional*, Diana, México, 1986, 423 p.

Guiraud, Pierre, *La semiología*, Siglo XXI, 11a. ed., México, 1984, 133 p.

Gutiérrez Chavero, Rafael, "La cibernética como ciencia del control y la comunicación", en *Revista Mexicana de Ciencia Política*, vol. 20, núm. 76, UNAM, abril-junio, 1974, pp. 75-79.

----- "Los itinerarios de la comunicación", en *Ibid*, vol. 18, núm. 69, julio-sept. 1972, pp. 95-98.

Habermas, Jürgen, *Conciencia moral y acción comunicativa*, Ediciones Península (Homo sociologicus, 34), España, 1985, 219 p.

Harbo, Ole y Kajberg, Leif (coord.), *Theory and application of informational research*, Mansell Publishing, Inglaterra, 1980, 235 p.

Herzberg, Frederick, "Una vez más ¿cómo motivar a sus empleados?", en *Biblioteca Harvard de administración de empresas* (edición fascicular), núm. 49, Delnu Ediciones, Venezuela, 1974, 12 p.

Honeywell-Bull, *Análisis y diseño de sistemas*, Honeywell-Bull, documento inédito, s/f, 300 p.

Horkheimer, Max y Adorno, Theodor W., *Dialéctica de la Ilustración*, Trotta (Estructuras y procesos, filosofía), España, 1994, 303 p.

Husserl, Edmund, *Experiencia y juicio*, UNAM (Filosofía contemporánea), México, 1980, 482 p.

IBM, *Guía de planeación de sistemas de información*, IBM de México, documento inédito, s/f, 121 p.

International Management Association, *Técnicas de la Administración Moderna*, American Management Association, documento inédito, s/f, 177 p.

Jablin, Frederic M., et al, *Handbook of organizational communication: an interdisciplinary perspective*, Sage Publications, EUA, 1987, 781 p.

Jakobson, Roman, *Ensayos de lingüística general*, Origen/Planeta (Obras maestras del pensamiento contemporáneo, 36), México, 1986, 394 p.



Jameson, Frederic, *La cárcel del lenguaje: perspectiva crítica del estructuralismo y del formalismo ruso*, Ariel (Letras e ideas, 15), España, 1980, 229 p.

Jay, Anthony, "Cómo conducir una junta", en *Administración*, vol. II, Grupo Editorial Expansión (Biblioteca Harvard de administración de empresas), México, 1983, pp. 59-73.

Katz, Daniel y Kahn, Robert L., *Psicología social de las organizaciones*, Trillas (Biblioteca de ciencias de la administración), México, 1981, 547 p.

Kaufman, Walter, *Hegel*, Alianza Editorial (Alianza Universidad, 31), 4a. ed., España, 1985, 313 p.

Korzenny, Felipe, "Teoría de la proximidad electrónica", en *Cuadernos de Comunicación*, núm. 41, México, noviembre 1978, pp. 6-18.

Kuhn, Thomas S., *La tensión esencial: estudios selectos sobre la tradición y el cambio en el ámbito de la ciencia*, Conacyt/FCE, México, 1982, 380 p.

Labastida, Jaime, *Producción, ciencia y sociedad: de Descartes a Marx*, Siglo XXI, 10a. ed., México, 1983, 233 p.

Lawrence, Paul R., y Lorsch, Jay W., *Desarrollo de organizaciones: diagnóstico y acción*, Fondo Educativo Interamericano, EUA, 1973, 113 p.

Lévi-Strauss, Claude, *Antropología estructural: mito, sociedad, humanidades*, Siglo XXI, 8a. ed., 1991, 352 p.

Levinson, Harry, "Actitudes absurdas ante la motivación", en *Biblioteca Harvard de administración de empresas* (edición fascicular), núm. 59, Delnu Ediciones, Venezuela, 1974, 8 p.

Lillienfeld, Robert, *Teoría de sistemas: orígenes y aplicaciones en ciencias sociales*, Trillas (Biblioteca de semántica educativa), México, 1994, 342 p.

Luhmann, Niklas, *Sociedad y sistema: la ambición de la teoría*, Paidós (Pensamiento contemporáneo, 8), España, 1990, 144 p.

----- *Sistemas sociales: lineamientos para una Teoría General*, UIA/Alianza Editorial, México, 1991, 496 p.

Marcuse, Herbert, *El hombre unidimensional* Origen/Planeta (Obras maestras del pensamiento contemporáneo, 5), México, 1985, 286 p.

Margulies, Newton y Raia, Anthony P., *Desarrollo organizacional: valores, proceso y tecnología*, Diana, México, 1979, 795 p.

Martínez de Velasco, Alberto y Nosnik, Abraham (coord.), *Comunicación organizacional práctica: manual gerencial*, Trillas, México, 1988, 111 p.

Mc Luhan, Marshall, *La comprensión de los medios como las extensiones del hombre*, Diana, México, 1969, 443 p.

McCall I., y Cousins, J., *Communication problems solving: the language of effective management*, Wiley, EUA, 1990, 249 p.

McMurry, Robert, N., "Claridad en las comunicaciones de los ejecutivos", en *Administración*, vol. 1, Grupo Editorial Expansión (Biblioteca Harvard de administración de empresas), México, 1981, pp. 31-43.

Moles, Abraham A., *Sociodinámica de la cultura*, Paidós (Biblioteca de psicología y sociología aplicadas, 19), Argentina, 1978, 334 p.

----- y Rohmer, Elisabeth, *Teoría estructural de la comunicación y sociedad*, Trillas, México, 1983, 207 p.

Moragas Spa, Miguel de, *Teorías de la comunicación*, Gustavo Gili (Mass media), 2a. ed., España, 1984, 362 p.

Mounin, Georges, *Claves para la lingüística*, Anagrama, España, 1970, 139 p.

Mumby, Dennis, K., *Communication and power in organizations: discourse, ideology and domination*, Ablex Publishing (People, communication, organization), EUA, 1988, 194 p.

Negri, Toni, *Fin de siglo*, Paidós/ICE-UAB (Pensamiento contemporáneo, 19), España, 1992, 164 p.

Neri López Veneroni, Felipe, *Elementos para una crítica de la ciencia de la comunicación*, Trillas, México, 1989, 107 p.

Nethol, Ana María y Piccini, Mabel, *Introducción a la pedagogía de la comunicación*, UAM/Terra Nova (Biblioteca universitaria básica), México, 1984, 112 p.

Nietzsche, Frierich, *Más allá del bien y del mal*, Alianza Editorial (El libro de bolsillo, 406), 10a. ed., México, 1986, 285 p.

Nisbet, Robert, *La formación del pensamiento sociológico*, vol. 1, Amorrortu, Argentina, 1990, 232 p.

Orbis, *Telemática*, Ediciones Orbis (Nuevas tecnologías), España, 1986, 62 p.

Orozco Gutiérrez, Emiliano, "Entropía, burocracia y comunicación administrativa", en *Cuadernos de Comunicación*, no. 5, nov. 1975, pp. 15-20.

Paoli, J. Antonio, *Comunicación e información: perspectivas teóricas*, Trillas/UAM, 3a. ed., México, 1989, 138 p.

Parsons, Talcott, *El sistema social*, Alianza Editorial, 2a. ed., España, 1984, 528 p.

Parra Luna, F., *Elementos para una teoría formal del sistema social (una orientación crítica)*, Universidad Complutense, España, 1983, 556 p.

Pasquali, Antonio, *Comprender la comunicación*, Monte Ávila Editores, Venezuela, 1978, 289 p.

----- *El orden reina: escritos sobre comunicación*, Monte Ávila Editores (Perspectiva actual), Venezuela, 1991, 379 p.

Perlini, Tito, *La escuela de Francfort: historia del pensamiento negativo*, Monte Ávila, Venezuela, s/f, 155 p.

Plaza y Janés, *Enciclopedia de la psicología*, vol. 1, Plaza y Janés, España, 1977, 397 p.

Rangeon, Francois et al., *La Communication Politique*, Centre Universitaire de Recherches Administratives et Politiques de Picardie (CURAPP), Francia, 1991, 214 p.

Rodríguez Salazar, María Eugenia, *La comunicación organizacional, elemento esencial para las empresas: caso específico Syntex, S. A. de C. V.*, Tesis, UNAM/Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Lic. en Comunicación, 1993, 138 p.

Roethlisberger, F. J., "El supervisor: amo y víctima de los rumores", en *Biblioteca Harvard de administración de empresas* (edición fascicular), núm. 91, Consejo Técnico de Inversiones, Argentina, 1975, 16 pp.

Rogers, Everett M., y Agarwala-Rogers, Rekha, *La comunicación en las organizaciones*, McGraw-Hill, México, 1980, 215 p.

Ruch, William V., *Corporate communications: a comparison of japanese and american practices*, Quorum Books, EUA, 1984, 298 p.

Sánchez Ruiz, Enrique (coord.), *La investigación de la comunicación en México: logros, retos y perspectivas*, Ediciones de Comunicación/AMIC/UdeG, México, 1988, 261 p.

Sapir, Edward, *El lenguaje: introducción al estudio del habla*, Fondo de Cultura Económica (Breviarios, 96), México, 1984, 280 p.

Saussure, Ferdinand de, *Curso de lingüística general*, Fontamara, 2a. ed., México, 1987, 319 p.

Schramm, Wilbur (comp.), *La ciencia de la comunicación humana*, Roble, 5a. ed., México, 1975, 166 p.

----- "El concepto de comunicación", en *Cuadernos de Comunicación*, núm. 3, sept. 1975, pp. 18-24.

Thayer, Lee (coord.), *Organization ↔ Communication: emerging perspectives*. Vol. 2, Ablex Publishing (People, communication, organization), EUA, 1987, 226 p.

Timm, Paul R., *Managerial communication: a finger on the pulse*, Prentice Hall, EUA, 1986, 395 p.

Weber, Max, *Economía y Sociedad*, vol. 1, Fondo de Cultura Económica, México, 1974, 660 p..

Weinberg, Gerald M., *An introduction to general systems thinking*, John Wiley & Sons, EUA, 1975, 279 p.

Wilden, Anthony, *Sistema y estructura: ensayos sobre comunicación e intercambio*. Alianza Editorial (Alianza universidad, 245), España, 1979, 364 pp.

Wilson, B., *Systems: concepts, methodologies and applications*, Wiley, 2a. ed., USA, 1990, 391 p.

Wolf, Mauro, *La investigación de la comunicación de masas: crítica y perspectivas*, Paidós (Instrumentos Paidós, 2), México, 1985, 318 p.

Wyatt, Nancy y Phillips, Gerald M., *Studying organizational communication: a case study of the farmers home administration*, Ablex Publishing (People, communication, organization), EUA, 1988, 297 p.

Zuboff, Shoshana, "Las nuevas reglas del juego en la organización a partir de la computadora", en *Biblioteca Harvard de administración de empresas* (edición fascicular), s/n, Grupo Editorial Expansión, México, 1984, 13 p.