

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

SEMIÓTICA ORGANIZACIONAL.  
LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS DE SIGNIFICACIÓN

Carlos Alberto García Méndez

Licenciatura en Ciencias de la Comunicación

Especialidad en Comunicación Organizacional

Tesis para obtener el grado de LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN.

Director de Tesis M. Rafael Ávila González

Ciudad Universitaria, Mayo 2005



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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 mi Mamá y a mi Papá,  
mis reyes magos.

A Silvia y a Chacho,  
mis mejores amigos.

A mi hermano, mi mejor equipo.  
Paco,  
who is like a rolling stone.

Gracias por enseñarme a vivir en familia.  
Gracias por las palabras que ustedes me enseñaron a pronunciar:  
amor, libertad, trabajo, pasión, sueños...  
Gracias por el significado de las cosas.  
Gracias por el muégano.  
Los amo.

Al Maestro Gabriel Careaga  
y a su familia.  
Gracias por los libros y gracias por el conocimiento.

Con admiración y complicidad al Maestro Rafael Ávila.  
Agradezco la libertad que me diste para trabajar este proyecto.  
Gracias por las dudas  
y la incertidumbre.

Agradezco a los sinodales de esta tesis, los profesores:  
Georgina Paulín Pérez  
Adriana Reynaga  
Efraín Pérez Espino  
Carola García Calderón

Dedicada para los Maestros:  
Carlos León Molina  
Carlos León y Ramírez  
Yolanda Rendón Maus

A mi familia de VERACRUZ.  
Con todo mi cariño para mis abuelitos, Mamí y Papí.

A mis tíos  
Lorena, Sergio, Hugo e Imelda  
Con especial cariño a mis primos Raymundo, Ángel y Mariana  
a sus familias que habré de conocer y luego seguir reconociendo

¡Y para las niñas más lindas y fascinantes de coatza!  
mis primillas Laura y Ximena  
la quiero un buen  
y las extraño un buen

Porque con ustedes aprendí a amar a su tierra hasta hacerla mía.  
Y porque con ustedes he comprendido que Coatzacoalcos no es sólo el lugar del río de  
serpientes sino la tierra donde está mi familia y la mitad de mis palabras.  
Gracias por estar conmigo siempre.

A mi familia paterna.  
A mi Abuelito.  
Especialmente a la banda de Valle de Aragón

Y para Toño:  
¡Te queremos con el alma!  
No dejes de estudiar.  
Realiza estudios superiores pero nunca de los nunca  
te creas el mito de que terminar una carrera te resolverá la vida,  
ni creas que tener un título significa una mejor economía  
y mil oportunidades para todo, simplemente porque no somos un país de oportunidades  
¡pero estúdiala y terminala!  
porque así sabrás más del mundo  
y entenderás la razón que mueve las cosas  
y porque créeme que el conocimiento es un complemento al que no todos aspiran  
y eso nos hace un poco diferentes, más fuertes y más libres.  
Sí, creo al cien por ciento en tus cualidades.



Al señor verde por tantos años, por el carácter duro, por el pico y el instinto.  
Al par de cerditos que llegaron a mi casa y que desde entonces han ayudado a liberar el estrés,  
al Principaldo y al Turbocan (billy-carlitos-chiquitrín-alimaña).  
Gracias a ustedes por recordarme la dimensión animal del ser humano.

Al papá de la familia amarilla. Mi líder de opinión.

a dayan

(ya ves. al final de todo, lo mejor de cualquier tesis son sus dedicatorias y mírame, no estoy escatimando líneas).

Dayan, tú lo sabes. somos la cultura que comemos.

somos baudrillard aunque no lo comprendamos. somos calatrava, lo kistch, el barroco  
mexicano, somos camus, rockdrigo, el jazz me no me entra, sanz,  
los rollings stones,  
somos las ciudades renacentistas de la europa que aún no conocemos  
y  
somos las tardes en C. U.  
somos el puño cerrado los domingos en el olímpico 68  
somos teatro, dumas, allende, coyoacán y las películas de algunos viernes en el centro cultural  
somos publicidad  
somos cineteca por los sábados,  
la poesía  
álvarez bravo  
intocable  
the beatles  
y el méxico que ya no conocimos  
somos márquez, el recodo, la cerveza, el rock,  
paz, fuentes, careaga, sabina, lypovetsky, almodóvar, good bye lenin,  
the blower's daugther  
los significados que aún no descubrimos  
y los ritmos que nos faltan

gracias por acompañarme  
¡yo también!  
¡igualmente!  
¡de la misma forma!

cuéntame  
cómo va cayendo el sol  
mientras hablas pensaré, ¡qué guapa estás, qué suerte ser!  
la mitad del cuento de un atardecer...

Soy un pumaniaco.  
Creo en la máxima vasconcelista "Por mi Raza hablará el espíritu"

Defiendo la coherencia entre pensar y ser  
aunque acepto la contradicción del ser humano

Entiendo a la Universidad a través de los rostros que la nombran y los amigos que la habitan  
con las ideas que se cultivan  
las guerras que se declaran  
y las furias que la nutren  
odio cualquier fundamentalismo del tipo cgh  
pero aun así  
defiendo la Universidad como un aleph de ideas y proyectos

Porque en la UNAM todo cabe.  
Porque es un punto en el espacio que contiene todos los espacios,  
lugar donde están todos los lugares  
e idea que recrea todas las ideas

Sostengo que somos lo que la cultura nos ha hecho  
y que igual nuestro consumo cultural nos estropea  
como nos puede liberar

Creo en la especie quizás extinta de la Organización que potencializa la libertad de sus  
participantes  
que permite la pluralidad y la diferencia  
y que deja ser a las personas

Creo en la utopía del conocimiento

Creo con fe socrática e inútil que por mi raza hablará el espíritu

## ÍNDICE

<b>Introducción</b>	<b>3</b>
<b>1. Presencia de estudios sobre Semiótica en la Teoría Organizacional</b>	<b>8</b>
1.1 La Administración Científica	9
1.2 El Humanorrelacionismo.	10
1.3 La comunicación en el Sistema	12
1.4 Enfoque Contingencial del Entorno	14
1.5 La Revolución Administrativa en Japón	15
1.6 Teorías sobre Cultura Organizacional	19
1.6.1 Cultura Organizacional: variable o metáfora	21
1.6.2 ¿Qué función tiene la Cultura Organizacional?	22
1.6.3 Teorías sobre la Cultura Organizacional desde la Antropología Social	23
Resumen	26
<b>2. Semiótica o Semiología: la posibilidad del signo</b>	<b>28</b>
2.1 Fundación: la ciencia de los signos	30
2.2 El signo según Saussure	34
2.3 El signo según Peirce	36
2.4 Significación	42
2.5 Enunciación y Discurso	43
2.6 Códigos y Sistemas	44
2.7 Sintagma y Paradigma. Denotación y Connotación	46
2.8 Kinésica y Proxémica	48
2.9 Puesta en escena	51
Resumen	54

<b>3. Procesos Culturales y Semióticos en las Organizaciones</b>	<b>56</b>
3.1 El sujeto creador de signos	57
3.2 Procesos Culturales: la organización es cultura	60
3.3 Procesos Semióticos y Signos Organizacionales	66
3.3.1 Sistemas que se refieren a los modelos subyacentes	67
3.3.2 Sistemas que se refieren a los recursos humanos	68
3.3.3 Sistemas que se refieren a la interacción	69
3.3.4 Sistemas que se refieren al área expresiva-afectiva	69
3.3.5 Sistemas que se refieren a la valoración de recursos	71
3.6 Las organizaciones como sistemas de representaciones	74
Resumen	79
<b>4. Semióticas Organizacionales: una lectura doble</b>	<b>81</b>
4.1 Aplicaciones concretas de la Semiótica en las Organizaciones	83
A. Proxémica Organizacional	83
B. Kinésica Organizacional	89
C. Iconósfera Organizacional	92
D. Narrativas Organizacionales empleadas como signos	96
E. <i>Semiotic Solutions</i> (Soluciones Semióticas)	98
4.2 El signo total: el dominio organizacional de lo simbólico	101
4.3 La Semiótica y la Comunicación en las Organizaciones	106
Resumen	109
<b>Conclusiones</b>	<b>111</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>118</b>

## INTRODUCCIÓN

Esta tesis es una apuesta por explorar horizontes diferentes sobre estudios organizacionales a los que el discurso directivo dominante nos acerca. Es un esfuerzo, con sus respectivos méritos y limitaciones, por investigar otras dimensiones de la comunicación organizacional como respuesta a los esquemas de estudio y ejercicio que en este campo se reproducen.

El objetivo de esta investigación es exponer a las organizaciones como sistemas de significación. Tomando en cuenta que el hombre es un animal simbólico por naturaleza; que los signos, como representaciones inteligibles de otros elementos, son unidades de significación que devienen en comunicación; y, por último, que en ambientes humanos es imposible dejar de comunicar, entonces, también esta imposibilidad queda manifiesta en las organizaciones a través de los procesos culturales comprendidos como intercambios simbólicos y actos semióticos. Así este conjunto de premisas ayuda a exponer a las organizaciones como sistemas complejos no sólo semióticos por su hacer sígnico, sino también como sistemas de significación por la dimensión cultural que representa el carácter social o el hábito del signo.

En este trabajo, como primer propósito, se desarrolló una investigación entorno a la semiótica y las organizaciones, con la pretensión de comprender la realidad organizacional como un sistema de significación basado en la generación de los signos dentro de sus procesos culturales y de comunicación. Aunque una segunda intención más a título personal que para demostrar una tesis, fue encontrar en la semiótica una dimensión más de la comunicación organizacional, con el fin de salir de la enseñanza unidimensional y la práctica predecible de la comunicación en las organizaciones.

El discurso directivo dominante en el mundo organizacional ha privilegiado ciertas áreas de la comunicación las cuales han subsumido la posibilidad de incursionar en enfoques diferentes. Así la reproducción del discurso directivo ha obstruido la construcción de paradigmas alternativos de comunicación organizacional. Ante este escenario la semiótica organizacional ha construido una respuesta amplia (hasta la ficción) en posibilidades y práctica con nuevas que van desde los espacios y los comportamientos hasta las narrativas o la producción icónica.

Es preciso especificar que en este trabajo semiótico sobre las organizaciones se aborda y se privilegia —pese a cualquier proyecto semiótico— el hacer sígnico porque, desde luego, todo estudio semiótico parte del estudio de los signos. La teoría semiótica contemporánea ha establecido que cualquier práctica semiótica u objeto susceptible de un análisis semiótico sea cultura, vestido, comida, arquitectura o en este caso las organizaciones como sistemas de signos, existen sobre dos planos: el de la expresión y el del contenido. Con este principio el análisis semiótico trabaja, crea categorías de análisis y propone conceptos, algunos como proxémica, kinésica o semiosis y otros como significación o puesta en escena, pero siempre sin perder de vista la idea principal del hacer semiótico: el estudio de los signos.

La ignorancia de la comunicación en las herramientas de la semiótica es originada por doble causa. La primera porque el desarrollo de la ciencia de la semiótica fue lento y confuso en sus orígenes modernos —pasó mucho tiempo antes de su consolidación como método y de una constitución interna unificada y libre de polémicas— pero, en contraste a esa lentitud, la teoría semiótica se ha presentado acelerada en la diversificación de las esferas donde se ha imbricado como parte fundamental.

La otra causa es el abandono y quizás valga decir subestimación que se le dio a los procesos de comunicación en este caso por parte de la ciencia de la administración. En este sentido vale rescatar de la indiferencia teórica (no así práctica donde hay más ejercicio semiótico organizacional) el estudio de los signos.

Fue necesaria una exploración de la Teoría Organizacional para buscar la presencia de estudios sobre semiótica con la idea de hallar vestigios consistentes de la semiótica en las organizaciones. Este objetivo quedó de manifiesto en el primer capítulo donde las aproximaciones entre la Teoría Organizacional y la Semiótica se hallaron en los estudios sobre la cultura de las organizaciones.

En 1916, Saussure definió la semiología como la ciencia que estudia la vida de los signos en el seno de la vida social. Sin embargo, ¿es posible estudiar la realidad organizacional a través de la ciencia de los signos? Este es el primer objetivo particular de la investigación: trazar los vínculos de una ciencia —todavía en ciernes— con el universo complejo, abundante, heterogéneo e inherentemente humano de las organizaciones. Ese vínculo, entre semiótica y organizaciones está

en los signos como representaciones de otros elementos, como vehículos de información, como mensajes codificados y, por tanto, como depositarios de un capital comunicativo.

Se estudió la vastedad de la teoría semiótica con el fin de aclarar conceptos. En este caso los resultados fueron enciclopédicos desde el momento de encarar a la semiótica como una ciencia en debate sobre sus propios fundamentos. Ciencia en medio de una nebulosa conceptual o más bien en un debate por defender paternidades sobre conceptos e incluso nacionalismos sobre sus métodos. El segundo capítulo trabajó sobre estas directrices.

Es preciso señalar con respecto a este segundo apartado que el hallazgo del signo, la función organizacional de éste y las posibilidades que abría como nexo entre comunicación, semiótica y organizaciones, era más trascendente que las tipologías de signos que realiza Peirce (índices, señales, argumentos, iconos, etc), aunque no por ello no se expongan las diferentes clasificaciones del signo.

Fundamental fue la posibilidad del signo en Peirce para el desarrollo de esta tesis. Porque para dicho autor no trasciende el argumento semiológico que sostiene que el signo está dotado de capital comunicativo en tanto que existe sobre un sistema de signos preexistentes. Es decir, la posibilidad del signo en Peirce no se acota al mensaje codificado por medio de una convención social o por medio de una institución social como es el caso de la lengua, sistemas de tránsito y sistemas de signos hechos por el ser humano desde la mutabilidad e inmutabilidad del signo, su arbitrariedad y sus dicotomías entre el plano de expresión y contenido. Por tanto en la semiótica, el paradigma de Peirce, la existencia del signo no yace supeditada a los sistemas de signos humanos donde la comunicación se infiere o denota sino que se concibe como permanente. Posibilidad —o flexibilidad de la concepción del signo— que permitió una la interrelación entre Semiótica y Teoría Organizacional.

Exponer a las organizaciones como sistemas de significación y encontrar prácticas semióticas al interior de las organizaciones a través de los procesos culturales fue el motivo del tercer capítulo. Al mismo tiempo se trazaron líneas y conexiones entre la antropología, la psicología organizacional, la comunicación y el gran mundo de las organizaciones. Para finalmente argumentar bajo que condiciones y con qué argumento las organizaciones eran sistemas de representación.

Sin embargo, ¿a qué nos lleva exponer las organizaciones como sistemas de significación? A dos posibles lecturas de la semiótica organizacional: la instrumental con presencia en las edificaciones, los comportamientos, las palabras y las imágenes. Y la posibilidad semiótica que raya en la ficción que contempla el monopolio de lo simbólico por parte de las organizaciones. Posibilidad al fin y al cabo.

Así, la semiótica organizacional nos plantea escenarios reales y virtuales. Ambos atractivos en aras de la comprensión de la realidad organizacional y ambos con una producción escasa de información pero con escenarios en expansión. Sobre estas directrices trabaja el cuarto capítulo

Reconozco mis limitaciones. La semiótica es un saber complejo. No intenté resumir teorías en un amasijo arbitrario, a sabiendas de que hubiera sido posible caer en la maraña conceptual sin poder salir de ella. Por lo tanto tuve que evitar muchos debates un tanto ociosos. Soslayé terrenos en los que no hubiera podido desplazarme en función del propósito que aquí me orienta. Di prioridad a la lectura directa de los textos clásicos sobre los intérpretes. Preferí citas largas en lugar de descontextualizar los argumentos procurando citas abreviadas. Originalmente subestimé la materia y al cabo de esta tesis he de reconocer que la semiótica es bastante exigente y complicada, y que cualquier empresa autodidacta de abordar esta ciencia es susceptible de fracasar.

Además, no dudo que como estudio de semiótica organizacional, resultara interesante la interpretación de los signos en denotación y connotación, sin embargo, una interpretación de este tipo, se alejaba del objetivo de la tesis, por eso se ha dejado de lado quizás para otro momento.

Por otra parte, debe quedar claro que esta investigación es un texto para interesados en la Comunicación Organizacional y no para semióticos. Por lo tanto, ni la profundidad en la exploración y uso de categorías semióticas ni entablar compromiso con una escuela de estudio semiótico, obnubilan el objeto de la tesis: las organizaciones como sistemas de significación.

Al final de esta investigación me he dado cuenta de que es imprescindible para el área de Comunicación Organizacional desarrollar herramientas teóricas que aporten nuevos estudios y más información, como es en este caso basados en la semiótica y enfocados en las organizaciones, para conseguir un bagaje mayor sobre las perspectivas que se tienen de la cultura organizacional y de los mensajes dentro de la dinámica de cada organización.

Es igualmente fundamental para cualquier sociedad procurar un estudio y comprensión profunda de los signos, la cultura y los mensajes dominantes en cada entidad organizacional. En especial si aceptamos que las sociedades por ínfimas o complejas (en términos de interacción) que puedan resultar, siempre manifestarán una tendencia a configurarse a través de corpúsculos de la misma sociedad. Entidades que tienen sus motivos de existencia específicos, razones objetivas de su funcionalidad, una estructuración de sus actividades y normatividad de sus procesos, éstas reconocidas como organizaciones. Las cuales además de ser inherentes a las sociedades modernas, representan un espacio para el desarrollo de todos los individuos y donde, invariablemente, siempre harán necesaria la comunicación.

A título personal, lo que me deja esta tesis es una serie de interrogantes. Y aunque representa la conclusión de un proyecto, también significa el nacimiento de otras preguntas. Descubrí nuevas posibilidades, dibujé escenarios diferentes (como la organización simbólico-total), encontré —sin buscarlo— paradigmas que para mí han resultado nuevos y aprendí que sobre el conocimiento de prescripción, prefiero el conocimiento de innovación e incertidumbre.

Una de las preguntas que durante la licenciatura me formulé era: ¿qué hay más allá de un diagnóstico-propuesta y qué después de los instrumentos predecibles de la revista interna, tríptico corporativo y buzón de sugerencias? Francamente no sé hasta qué punto hallé las respuestas luego de esta tesis, sin embargo, de todas las posibilidades la semiótica me brindó un gran enunciado que de mejor forma es sólo una respuesta de otras tantas que luego, en el mundo de la comunicación organizacional, he de encontrar.

Finalmente, si esta tesis se presenta como una apuesta sobre directrices de investigación diferentes, es porque el paradigma de enseñanza sólo reproduce el discurso directivo dominante. El cual acusa vacuidad y escasez de hallazgos, de perspectivas y enfoques. Discurso directivo que se conforma con crear herramientas que mantengan la utilidad económica y la subordinación del ser humano, con la legitimidad de conceptos como excelencia, calidad, soluciones, etc. Esta tesis busca salir de lo predecible del periódico mural, la revista interna y los videos corporativos para hallar otros terrenos que también le son propios a la comunicación organizacional. Lo cual implica el riesgo de salir de un contexto adverso para situarse en otro peor, aunque es un riesgo que vale la pena correr.

## 1. PRESENCIA DE ESTUDIOS SOBRE SEMIÓTICA EN LA TEORÍA ORGANIZACIONAL

¿Existe un vestigio o una estampa consistente de estudios sobre semiótica, como ciencia general de los signos, en la historia de la teoría organizacional? Realmente no.

Sólo en pocos casos dentro de la Teoría Organizacional se registra un interés hacia las representaciones simbólicas, hacia la creación o uso de signos como elementos importantes en la gestión de la comunicación y en la consecución de objetivos organizacionales. Es al aparecer las Teorías de la Cultura Organizacional<sup>1</sup> cuando se abordan los universos simbólicos como una posibilidad más para profundizar sobre este eje, se trata de ensayos breves, pero aún sin una relevancia o incidencia contundente en la Teoría Organizacional.

Es evidente que aquellas organizaciones que vivieron la transición del siglo XIX al XX, manifestaron una producción simbólica<sup>2</sup> tanto al interior de sus instalaciones como también en el manejo de su imagen corporativa. Sin embargo, a fuerza de revisar estudios concretos en la historia de la teoría organizacional, el estudio de la ciencia semiótica en las organizaciones está ausente. Situación que no es extraña si tomamos en cuenta que la comunicación misma llegó a ignorarse durante muchos años.

---

<sup>1</sup> Abravanel, H., et al., *Cultura Organizacional*, Logis, Colombia, 1992.

<sup>2</sup> Para muestra de la existencia de una producción sígnica están los logotipos de empresas como Shell, Coca Cola, IBM o Ford, empresas que a través de un siglo han mantenido logos con los cuales trabajan su imagen corporativa y posicionan la marca en una dinámica de mercado global día a día más competitiva.

## 1.1 Administración Científica

La Teoría Clásica, elaborada especialmente por Taylor y por Fayol a principios del siglo XX, posee una narrativa expresamente empresarial que trata de estudios enfocados a modernizar la actividad industrial. Para ese entonces (1890-1920 aproximadamente) la actividad organizacional imperante —la empresarial— lleva dos siglos de avances vertiginosos en el aspecto tecnológico, cuya línea histórica se halla en la Revolución Industrial de Inglaterra del siglo XVIII que empujó el triunfo de la razón y la tecnología unidos a la máquina de vapor. Sin embargo, en el terreno administrativo, ese desarrollo fue una alteridad incongruente porque llevó consigo innovación y rezago, es decir, disonancia entre el desarrollo tecnológico que desmaquinizó al ser humano y una teoría de la administración que esclavizaba al ser humano en el taller mecánico.

Taylor, con más énfasis depositado en la labor de producción: incremento neto de piezas terminadas, reducción de tiempos, optimización de recursos, especialización de la mano de obra y división entre personal de administración y obreros; y Fayol, con aportaciones en la sistematización de los procesos administrativos aunque situados en el desarrollo empresarial: áreas técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, de contabilidad y administrativas (previsión, organización, dirección, coordinación y control),<sup>3</sup> fueron los teóricos de una administración científica basada en la racionalidad económica y que apareció en la escena de los estudios organizacionales a principios del siglo XX.

En la Teoría Clásica la atención al acto de comunicación como proceso de intercambio de información y como mediación entre las rutinas organizacionales solía ser ignorada. Por lo tanto no sería posible creer que la producción signica y su empleo como mensajes codificados, es decir, la emisión intencional de signos, tomara parte en la administración científica: la comunicación organizacional en empresas con este enfoque es preponderantemente formal, oficial y vertical —sobre todo descendente— con poca libertad en cuanto al manejo de contenidos y de relaciones fuera de lo estipulado.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Fayol, H. *Administración industrial y general*. Herrero Hnos, México, 22ed. 1977. pág. 135.

<sup>4</sup> Martínez de Velasco Arellano, A. **Escuelas de comportamiento organizacional**, en Fernández Collado, C. *La Comunicación Organizacional*, Trillas, México, Segunda Edición 2002. pág. 22

## 1.2 El humanorrelacionismo.

Esta línea de estudio del comportamiento organizacional aparece en los años veinte del siglo pasado. Su principal tesis está en la motivación del factor humano, en la identificación de liderazgos y en el desdibujamiento del límite que la teoría clásica había trazado al dividir el trabajo como intelectual y manual, para hacerlos converger a través de una supeditación a los objetivos organizacionales.

La Teoría de las Relaciones Humanas o Humanorrelacionismo puede considerarse como una respuesta antípoda a la Teoría Clásica de la administración científica, en parte lo es, si se toma en cuenta el viraje de atención que recibe el factor humano. Sin embargo, es más bien un complemento a la frialdad de la Teoría Clásica.

Las aportaciones de la Teoría Clásica versan sobre la motivación del personal, el hallazgo o aceptación de una vida informal donde se desarrollan liderazgos, se toman en cuenta las redes de comunicación y "el desarrollo de habilidades comunicativas por parte de la gerencia como único medio para conocer a la gente y sus necesidades, influir confianza y establecer estilos participativos."<sup>5</sup>

Maslow, ubicado en la Teoría de las Nuevas Relaciones Humanas, plantea una jerarquía de las necesidades o motivaciones humanas. Éstas parten de las necesidades fisiológicas como primer eslabón y ascienden a necesidades de seguridad, sociales, personales y de autorrealización.<sup>6</sup>

En esta teoría tampoco hay un estudio sobre la producción o uso de signos como codificación de mensajes. Pero se presentan aproximaciones al terreno de la semiótica al momento que se descubren estructuras de comportamiento<sup>7</sup> y de comunicación más allá de las formas oficiales o formales preestablecidas. Por ejemplo, los estilos de liderazgo reconocidos por Kurt Lewin y Rensis Likert o la importancia que reconoce Chester Barnard a las dinámicas informales como una aproximación al aspecto cultural de las organizaciones:

---

<sup>5</sup> Fernández Collado, C. Op. Cit. Pag. 28

<sup>6</sup> Lucas Marin, A. García Ruiz, P. *Sociología de las Organizaciones*, McGraw-Hill, España, 2002. Pág. 140

<sup>7</sup> Por ejemplo las Teorías Y y Z, que develan perfiles de la conducta humana al interior de las organizaciones.

Los grupos informales son los responsables de fijar actitudes, entendimiento, costumbres y hábitos. Actúan como agentes de socialización para los nuevos empleados y, por eso, resultan necesarios para el funcionamiento de la organización formal, puesto que son auténticos mecanismos de comunicación, de cohesión y de protección de la integridad individual.<sup>8</sup>

En este sentido la respuesta a la interrogante original (¿existen vestigios consistentes de estudios semióticos en la historia de la Teoría Organizacional?) sigue siendo negativa, porque realmente no la hay. Sin embargo, la Teoría de las Relaciones Humanas, al tomar en cuenta la comunicación y al dilucidar aspectos informales como mediaciones culturales, obliga a pensar que en efecto hay aproximaciones que permiten entrever la posibilidad de trazar vínculos desde la esfera cultural de las organizaciones hasta la teoría semiótica.

Toda cultura es comunicación. Tesis central de Umberto Eco en *La estructura Ausente*, con la que liga a la cultura, como producto de la mano humana, a la realidad semiótica que a través de signos inmersos e inherentes a los productos culturales generan comunicación. Se retratan tiempos y costumbres en los objetos de uso cotidiano; en los rituales de iniciación, las manifestaciones evidencian valores; en las formas arquitectónicas, el equilibrio del ser con el espacio es un acto de comunicación; y, la pintura como el cine, son ejemplos de retóricas visuales que recurren a códigos icónicos con connotaciones culturales. Toda cultura es una forma de comunicación y este es el primer nexo que permite un discreto vínculo entre la Teoría Organizacional y la ciencia de la semiótica.

Es en Hawthorne, sitio de los experimentos de Elton Mayo, donde se concluyó sobre la necesidad de comprender a las organizaciones como entes sociales, luego de ver el impacto de la motivación en el factor humano.

Aunque originalmente para la tesis de Mayo, los cambios físicos estarían relacionados directamente con el incremento en la producción tuvo que descartar la idea. Porque al regresar a condiciones originales de trabajo comprobó que la producción se mantenía independientemente las transformaciones que el experimento lo había llevado a realizar. Así modificó su tesis y comprobó que el grupo piloto establecía una relación entre una valoración humana y un incremento en la producción.

---

<sup>8</sup> Lucas Marin, A. García Ruíz, P. Op. Cit. Pág. 146

El grupo piloto percibió la atención especial depositada sobre ellos y la correspondió con el incremento en la producción. El grupo optó por mantener ese interés de la organización sobre ellos como un beneficio a través de mantener la relación —entablada por ellos y arbitraria— entre atención y sostenimiento de la producción. Y esta misma fue la conclusión de Elton Mayo.

La Teoría de las Relaciones Humanas o Humanorrelacionismo hereda a los posteriores estudios organizacionales del siglo XX, la legítima importancia de la comunicación y la primacía de lo humano sobre la producción. La semiótica como área de estudio tampoco tiene presencia en esta teoría.

### 1.3 La comunicación en el Sistema

Luego de la Teoría Clásica y la Teoría Humanorrelacionista, aparece en esta génesis del estudio organizacional, la Teoría de Sistemas. Hasta antes de los años 50 del siglo XX era suficiente enaltecer la producción como signo de salud en las organizaciones, es decir, enfocar atención y recursos a los procesos de producción: de las técnicas y tiempos, hasta la motivación al factor humano y la adaptación de los espacios de trabajo. Sin embargo, ya a mediados de siglo, era inoperante el modelo organizacional que existía porque, en una etapa evolucionada de las sociedades industriales, el mercado era ahora quien condicionaba las organizaciones.

En los años cincuenta los escenarios que propone el entorno obligan al cambio en las organizaciones.<sup>9</sup> El mercado evoluciona y la competencia de varios productos (la oferta) por un tipo ubicado de consumidor (la demanda) desarrolla una dinámica voraz, bajo la amenaza de que la competencia puede sacarte, literalmente, del mercado. Éstos son más exigentes, llaman a una transformación en las líneas de producción; los cambios del entorno obligan a una redefinir organigramas, aparecen nuevos departamentos, se orientan recursos a donde —hasta hace un par

---

<sup>9</sup> Este argumento podría confundirse como propio de la Teoría Contingencial (siguiente a la Teoría de Sistemas), dado que es el entorno quien configura el sistema. Sólo que en la Teoría de Sistemas el entorno obliga solamente al cambio y adaptación; y en la Teoría Contingencial la administración es gestionada por el carácter cambiante del entorno además de que se parte del supuesto de que no existe una manera única de organizar sino que esta manera varía según condiciones y sujetos, es decir, según las particularidades del sistema.

de décadas— era impensable: investigación, mercadotecnia, publicidad, desarrollo e innovación; el trabajo coordinado es una idea inaccesible y los problemas intraorganizacionales, entre área y área de la empresa, por ejemplo, perjudican el frágil estado de la organización. La idea del equilibrio es una necesidad apremiante.

La diferenciación de funciones implica nuevas tensiones en el interior de las organizaciones que ya no se pueden solucionar con una decisión burocrática desde la dirección general.<sup>10</sup>

En este contexto aparece la Teoría de Sistemas, donde se conservan aportes de la Teoría de las Relaciones Humanas como la importancia de la comunicación, a la vez que también se ahonda en ésta y adquiere carácter de fundamental al momento de necesitarse como nexo entre cada una de las subestructuras organizacionales y nexo de éstas con las pretensiones u objetivos que la organización se plantea.

A grandes rasgos, la Teoría de Sistemas, establece para las organizaciones:

1. Comportamientos probabilísticos y no determinísticos de las organizaciones
2. Las organizaciones como parte de una sociedad mayor constituida por partes menores
3. Interdependencia de las partes.
4. Homeostasis o “estado de equilibrio”
5. Frontera o Límite
6. Morfogénesis (modificar las formas estructurales básicas)<sup>11</sup>

Además, señala Chiavenato, de consistencia interna y coherencia externa:

La consistencia interna es la relación más o menos armónica entre las distintas partes que componen la organización. (...) La coherencia es la adecuación entre las unidades y procesos de la organización con las circunstancias del entorno en que se encuentra.<sup>12</sup>

La Teoría de Sistemas, inspirada más por la extrapolación de conceptos que por una metáfora de la biología, contempla a las organizaciones como un conjunto de subconjuntos en interdependencia e interacción —inherente, obligada y necesaria— que requiere tanto de consistencia y coherencia como también del equilibrio entre las subestructuras y el sistema, y éste, a su vez, con los sistemas de su entorno.

---

<sup>10</sup> *Ibidem*, págs. 165, 166

<sup>11</sup> Chiavenato, A. *Introducción a la Teoría General de la Administración*, McGraw-Hill, Colombia, 1995, Pág. 738-743.

<sup>12</sup> Lucas Marin, A. García Ruíz, P. Op. Cit., pág. 167, 169.

En esta teoría la comunicación y especialmente la necesidad de conseguir información sobre las conductas del entorno, son tan importantes como garantía de supervivencia o incluso como posibilidad de expansión de la organización.

Como se ve ni en la Teoría Clásica de la Administración científica, ni en la Teoría de las Relaciones Humanas y tampoco en la Teoría de Sistemas se piensa en los universos de representaciones simbólicas como parte trascendente en la Teoría Organizacional.

#### 1.4 Enfoque Contingencial del Entorno

La Teoría Contingencial, derivada de la Teoría de Sistemas, aunque algunos autores como Lucas Marín y García Ruiz incluso la añaden a ésta, es una teoría cuya idea central está en una configuración abierta y flexible de la organización, en función de la inestabilidad del ambiente. Esta corriente considera que, si bien hay elementos presentes en toda organización, su forma, su sentido y su profundidad dependerán de si son contingentes al tipo de demandas que el medio presenta a distintos tipos de organización.<sup>13</sup>

El enfoque contingencial es eminentemente ecléctico e integrativo, ya que tiende a asimilar los conceptos de las diversas teorías administrativas —las críticas que cada cual hace a los demás— para ampliar los horizontes y mostrar que nada es absoluto. La tesis central del enfoque contingencial plantea que en lo general no existe un método o técnica válido, óptimo, ideal para todas las situaciones: lo que existe es una variedad de alternativas de métodos o técnicas proporcionados por las diversas teorías administrativas, uno de los cuales podrá ser el más apropiado para una situación determinada.<sup>14</sup>

El nacimiento de esta teoría es a partir de los experimentos realizados por Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch, donde querían determinar “cuáles son los modelos de estructuras organizacionales más eficaces en determinados tipos de industrias”<sup>15</sup> y se llevaron la sorpresa de que “no existe una manera única y mejor (the best way) de organizar.”<sup>16</sup> Todo es situacional, determinado para cada

---

<sup>13</sup> Martínez de Velasco Arellano, A. **Escuelas de comportamiento organizacional**, en Fernández Collado, C. Op. Cit. pág. 32

<sup>14</sup> Chiavenato, A. Op. Cit. Pág. 813

<sup>15</sup> *Ibidem*. Pág. 777

<sup>16</sup> *Loc. Cit.*

tipo de organización, específico para cada tipo de necesidades y diferente para cada tipo de entorno. Para la Teoría de la Contingencia, las estructuras organizacionales son herramientas que van cambiando según las distintas condiciones tanto del entorno como de la evolución de las capacidades y del desarrollo de las características internas de la organización.<sup>17</sup>

La Teoría Contingencial enfatiza en que no hay absoluto en las organizaciones ni en la teoría administrativa: todo es relativo y siempre depende de algún factor. El enfoque contingencial explica que hay una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para alcanzar eficazmente los objetivos de la organización.<sup>18</sup>

Por mucho esta teoría se posicionó como la más adecuada —o adaptable— para la realidad organizacional en los últimos veinte años del Siglo XX. Se toma en cuenta no sólo las características propias de cada organización al interior, también las situaciones específicas dictadas del exterior..

Por ejemplo, cito un párrafo de Sociología de las Organizaciones de Lucas Marín y García Ruiz:

¿Quién podría prever antes de su publicación el éxito de la serie de libros infantiles sobre Harry Potter? Por eso, se dice que el entorno de estas organizaciones es imprevisible, complejo, rápidamente cambiante. La tecnología no es rutinaria, ni las decisiones consisten en adecuarse a un manual de instrucciones. Los criterios de efectividad responden en las estructuras orgánicas al logro de suficiente creatividad, innovación y capacidad de adaptación a los cambios del entorno. Por eso, un objetivo clave es el desarrollo de las capacidades y habilidades de las personas, que trabajan en la organización, así como las relaciones fluidas y espontáneas entre ellas para favorecer el intercambio de ideas y el aprendizaje colectivo.<sup>19</sup>

La comunicación en la historia de la Teoría Organizacional, a paso lento pero consistente, consigue mayor radio de ejercicio y con ello más atención e importancia, sin embargo, una conciencia por emitir mensajes codificados, a través del uso y la producción de signos, no existe.

### 1.5 La Revolución Administrativa en Japón.

Las normas de calidad ISO y sus variantes (9000, 9001, 9002) han fundado la época de las organizaciones comprometidas —o coaccionadas— con la calidad. Es la época de millares de

---

<sup>17</sup> Lucas Marín, A. García Ruíz, P. Op. Cit. pág.,173

<sup>18</sup> Chiavenato, A. Op. Cit. Pág. 776

<sup>19</sup> Lucas Marín, A. García Ruíz, P. Op. Cit. Pág., 177

empresas que ofrecen sus productos o servicios a un mercado que los valúa según su compromiso con la calidad. En su ensayo *Riqueza del mundo, pobreza de las naciones*, Daniel Cohen expone la idea de que “los mejores van juntos; los mediocres también”, y que para producir el mejor producto, los mejores se juntan con los mejores, en una especie de *apareamiento de talentos* para asegurar que en todo momento de una determinada línea de producción sólo los mejores participen<sup>20</sup>. La calidad en las organizaciones es hoy una obligación homologada por las lógicas del mercado mundial. Actualmente una empresa certificada es una empresa competitiva, confiable, sólida y fuerte.

En la década de los ochenta los paradigmas, hasta entonces vigentes, sobre la administración organizacional acusaban incompetencia al momento de compararse los resultados entre industrias de occidente y las de Japón. El éxito de la industria nipona era obnubilador. La necesidad de comprender el secreto de los sistemas en ejercicio y que estaban detrás del crecimiento, desarrollo y consolidación de la nueva potencia capitalista, era no sólo una necesidad imperante, sino representaba así mismo un conocimiento revolucionario en la teoría de administración organizacional.

A partir de la década de los setenta Japón se perfila como uno de los principales competidores en el mercado internacional, desplazando a países industrializados, entre ellos a Estados Unidos, que hasta entonces dominaba dicho mercado.<sup>21</sup> Aparece en escena un modelo organizacional diferente que en la raíz de su diferencia yacía su ventaja competitiva. Para este modelo, realmente Japonés aunque su paternidad la dispute FORD y el servicio postal estadounidense, la metáfora organicista de un sistema biológico o el factor contingencia no figuraban como enunciados en la configuración organizacional, sería la idea de la calidad más la simplificación administrativa lo que construiría el nuevo paradigma.

El ideal de Calidad se integra a la organización como un valor en el comportamiento organizacional: desde los empleados, los proveedores, el trato al cliente y con ello las demandas y

---

<sup>20</sup> Cohen, D. *Riqueza del mundo, pobreza de las naciones*. FCE, México, 1997

<sup>21</sup> Barba Álvarez, Antonio. **Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración**. En Antonio Barba, et. Al., *La administración frente a los desafíos del cambio social*, Año 20 no. 48, Enero-junio, UAM-Iztapalapa, 2000.

cambios del mercado, los tiempos, costos, procesos y márgenes de error, hasta la cultura, identidad o filosofía organizacional, son matizadas (quizás totalizadas) con la concepción de calidad.

La simplificación administrativa, *Lean Production*, (Producción *Lean*) que a la postre se complementó tanto y tan bien a los modelos de calidad que hasta se ha confundido o pensado como parte de la *Calidad Total*, reduce los departamentos y elimina puestos ociosos en la estructura de administración, además delega poderes a los empleados como el diseño de los procesos de producción, la toma de decisiones, la facultad y responsabilidad de mejorar la cadena productiva al momento de ser necesario. La *Lean Production*, además de apoyarse en un empleado no sólo maquilador sino igual creativo y con decisiones propias y acordes con la filosofía organizacional, cambia las prácticas del almacenaje, por ejemplo, como forma de cambiar los tiempos que había entre el producto terminado y las manos del cliente, en general, aquellas formas características de la *Mass Production*, (Producción Masiva).

El secreto de la nueva forma organizacional no estaba en la idea de la contingencia como percepción del entorno o de ver la organización como sistema, estaba en el cambio de la racionalidad *managerial* (administrativa), la incorporación de los aspectos simbólicos, la tendencia a la subjetivación de los principios de la administración, la modificación sustantiva de las estrategias empresariales, la reflexividad de las nuevas instituciones y el cambio en la lógica de la organización del trabajo,<sup>22</sup> solamente faltaría añadir la instrucción casi religiosa de valores competitivos del mercado en la cultura de las organizaciones:

Desde esta perspectiva se puede afirmar que el cambio paradigmático de la administración, en términos del concepto de calidad, se sustenta en el tránsito de la calidad del objeto (producto), a la calidad del sujeto (comportamiento de empleado-cliente), siendo esta última, más interiorizada en el sujeto (apropiación-reapropiación) que en la forma del objeto.<sup>23</sup>

Las razones de semejante revolución yacían sobre dos ejes: el primero, era un cambio administrativo, estrictamente en términos de simplificación y revaloración de los obreros como elementos no únicamente de producción sino ahora de diseño y toma de decisiones en la organización; y, en segundo lugar, un cambio ideológico o cultural que versaba en la reorganización de la empresa en torno al ideal de calidad. La primer corriente conocida como *Lean Production* y la

---

<sup>22</sup> Barba Álvarez, Antonio. Op. Cit. Pág. 12.

<sup>23</sup> *Ibidem*. pág. 21

segunda como *Total Quality Management* (Administración de la Calidad Total).<sup>24</sup> Dos tendencias que pese a nacimientos diferentes al final se complementaron hasta llegar al grado de confundirse entre sí. Además matizadas por técnicas o conceptos en ejercicio como *Kaizen*, *Kanban*, *Círculos de Calidad*, *grupos de excelencia*, *equipos de trabajo*, etc. que en el fondo reforzaban la imbricación técnica y cultural de la simplificación administrativa y la calidad como valor supremo.

En Japón lo llaman "Kaizen", o mejoras continuas. Nos tomamos el tiempo de reunirnos con cada uno de nuestros equipos de producción para sugerirles formas de mejorar el proceso industrial. En otras palabras, le damos a nuestros asociados un sentido de co-propiedad en el proceso. Y el resultado de esta filosofía constantemente se los confirma, como lo reportó el Programa Internacional de Vehículos a Motor del Instituto de Tecnología de Massachusetts: "los vehículos Toyota están entre los que menor número de defectos, de cualquier automóvil del mundo y sus fábricas continúan ganando premios reconocidos por su calidad."<sup>25</sup>

La *Total Quality Management* —imbricada y en simbiosis con la *Lean Production*— opera en equipos de trabajo, es la idea de segmentar el complejo administrativo en unidades pequeñas, más flexibles y con autonomía para adaptarse mejor al entorno inmediato. Tanto desmembrar la organización en divisiones y subdivisiones como construir equipos laborales, por ejemplo talleres no de cientos de personas armando productos en serie sino conformados por docenas de individuos donde los técnicos y los ingenieros compartan actividades, ya sean operaciones técnicas especializadas o acciones de diseño.

Un texto coyuntural en estos años de transformaciones organizacionales, *En busca de la excelencia* de Peters y Waterman, señala —de manera significativa para ilustrar la tendencia a configurar unidades de trabajo de menor cantidad en aras de incrementar la calidad en todos los procesos y resultados, al fomentar la competencia interna— como uno de los ocho principios básicos de la administración:

El mensaje que se desprendía de las empresas sobresalientes que estudiábamos era invariablemente el mismo. Pequeños equipos independientes en 3M (por centenares); pequeñas divisiones en J & J (más de 150 en una firma de 5000 millones de dólares); 90 centros de productos de clientes en TI; los equipos de productos conducidos por un campeón en IBM; los equipos "de contrabando" en GE; segmentos pequeños y en continua transformación en Digital; nuevas boutiques cada mes en Bloomingdale's. Ese es, expresado con brevedad, el significado de la fragmentación. Lo pequeño es bello.<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> Sarriéz Sanz, Luis. *Sociología Industrial*. Mira Editores, España, 1999.

<sup>25</sup> Tomado del Website [toyota.com.mx](http://toyota.com.mx)

<sup>26</sup> Peters, T., Waterman, R. *En busca de la excelencia*, Ed. Lasser Press, México, 1994.

Los *Círculos de Calidad*, unidades o equipos de trabajo, son el eslabón entre la *Total Quality Management* y el resurgimiento de los estudios sobre la cultura organizacional. En gran parte, porque en un inicio al suplantar modelos japoneses en industrias británicas, por ejemplo, y al configurar equipos de trabajo, éstos no respondían con los mismos resultados que en Asia. Alemanes, ingleses y norteamericanos, por igual, no correspondían ante la implementación de los círculos de calidad y la respectiva idea de trabajar en equipo. Situación que expresaba diferencias de base entre trabajadores (individualismo, costumbres autoritarias, etc.) y que radicaban en las bases de la cultura.

La revolución administrativa de Japón, la *Total Quality Management*, más profundamente es la transformación de las organizaciones a partir de su cultura. Porque en gran parte ésta queda depositada en los empleados y en la serie de comportamientos que asuman y compartan. Idea que da pábulo al estudio de las culturas corporativas.

## 1.6 Teorías sobre la Cultura Organizacional

¿Por qué la Cultura Organizacional cobra importancia en la década de los ochenta, cuando ya se había registrado su existencia desde más de medio siglo antes? ¿Y cuál es el vínculo que representa la Cultura Organizacional para un estudio semiótico de las organizaciones?

Sabino Ayestarán, cuando expone las características de los grupos o equipos de trabajo, comenta que el trabajo en equipo exige un aprendizaje de los miembros del mismo grupo, uno de esos aprendizajes es la construcción de significados compartidos, los miembros del equipo tienen que ponerse de acuerdo en la interpretación de los acontecimientos cotidianos que afectan el funcionamiento del equipo.<sup>27</sup>

Para entender la realidad organizacional suele recurrirse a las metáforas. Una de ellas versa sobre la idea de que las organizaciones son sociedades miniatura y, por lo tanto, con claras similitudes: distribución y construcción de mecanismos de poder, dinámicas de sustento o equilibrio

---

<sup>27</sup> Ayestarán, S. *El grupo como construcción social*. Ed. Plural, España, 1996, pág. 247

económico, asignación de roles entre sus integrantes, empleo de canales de comunicación y fundamentalmente la existencia de una cultura propia donde se manifiesta el espíritu de la organización.

Actualmente los estudios sobre Cultura Organizacional son tan diversos en enfoques como en aportaciones, constituyen un verdadero y complejo abanico de posturas teóricas frente a un objeto de estudio que ahora es una veda de información sobre el comportamiento organizacional.

A partir de 1982 con Deal y Kennedy, tiempo más tarde con Peters y Waterman en 1984, los estudios sobre culturas organizacionales o corporativas proliferaron. Se suscitó una abundante producción bibliográfica en torno al tema que acusaba de ser empírica, hecha a partir del anecdotario corporativista y de estar escrita sin tomar en cuenta los conocimientos sobre antropología social que décadas antes habían aportando vasta información al tema de la cultura. Paulatinamente se transitó de los hallazgos de los administradores a la lectura y revalidación de las investigaciones clásicas sobre la cultura como las de Geertz, Goffman, Foucault, Mead y Whyte, entre otros.

Entre las causas de este interés se documentan: el éxito de la empresa japonesa en su expansión internacional, la creciente incertidumbre del entorno competitivo de la actividad empresarial, la aparición de organizaciones excelentes que han fundado su éxito en una cultura fuerte y el crecimiento de la tendencia a concebir el éxito personal en términos de calidad de vida y no sólo según indicadores materiales.<sup>28</sup>

También se ha considerado la cultura corporativa como instrumento sustantivo para alcanzar la excelencia organizacional partiendo de la creencia de que la cultura corporativa, además de ser creada a voluntad por los gerentes, puede constituirse en una herramienta de la administración.<sup>29</sup>

La cultura de las organizaciones ahora es considerada como un eje fundamental para entender la identidad organizacional —el qué es la organización y cuál su razón de ser— y ya no es estudiada, como en los años ochenta, en tanto factor de contingencia dentro de una lógica de sistemas. “Hoy es corriente atribuir a las organizaciones características culturales, afirmar que ellas

---

<sup>28</sup> Lucas Marín, A., García Ruíz, P. Op. Cit. pág, 269-270

<sup>29</sup> Barba Álvarez, Antonio. Op. Cit. Pág. 12.

engendran valores, creencias y significados, que son creadoras de sagas, mitos y leyendas, y que ellas se adornan con ritos, costumbres y ceremonias."<sup>30</sup>

La cultura de una organización es el conjunto de creencias y valores compartidos, en mayor o menor medida, por sus miembros. Estos valores y creencias se manifiestan en sus procedimientos, actitudes y convenciones básicas, que están en la base de sus estructuras y sistemas de gestión, así como en actividades propias de la vida cotidiana. La cultura constituye el estilo propio de pensar, sentir y reaccionar ante los problemas, que comparten los miembros de una organización y que se transmite a los que van entrando a lo largo del tiempo. En este sentido, la cultura es un factor diferenciador entre organizaciones, pues cada una va desarrollando su propio estilo acorde con la historia de su nacimiento, crecimiento y evolución.<sup>31</sup>

A continuación, de las tantas posibilidades de abordar las Teorías de Cultura Organizacional<sup>32</sup>, en esta revisión de ideas semióticas implícitas o explícitas en la Teoría Organizacional, se hará una extracción de exposiciones sobre cultura organizacional con la idea de rescatar sólo las posibilidades donde estudios semióticos puedan tener presencia.

### 1.6.1 Cultura Organizacional: variable o metáfora.

En la Teoría Organizacional hay dos ideas predominantes —y hasta paradigmáticas— en cuanto a la cultura organizacional. Una indica que la cultura organizacional es un elemento que la organización tiene. Por otro lado, está la que señala que la organización es una cultura. Es decir, el concepto de cultura se usa en dos sentidos: como una variable y como una metáfora fundamental. Argumentos expuestos por Anabella Dávila y Nora H. Martínez<sup>33</sup> resumidos a continuación:

---

<sup>30</sup> Abravanel, H., et al., Op. Cit. Pág. 4 y 5.

<sup>31</sup> Lucas Marín, A., García Ruíz, P. *Idem*

<sup>32</sup> Por ejemplo, hay textos como *Sociología de las Organizaciones* de Lucas Marín y García Ruíz que clasifican las diversas perspectivas de estudio por enfoque ecológico (entorno sociocultural), enfoque institucional (cultura de los líderes) y enfoque interpretativo (perspectiva de los empleados); también Barba Álvarez en *Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración* basado en Smircich (1983) quien distingue tres puntos de vista: management comparativo, la cultura como organización informal y la cultura como organización formal-informal. Otro ejemplo es el texto *Cultura en Organizaciones Latinas* coordinado por Anabella Dávila y Nora H. Martínez en el cual la información la organizan de acuerdo a debates y posturas: posturas ante la definición del concepto, ante la opción paradigmática, la manifestación, la practicidad, la metodología de la investigación, la segmentación y postura ante el grado de apertura. Y Fernández Collado en *La Comunicación en las Organizaciones* distingue posturas holísticas y diferenciadoras.

<sup>33</sup> Dávila, A., Martínez, N. coor., *Cultura en Organizaciones Latinas*, Siglo XXI, México, pág. 23

1. Como variable. La cultura es algo que la organización posee. En este sentido, la cultura puede ser vista como variable externa (cultura nacional) o como variable interna (cultura organizacional) y desde esta última orientación se argumenta que es posible manejar la cultura de una organización. (...) En estos estudios, la cultura es vista como algo que la organización posee y que es posible manejar con fines prácticos.
2. Como metáfora fundamental. La cultura es lo que la organización es, por lo que el acercamiento hacia el estudio de cultura se hace considerando a las organizaciones como culturas. Aquí el interés radica en entender la compleja realidad social de la organización con el fin de llevar a una reflexión. (...) Al respecto, Hofstede y sus colegas (1990) señalaron que al utilizar la metáfora cultural, la cultura es concebida holísticamente, relacionada con aspectos antropológicos, considerada intangible y difícil de cambiar, por lo que, debido a la profundidad implicada, los directivos que se adhieran a esta postura encontrarán mejores formas de administrar.<sup>34</sup>

Los puntos que comparten estas posturas son “el supuesto de que la cultura es un patrón de significados, que es inventada e invisible, que se toma por hecho, y que está profundamente arraigada en las entrañas de la organización. Además, las dos posturas contienen el supuesto de que la cultura es la única identidad común de la organización. Finalmente, ambas perspectivas se basan en el supuesto de que la cultura dirige la conducta de los miembros de la organización, ya sea a través de guías generales o dándole forma a las interpretaciones de los hechos.”<sup>35</sup>

Por último, cabe añadir que la postura que ve a la cultura organizacional como variable es la adoptada comúnmente por consultores o directivos mientras que la de organización como cultura es adoptada por investigadores y académicos.

### 1.6.2 ¿Qué función tiene la Cultura Organizacional?

A la pregunta de ¿para qué sirve la cultura? Lucas Marín y García Ruiz identifican tres funciones de la Cultura Organizacional y las explican —sintetizadas— de la siguiente forma:

a) Dimensión simbólica: Fuentes de sentido

La cultura tiene que ver con la necesidad fundamental de los seres humanos de encontrar significado en la realidad y dar sentido a lo que hacen, a las tareas que desarrollan y a las metas que persiguen. (...) la vinculación entre individuo y organización no se limita a la presentación de servicio a cambio de un salario, sino que incorpora otras dimensiones cruciales, como el desarrollo de redes sociales, de objetivos vitales, de retos comunes y de compromisos mutuos, definidos bajo el criterio de significación de una cultura compartida.

---

<sup>34</sup> *Ibidem*. Pág. 24

<sup>35</sup> Loc. Cit.

b) Dimensión instrumental: Tipos culturales

La cultura en las organizaciones es un factor de adaptación al entorno, que facilita la puesta en práctica de los procesos y objetivos estratégicos. La cultura se define aquí como un recurso más que se debe gestionar, como un instrumento para la consecución de las metas de la organización.

c) Dimensión estabilizadora: Ambivalencia de la cultura

La cultura es también un factor de estabilidad en el tiempo: evita la necesidad de repetir continuamente las normas, procedimientos y modos de hacer propios de cada organización. Las creencias y valores compartidos, las narraciones e historias repetidas hacen las veces de sistema de información básico.<sup>36</sup>

Independientemente de si la cultura es variable o es metáfora, la cultura en las organizaciones es el ambiente de multiplicidad de significados y significantes en producción y reproducción permanente. Tanto cohesionan, como igualmente diferencian, sin embargo, no dejan de ser una fuente de sentido sobre los actos discursivos de la organización.

### 1.6.3 Teorías sobre la cultura organizacional desde la antropología social.

Para Yvan Allaire y Mihaela E. Firsirotu en el texto Cultura Organizacional<sup>37</sup> las teorías sobre cultura organizacional extraídas desde la antropología social ven a las organizaciones ya sea como sistemas socioculturales o bien como sistemas de ideas.

A) Culturas Organizacionales como Sistemas Socioculturales. Ve la cultura como parte integrante de un sistema socioestructural. Supone que entre el dominio cultural y social existe una armonía, coherencia e isoformismo. Lo cultural se engloba en lo social y viceversa; el comportamiento es la expresión concreta de este sistema sociocultural.

- *Funcionalista*. Este cuerpo de investigación supone que si las organizaciones desean funcionar y prosperar, deben tener en cuenta, en la elección de sus estructuras y procedimientos, los deseos de sus miembros. (...) Las organizaciones son sistemas socioculturales que reflejan o deberían reflejar las necesidades de sus miembros en sus formas, estructuras y procedimientos gerenciales. Por consiguiente, en gran medida, la organización llega a ser la expresión social de las necesidades de los miembros (o de ciertos miembros).
- *Funcional-estructuralista*. Las organizaciones son sistemas que tienen metas, intenciones y necesidades y cuyas relaciones con su medio pueden definirse como interacciones

---

<sup>36</sup> Lucas Marín, A., García Ruíz, P. Op. Cit. pág. 276

<sup>37</sup> Abravanel, H., et al., Op. Cit.

funcionales. (...) Las organizaciones están profundamente infiltradas por los valores del sistema social ambiental y que este vínculo es muy estrecho y necesario para la organización, a fin de legitimar sus metas y sus actividades.

- *Ecológico Adaptacionista*. Para los ecologistas adaptacionistas, la cultura de la sociedad no es más que uno de los numerosos valores de contingencia que pueden influir en estas estructuras y procesos organizacionales. (...) podemos concluir que las organizaciones como sistemas socioculturales pueden crear y alimentar subsistemas culturales que difieren considerablemente de los de la sociedad ambiente, hasta el punto de constituir subculturas dentro de esa sociedad.
- *Histórico Difusionista*. Esta escuela explica las transformaciones culturales en función de los factores históricos más que en función de procesos de adaptación; se trata de estudiar configuraciones culturales dinámicas y de comprender los procesos de aculturación y difusión. (...) Desde este punto de vista, las organizaciones se pueden concebir como actualizaciones sociales de sus orígenes y de sus transformaciones históricas.<sup>38</sup>

B) Cultura Organizacional como Sistema de ideas. Es decir, la cultura es un sistema independiente de formación de ideas o códigos implícitos de ideación que conectan los acontecimientos aparentes.

- *Escuela Cognoscitiva*. La cultura consiste en un conjunto de cogniciones funcionales organizadas como sistemas de conocimientos que contiene todo lo que es necesario creer o saber, a fin de comportarse de una manera aceptable para los miembros de la sociedad. (...) Las organizaciones se convierten así en artefactos sociales que resultan de mapas cognitivos compartidos por los miembros. Ellas son la expresión de un espíritu colectivo (collective mind), el cual es más que la suma de los espíritus individuales que la componen. Esta noción de espíritu o mente colectiva es bastante ambigua; se trataría de una representación distinta pero enlazada (pero de manera oscura e imprecisa) a las representaciones individuales de los miembros de la organización.
- *Estructuralista*. Con Lévi-Strauss, la antropología cultural tiene el aspecto de una búsqueda de estructuras universales inmanentes y subconscientes. (...) las formas, las estructuras y los procesos organizacionales, a pesar de las manifestaciones aparentemente muy variadas, son en realidad sólo permutaciones y transformaciones de los mismos procesos universales y subconscientes asociados al funcionamiento mental de los gerentes (o, para ser aún más universal, del cerebro humano).
- *Estructura de equivalencia mutua*. La cultura es un sistema de cogniciones que permite a los empleados predecir mutuamente sus comportamientos y así funcionar en sociedad, a pesar de las motivaciones y de las metas tan divergentes. Este es un concepto de cultura que rechaza el mito de las metas comunes, de las percepciones, de las creencias y de los significados colectivos compartidos, si no es el pequeño número de cogniciones de las cuales se sirve cada uno para predecir el comportamiento de los demás.
- *Escuela Simbólica*. La escuela simbólica exige que las culturas sean productos del espíritu, sistemas colectivos importantes. (...) Una organización, en virtud de la conjunción particular de su génesis, de su pasado, de su contexto sociocultural, de su tecnología y de la influencia de sus antiguos dirigentes, puede crear y mantenerse su propio sistema de símbolos y significados en gran parte compartido por los miembros de la organización. Este

---

<sup>38</sup> *Ibidem*

sistema serviría para interpretar y dar sentido a las experiencias subjetivas y a las acciones individuales de los miembros, así como también para solicitar o racionalizar su compromiso para con la organización. Estas estructuras colectivas de importancia se manifiestan a través de ideologías, mitos, valores, creencias, folclor, sagas, etc.

La escuela simbólica o semiótica propone una óptica interpretativa según la cual la cultura sería un sistema de significados y símbolos colectivos, Geertz dice: "El hombre es un animal suspendido en lienzos de significados que él mismo ha tejido; el tejido de estos lienzos es lo que yo llamo cultura" De esta manera, sería inútil buscar la cultura en el espíritu humano; es mejor examinar los significados y las interacciones colectivas, según las cuales los actores sociales interpretan sus experiencias e interacciones y orientan sus comportamientos.<sup>39</sup>

Finalmente el texto de Yvan Allaire y Mihaela E. Firsirotu, luego de esta extensiva revisión, agrupa perspectivas y concluye:

La cultura organizacional es una herramienta eficaz para la interpretación de la vida y del comportamiento organizacional y para la comprensión de los procesos de decadencia, adaptación y cambio radical en las organizaciones. Porque las organizaciones son, de manera ejemplar, a la vez creaciones sociales y creadoras de significados.<sup>40</sup>

Los estudios culturales de las organizaciones dentro de las posturas dominantes (la organización tiene cultura o es cultura) conciben la cultura como algo arraigado a la organización, intangible pero condicionante de conductas y patrón de significados. Sin embargo, la organización como sistema sociocultural o sistema de ideas, es un sistema donde comunicación y cultura van de la mano. En el fondo, González Almaguer puede no estar equivocado: la comunicación organizacional es la gestión de la cultura organizacional.<sup>41</sup>

---

<sup>39</sup> *Ibidem*

<sup>40</sup> *Ibidem*.

<sup>41</sup> González Almaguer, J. **La comunicación organizacional y las instituciones de educación superior: el conflicto entre la formación profesional y el campo laboral**. En Fernández Collado, C. Op. Cit. pág. 247

## RESUMEN

¿Cuál ha sido la presencia y la aportación de la semiótica en el estudio de las organizaciones? De ser estrictos no ha existido una presencia, al menos no en las principales escuelas de estudio organizacional, en cambio sí algunas aproximaciones cuando se abordó, como variable o metáfora, la cultura de las organizaciones.

Luego de una revisión de la Teoría Clásica, la Escuela Humanorrelacionista, el Enfoque de Sistemas, el estudio de la Contingencia y las Revoluciones Administrativas Japonesas, es claro concluir que no hay presencia de estudios sobre semiótica. Es decir, en ninguna de las cuatro escuelas neurálgicas del estudio organizacional se halla un leve aporte sobre la complejidad del estudio de los signos, su producción, generación de sentido o sus procesos de significación.

La Teoría Clásica o Administración Científica trabajó sobre las ideas de productividad, eficiencia, optimización de recursos y mecanización de la actividad obrera. El Humanorrelacionismo develó la complejidad de lo humano en las organizaciones, los ambientes informales y esa entidad simbólica de los seres humanos que había sido ignorada en los estudios organizacionales.

En la Teoría de Sistemas, la comunicación es tomada en cuenta como medio de coordinar las diferentes partes del conjunto organizacional y como una herramienta para adquirir información del entorno. Y, aunque no hay presencia semiótica, el acercamiento a la comunicación es un avance. Porque en los estudios posteriores como los de Contingencia o la Revolución Administrativa en Japón, la comunicación se mantuvo presente. Así, de la mano de los nuevos aportes en materia de grupos de trabajo y de las complejidades de éstos, también apareció en escena la dimensión cultural en las organizaciones.

Cuando la cultura corporativa gozó de un posicionamiento entre los estudios organizacionales se desarrollaron investigaciones vastas y de múltiples horizontes científicos: psicología, sociología, comunicación y principalmente antropología. El estudio de la cultura de los grupos fundó un nutrido cuerpo teórico donde se abordó la realidad organizacional como un universo simbólico.

El nexo que expuso la cultura organizacional con el estudio semiótico de las organizaciones está en los significados compartidos y las representaciones simbólicas: signos en común que se producen, reproducen y significan dentro de las particularidades de cada cultura organizacional.

Es precisamente el reconocimiento del universo simbólico de las organizaciones, el vínculo entre semiótica y organizaciones, que descubrió el estudio de las culturas organizacionales.

Organización, cultura y comunicación son un primer ambiente semiótico. Empero: si las organizaciones son universos simbólicos y por tanto con producción signica, ¿qué es la ciencia que estudia los signos y cuál su orientación respecto de las organizaciones?

Igual vale preguntarse ¿Qué es un signo?, ¿qué es la semiótica y qué categorías de ésta se rescatan y aplican en este trabajo? ¿Con qué proyecto semiótico se trazan puentes para esta investigación? Y, como pie al siguiente capítulo, ¿cuál ha sido, exactamente, la huella de estudios sobre semiótica buscada dentro de la Teoría Organizacional?

## 2. SEMIÓTICA O SEMIOLOGÍA: LA POSIBILIDAD DEL SIGNO

Hay diversas escuelas de semiótica, desde la Antigüedad. Aunque algunas han decaído o desaparecido, sigue habiendo demasiadas: pragmatistas, analíticas, estructuralistas, formalistas, escuela norteamericana, escuela anglosajona, escuela de París, de Moscú, de Leningrado, de Tartu, de Praga, de Copenhague, de Bloomington, etc. Todo ello impide lograr una mínima unidad, que se ha intentado muchas veces, con el resultado frecuente de crear una semiótica adicional.

Mauricio Beuchot

Un signo, en su acepción más rústica y más aprehensible, es algo que está en representación de otra cosa. La semiótica es la ciencia general de los signos. Totalmente absurdo es delimitar la ciencia de la semiótica a las construcciones de Saussure y Peirce realizadas a principios del siglo XX, cosa que a pesar de todo frecuentemente se repite.

En las décadas de los sesenta y setenta, del mismo siglo XX, muchos de los connotados semiólogos,<sup>1</sup> especialmente franceses, acusan desconocer los intentos históricos sobre el estudio de los signos. A saber: la crítica al orden del mundo en esos acercamientos semióticos se matizaba con adjetivos y categorías como: pequeño burgués, motivaciones profundas, modo de producción capitalista y, entre otras, estructura y superestructura ideológica o sistemas de reproducción de la ideología dominante.

Actualmente la ciencia de la semiótica suele confundirse o en casos extremos homologarse especialmente con la teoría de Barthes en gran medida por el carácter lúdico y erudito de sus textos, que encontraron gran resonancia con el público de esa época. Barthes estuvo muy de moda en décadas en que la crítica al mundo de occidente por parte de la propia juventud occidental estaba en su apogeo: en la literatura el existencialismo, en la sociología vigentes los argumentos de la Internacional Situacionista liderada por Guy Debord, y en la ciencia el método estructuralista. Cabe reconocerse que de la semiótica el paradigma con más literatura, más nutrido e incluso más fecundo

---

<sup>1</sup> Se utiliza el término de semiología para hacer referencia al paradigma lingüístico que en su enunciado más excluyente de la semiótica, entendida ésta como el paradigma lógico-matemático, estudia las prácticas de producción signica como hechos del lenguaje y como hechos del ser humano a partir de sistemas convencionales, de intención comunicativa y donde se cumplan los basamentos Saussurianos de mutabilidad, inmutabilidad, arbitrariedad, linealidad y, por último, donde se acepte el signo, en su doble entidad de significado y significante, dentro de sistemas sociales.

en aplicaciones y categorías de análisis es éste mismo, el de la semiología francesa y, sin embargo, no es el único.

La semiótica no es una ciencia que nazca un siglo atrás. Desde la cultura estoica, pasando por la filosofía medieval y con mayor presencia en la época moderna (Locke, Leibniz, Rusell y Wittgenstein), hay tratados filosóficos sobre los signos: esa forma en que los seres humanos representan su mundo y al hacerlo también se describen a sí mismos, esa extensión de su pensamiento hecho lenguaje y pilar de su evolución.

Es ya en el siglo XX cuando Ferdinand de Saussure (iniciador de la corriente estructural en los estudios de la lengua) y Charles Sanders Peirce (lógico, filósofo y matemático, influenciado por el conductismo y el pragmatismo de su época) forjan los anales más próximos de la teoría semiótica contemporánea.

A partir del pensamiento de Saussure y de Peirce se crea una dicotomía que con el paso del tiempo se ha vuelto irreconciliable. Ninguno de estos fundadores publica textos respecto a su teoría semiótica en vida. Son sus alumnos o discípulos quienes continúan sobre las directrices precariamente trazadas y elaboran textos que buscan la continuidad de cada postura. Desde entonces el debate ha estado presente y lejos de procurar unidad en el mensaje para desarrollar este campo de estudio, se han diversificado las escuelas o corrientes de estudio, se han multiplicado las diferencias y pese a que los antagonismos son fecundos, en la semiótica abundan supuestos pero escasean realidades, situación que ha hecho de la semiótica un campo de estudio extenso pero no profundo, en palabras de Umberto Eco, variado y desordenado.

Hay muchas dicotomías aparentemente excluyentes entre sí cuando se estudia la ciencia de los signos desde sus dos paradigmas fundadores y fragmentarios. Por ejemplo, la **semiología**, estudia sistemas de signos trazados por el hombre, cuya convención sea patente en tanto institución social, como el caso de la lengua, en donde la comunicación de los signos es indiscutible. Mientras que la **semiótica** estudia los signos sin necesidad de un marco o sistema social donde se dé vida al signo, en realidad, la semiótica estudia los signos desde el momento de su nacimiento a través del proceso de semiosis, en cuyos casos, no es necesaria una intención comunicativa, lo que se considerado como un hecho único de significación no de comunicación.

Otra diferenciación es la del signo convencional en la semiología contra el signo natural de la semiótica. El signo convencional vive dentro de un entorno social que legitima el signo en su plano de expresión y contenido bajo la característica de la arbitrariedad. El signo natural, en cambio, se presenta como signo en tanto que hay un objeto con representación y una idea añadida sobre la representación, relación independiente a cualquier convención social y posible en cualquier entorno.

La posibilidad del signo en las organizaciones, como representación, vehículo de información, capital comunicativo y finalmente como mensaje codificado (representación de otro elemento), es mayor desde el paradigma semiótico (de significación no necesariamente intencionada ni convencional o institucional, de presencia sin un sistema necesario y de realidad permanentemente signica), que de acuerdo al paradigma semiológico.

## 2.1 Fundación: la ciencia de los signos.

Nacimiento, o mejor dicho, evolución peculiar de la semiótica, la ciencia cuyo objeto de estudio son los signos: producción, significación y sentido. Con un desarrollo casi en sincronía, tanto semiología como semiótica, son las posturas del siglo XX que adoptan el estudio de los signos como pábulo hacia aplicaciones diversas; una perspectiva con tradición lingüística y otra con herencia lógico filosófica hacen de los signos materia prima para interpretar mundos plagados de mensajes o prácticas sociales como hechos del lenguaje. La ciencia de los signos goza de un desarrollo contemporáneo y simultáneo desde dos enfoques distintos, controversiales, tornados antagónicos pero muy en el fondo no tan excluyentes.

Desde Saussure a Barthes y desde Peirce hasta Eco se pueden distinguir dos tradiciones, la primera se guía por el lenguaje como modelo, la segunda se interesa por el signo que tiene una historia propia que se remonta al *semeion* (signo) de la filosofía griega.<sup>2</sup>

Es el año de 1916, se publica el libro *Curso de Lingüística General*, obra póstuma del suizo Ferdinand de Saussure (1857-1913). En este texto, publicado por sus discípulos de la Universidad de Ginebra, en el capítulo tercero de la introducción se redacta:

La lengua es una institución social; se distingue en muchos rasgos de las demás instituciones políticas, jurídicas, etc.

---

<sup>2</sup> Fabbri, Paolo, *El giro semiótico*, Gedisa, Barcelona, 2000, pág. 11

La lengua es un sistema de signos que expresa ideas, y por tanto, comparable con la escritura, el alfabeto de los sordomudos, a los ritos simbólicos, a las formas de urbanidad, a las señales militares, etc. Sólo que es el más importante de esos sistemas.

Puede por tanto concebirse una ciencia que estudie la vida de los signos en el seno de la vida social; formaría parte de la psicología social, y, por consiguiente, de la psicología general; la denominaremos semiología (del griego semeion, <signo>). Ella nos enseñará en qué consisten los signos, qué leyes los rigen. La lingüística no es más que una parte de esa ciencia general, las leyes que descubra la semiología serán aplicables a la lingüística, y, de este modo, **ésta se hallará vinculada a un ámbito perfectamente definido en el conjunto de los hechos humanos.**<sup>3</sup>

Con lo cual, deja claro que esta ciencia, la semiología, habrá de construir sus propias leyes con las leyes de la lengua. Saussure destaca cualidades de la lengua como el más importante sistema de signos y de antemano delimita el objeto de la semiología a hechos sociales (conjunto de los hechos humanos) y por tanto, a sistemas de signos construidos: artificiales y formales.

A diferencia de los estudios paralelos realizados en Norteamérica —y desconocidos entre sí— respecto a los signos, Saussure, destaca también una doble entidad del signo lingüístico. Por una parte el concepto, el referente abstracto, por tanto, la idea, lo que llamará significado (plano del contenido). En segundo lugar, Saussure identifica el significante, que en esta lógica bipolar, representa la forma, la señal acústica (plano de expresión)<sup>4</sup>, es decir, la huella de la percepción, no únicamente la acción física sino lo que deja ésta en lo sensorial de las personas. Como Saussure centra su actividad en la lengua delimita la figura del significante al mensaje acústico, ha sido producto de un devenir científico donde Barthes, Benveniste, Kristeva, Baudrillard, entre otros, han ampliado los terrenos del significante aprovechando la idea de que el significante es a la percepción de las sensaciones. La semiología saussuriana es un estudio desde la lingüística y hacia los dominios de lo social, aunque en esa transición aparecen líneas teóricas como la semiótica norteamericana que así como complementan también refutan y, al final, por causas múltiples y hasta a decir de algunos teóricos a veces no objetivas, forjan dicotomías.

Mientras tanto, en los Estados Unidos, Charles Sanders Peirce (1839-1914) escribe: “Por lo que sé, soy un adelantado en la tarea de despejar el territorio para abrir camino a lo que denomino la

---

<sup>3</sup> Saussure, Ferdinand, *Curso de Lingüística General*, Fontamara, México, 1998, pág. 42 y 43.

<sup>4</sup> En este sentido sólo contempla la señal acústica porque sus estudios son sobre la base de la lingüística, es decir, la ilación de palabras hechas sonidos, hechas un «continuum de fonías». Incluso en su idea de signo, éste es un *signo lingüístico*. Pese a esto deja entre abierta la posibilidad de significantes visuales, lo que es claro, está en que el significante radica a escala sensorial.

semiótica, es decir, la doctrina de la naturaleza, esencia y las variedades fundamentales de la semiosis posibles.”<sup>5</sup>

Por semiosis entiendo una acción, una influencia que sea, o suponga, una cooperación de tres sujetos, como, por ejemplo, **un signo, su objeto y su interpretante**, influencia tri/relativa que en ningún caso puede acabar en una acción entre parejas.<sup>6</sup>

Para Sanders Peirce, un signo es aquello que está en lugar de otra cosa. El **Objeto** al que se está representando a través del **signo-representamen** (la representación en sí misma). Y el **“interpretante**, la idea que el signo produce en la casi mente que es el interpretante.”<sup>7</sup>

Con la teoría de la semiosis las posibilidades se vuelven múltiples, el campo de estudio se amplía hasta escenarios biológicos, arquitectónicos, zoológicos, astrológicos, etc. Umberto Eco, califica a la semiótica como una ciencia con vocación e inercia imperialista que más de una vez se le plantea necesario definir los límites de su interpretación. De acuerdo a Paul Cobley<sup>8</sup> los semióticos —en este caso no semiólogos— conciben un universo plagado de signos.

Controversial la dicotomía que percibe Georges Mounin. Existen semiologías de la comunicación y semiologías de la significación. Las primeras definidas a partir de la línea saussureana como la ciencia general de todos los sistemas de comunicación<sup>9</sup>. Las semiologías de la comunicación trabajan sobre la base de la comunicación humana y se concentran en el estudio de “los sistemas de signos (o de símbolos) gracias a los cuales los hombres se comunican entre sí”.<sup>10</sup> En cambio, la semiología de la significación —lo que fuera del análisis de Mounin bien puede hallarse como semiótica— es claramente no el estudio de un proceso de comunicación sino más bien el estudio de fenómenos significativos con el peligro y la imprudencia de trasladar los conceptos, y sobre todo los términos lingüísticos, a otros terrenos.<sup>11</sup> Donde bien queda aplicarse la reducción: todo significa, pero no todo comunica.

Las diferencias que resaltan entre ambas definiciones sobre la ciencia, con objeto de estudio en los signos, son:

---

<sup>5</sup> Sanders P., *La ciencia de la semiótica*, p. 9

<sup>6</sup> Eco, Umberto, *Tratado de Semiótica General*, Lumen, Barcelona, 2000, p. 32.

<sup>7</sup> Eco, Op, Cit., p. 114

<sup>8</sup> Cobley, P., *Semiótica para principiantes*, Era Naciente, Buenos Aires, 2001, p.37

<sup>9</sup> Mounin, G., *Introducción a la Semiología*, Editorial Anagrama, Barcelona, 1972, p. 8

<sup>10</sup> Mounin, G. Op, Cit., p. 12

<sup>11</sup> Mounin, G., Op. Cit., p. 8

- La semiología se deriva de una línea lingüística
  - La semiótica de una línea lógico/filosófica<sup>12</sup>
- La semiología concibe al signo con dos entidades: significante y significado
  - La semiótica es tridimensional: representamen (signo), objeto, interpretante.
- La semiología ve en el hacer social sistemas de signos, sólo a esos se enfoca.
  - La semiótica amplía el objeto de estudio a todos los fenómenos donde haya una semiosis posible.
- La semiología se funda en los sistemas de signos arbitrarios, por tanto, intencionales y sociales.
  - La semiótica "No requiere, como condición necesaria para la definición del signo, que éste se emita intencionalmente ni que se produzca artificialmente."<sup>13</sup>
  - La semiótica ve el universo plagado de signos; se funda en los signos en general.

Ni Saussure ni Peirce, «sus dos grandes y fragmentarios padres fundadores»<sup>14</sup>, vieron publicadas sus obras o al menos algo representativo en torno a los signos. Fueron póstumas las publicaciones de sus trabajos, por lo tanto, peculiar resulta el nacimiento casi simultáneo de una ciencia con un objeto de estudio semejante para ambos fundadores, pero sumamente diferente e incluso controversial en cuanto al cuerpo teórico con el que ambos legitiman su hacer en tanto ciencia.

Los fundadores de la ciencia de los signos perciben las cosas de manera diferente aunque ambos parten del estudio de los signos para abordar una ciencia mayor. La concepción de signo tanto en Saussure como en Peirce, lejos de la controversia entre los campos de estudio, hace posible tender un puente donde no se contraponen sino que se complementan, aun respetando sus respectivos paradigmas.

Saussure no estudia cualquier objeto como signo, a diferencia de las construcciones lógicas de Peirce (quien busca la relación pragmática de los signos con los usuarios), estudia como signo aquellas unidades lingüísticas donde hay tanto una referencia física, específicamente acústica

---

<sup>12</sup> Sanders Peirce escribe sobre la lógica: "La lógica, en su sentido general, es, como creo haberlo demostrado, sólo otro nombre de la semiótica, la doctrina cuasinecesaria o formal de los signos." Sanders P. Op. Cit., 21

<sup>13</sup> Eco, Umberto, Op. Cit., pág. 33

<sup>14</sup> Fabbri, Paolo, Op. Cit, pág., 11

porque se basa en los hechos de la lengua (argumento ya reiterado: significante), como donde hay un referente internado en la psique humana, es decir, que encuentra resonancia en el bagaje del individuo, aquello que es la cosa por sí misma: la idea, el significado.

Saussure concibe una doble cara del *signo lingüístico*, donde Peirce ve una relación triádica. En Saussure el *significante* es el *signo-representamen* de Peirce, en este punto no hay dificultades, en tanto que ambos hablan sobre la representación de algún objeto, la cual opera sobre el plano de expresión. La única especificación es que Saussure maneja dicha representación por fuerza como una entidad perceptible en el nivel sensorial y en Peirce, dicha representación sólo requiere de ser trazada por el usuario del signo.

El punto crucial está en el significado de Saussure, desde mi perspectiva, próximo tanto al interpretante en la teoría de Peirce. "La noción de interpretante puede traducirse así: el interpretante es el significado de un significante, considerado en su naturaleza de unidad cultural, ostentada por medio de otro significante para demostrar su independencia (como unidad cultural) del primer significante."<sup>15</sup> Por lo tanto, el interpretante está más próximo al signo lingüístico, en tanto, proceso que de ser inicialmente significado, se vuelve significante, para dar origen a otro signo.

De acuerdo a Umberto Eco "la noción de interpretante, nos demuestra una vez más que en la vida de la cultura cada entidad puede aspirar a ser, indistintamente, significante y significado. (...) Nosotros afirmamos que, en la perspectiva de Peirce, la teoría del interpretante nos permite identificar los significados como unidades culturales a través de otras unidades culturales, todas ellas expresadas por medio de significantes."<sup>16</sup>

## 2.2 El signo según Saussure

Las características generales de Saussure cuando expone el signo lingüístico son:

### **a) Significado y Significante**

Principalmente el signo lingüístico, forma en que Saussure explica el signo, es una entidad compuesta por dos partes. Una que es el objeto manifestado y otra que representa la imagen

---

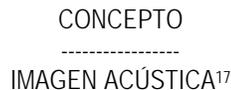
<sup>15</sup> Eco, U. *La estructura Ausente*, Ed. Alianza, España, 1999, pág.. 74

<sup>16</sup> Eco, U. Op. Cit. P. 76

sensorial de éste. Explicado anteriormente el significado es el concepto, la idea, mientras que el significante es la imagen acústica.

El signo lingüístico une no una cosa y un nombre, sino un concepto y una imagen acústica o sensorial. Esta última no es el sonido material, cosa puramente física, sino la psíquica de ese sonido, la representación que de él da testimonio de nuestros sentidos, esa representación es sensorial, y si se llama material es sólo en este sentido y por oposición al otro término de la asociación, el concepto, generalmente más abstracto.

El signo lingüístico es por tanto una entidad psíquica de dos caras, que puede ser representada por la figura:



#### **b) Arbitrariedad del signo y su carácter lineal**

Además el signo lingüístico permanece bajo dos principios. El primero de ellos es el de su arbitrariedad, porque entre el significante y el significado nada justifica su relación, es arbitrario el que a una idea se le asigne una palabra porque entre idea y palabra no hay vínculo lingüístico ni mucho menos lógico. La relación, señala Saussure, que guarda el significante con su significado es de naturaleza arbitraria, porque nada justifica que árbol como articulación lingüística sea inherente al referente mental de un *árbol*.

Saussure fragmenta la semiología de la semiótica al concebir la arbitrariedad en el signo lingüístico. Al argumentar la arbitrariedad del signo, está también ubicando su teoría en el terreno de los hechos sociales y delimitando su concepción de signo en aquellos producidos por el hombre, que gozan de una convención heredada y conservan naturalmente el rasgo de emplear signos con relación arbitraria entre significado y significante.

El lazo que une el significante al significado es arbitrario, o también, ya que por signo entendemos la totalidad resultante de la asociación de un significante con un significado, podemos decir más sencillamente: el signo lingüístico es arbitrario.<sup>18</sup>  
Debido a que el signo es arbitrario, no conoce más ley que la de la tradición, y precisamente por estar fundado en la tradición puede ser arbitrario.<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> Saussure, Ferdinand, Op. Cit., pág., 102-103

<sup>18</sup> *Ibidem*, pág., 104.

<sup>19</sup> *Ibidem*, pág., 112.

Y, el segundo principio, del signo lingüístico, es la linealidad del significante, construido sólo a partir de un trazo ubicado en un tiempo exacto y con la ilación de palabras, es decir, en una sucesión de significantes.

### **c) Mutabilidad e inmutabilidad del signo**

Otra característica del signo de Saussure es el carácter de inmutabilidad y mutabilidad. A través de un juego de paradojas y contradicciones Saussure complementa la figura del signo lingüístico a partir de los fundamentos de la lengua. La arbitrariedad por un lado dice que es injustificado el significante correspondiente a este concepto y pese a la posibilidad de escoger un propio significante para ese significado, se deben aceptar los que ya existen. Es decir, la lengua preserva el carácter de inmutabilidad del signo lingüístico al garantizarse que como hecho social, no puede ser cambiada por un individuo, quien valiéndose de la arbitrariedad del signo lo pretenda hacer, porque la lengua dentro de su marco social es una institución y se interpreta y contiene bajo la tradición impuesta: principio de la inmutabilidad.

Y sin embargo, en la continuidad está la alteración. La mutabilidad del signo, otro elemento con que Saussure expone al signo, radica en que pese a la imposibilidad de la masa social de transformar un signo, éste se transforma. "La lengua se transforma sin que los sujetos puedan transformarla. La lengua es intangible, pero no inalterable." <sup>20</sup>

El tiempo que asegura la continuidad de la lengua, posee un efecto, contradictorio en apariencia con el primero: el de alterar más o menos rápidamente los signos lingüísticos y, en cierto sentido, puede hablarse a la vez de la inmutabilidad y de la mutabilidad del signo. En última instancia los dos hechos son solidarios: el signo está en condiciones de alterarse porque se continúa (...). Por eso el principio de alteración se funda en el principio de continuidad.<sup>21</sup>

## 2.3 El Signo según Peirce

En la teoría semiótica de Peirce todo se explica a través de relaciones triádicas, situación que hace compleja la comprensión de esta teoría: la semiótica esta compuesta por tres ramas, el proceso de semiosis se integra por tres elementos los cuales se someten a relaciones triádicas y que también representan uno de los tres niveles de 'temporalidad'.

---

<sup>20</sup> *Ibidem*, pág., 113.

<sup>21</sup> Loc. Cit.

## a) Semiótica

Las tres ramas de la semiótica son:

[La gramática pura] tiene por cometido determinar qué es lo que debe ser cierto del representamen usado por toda inteligencia científica para que pueda encarar algún significado.

La segunda rama es la lógica propiamente dicha. Es la ciencia de lo que es cuasi-necesariamente verdadero de los representámenes de cualquier inteligencia científica para que puedan ser válidos para algún objeto, esto es, para que pueda ser cierto. La lógica es la ciencia formal de las condiciones de verdad de las representaciones.

La tercer rama, la llamaré retórica pura... Su contenido consiste en determinar las leyes mediante las cuales, en cualquier inteligencia científica, un signo da nacimiento a otro signo y, especialmente, un pensamiento da nacimiento a otro pensamiento.<sup>22</sup>

Luego de esta distinción entre las tres ramas de la semiótica, Peirce, explica el signo con sus tres componentes: representamen, que es el signo mismo, el objeto y el interpretante; los niveles temporales de primeridad, secundidad y terceridad, que respectivamente representan la posibilidad lógica, la existencia real y las leyes; y la semiosis como proceso ilimitado de producción de signos.

## b) El Signo y la Semiosis

La semiosis es un proceso al infinito. La semiosis es el proceso de producción de *signos-representamen*: Objeto a representar; Interpretante de lo representado; y, el signo que representa, son los tres componentes en relación para una semiosis.

Un signo, o representamen, es algo que, para alguien, representa o se refiere a algo en algún aspecto o carácter. Se dirige a alguien, esto es, crea en la mente de esa persona un signo equivalente, o, tal vez, un signo aun más desarrollado. Este signo creado es lo que yo llamo el Interpretante del primer signo. El signo está en lugar de algo, su objeto.<sup>23</sup>

Objeto es aquello acerca de lo cual el Signo presupone un conocimiento para que sea posible proveer alguna información adicional sobre el mismo.<sup>24</sup> El objeto es lo factual de la semiosis. Aporta cualidades indiscutibles y define el cuadro de realidad del signo-representamen.

Umberto Eco, en su libro *Tratado de Semiótica General* escribe a manera de síntesis:

Un signo *representa* algo para la idea que produce o modifica... Aquello que representa se llama su *objeto*; aquello que transmite, su *significado*; y la idea a que da origen es su *interpretante*.<sup>25</sup>

---

<sup>22</sup> Sanders Peirce, C. Op. Cit., pág. 23

<sup>23</sup> *Ibidem*, pág., 22

<sup>24</sup> *Ibidem*, pág., 24-25

La semiosis ha abierto las posibilidades y desplazado el estudio de los signos no únicamente a las manifestaciones sociales, en comparación con al semiología, sino también a hechos naturales y animales, entre otros. En el paradigma semiótico hubo lugar para la antroposemiótica, zoosemiótica, semiótica de la arquitectura, biosemiótica, semiótica de los fenómenos meteorológicos y procesos astrológicos, disciplinas desarrolladas a partir de las posibilidades semióticas. Sobre la semiosis, el mismo Peirce la describe en la siguiente cita, algo larga:

La palabra signo será usada para denotar un objeto perceptible, o solamente imaginable, o aun inimaginable en un cierto sentido. (...) Para que algo sea un Signo, debe "representar", como solemos decir, a otra cosa, llamada su Objeto... Si un signo es distinto de su objeto, debe existir, sea en el pensamiento o en la expresión, alguna explicación, algún argumento, algún otro contexto, que muestre cómo el Signo representa al Objeto o al conjunto de Objetos a que se refiere. Ahora bien, el Signo y la Explicación [el Signo más la Explicación, es el Interpretante] conjuntamente constituyen otro Signo, y dado que la explicación será un Signo, requerirá probablemente una explicación adicional, la cual, tomada conjuntamente con el signo precedente ampliado, constituirá un Signo aun más amplio; y si continuamos suficientemente este proceso, finalmente llegaremos, o deberíamos llegar, a alcanzar en última instancia un Signo de sí mismo, que contuviera a su propia explicación y la de todas sus partes significantes; y, de acuerdo con esta explicación, cada una de esas partes tendrá a alguna otra parte como Objeto.<sup>26</sup>

Peirce desarrolla a partir de una teoría de relaciones triádicas del signo un aparato robusto de clasificación y comprensión del proceso de producción del signo. Cada elemento responde a tres niveles de temporalidad, a) primeridad, b) secundidad y c) terceridad. Cada uno de estos niveles se identifica por la idea que resume su función y mantiene correspondencia con su respectivo elemento dentro de la semiosis:

- |                       |       |                             |
|-----------------------|-------|-----------------------------|
| a) En alguna relación | ----- | Representamen (Signo)       |
| b) Por algo           | ----- | Fundamento (Objeto)         |
| c) Para alguien       | ----- | Interpretante <sup>27</sup> |

Que a su vez, son también identificables según su nivel las distintas relaciones lógicas inherentes a cada elemento de la estructura del signo.

- |                           |                    |                  |                  |            |
|---------------------------|--------------------|------------------|------------------|------------|
| a) En alguna relación.... | Representamen..... | Comparación..... | Posibilidad..... | Forma      |
| b) Por algo.....          | Fundamento.....    | Actuación.....   | Hecho.....       | Existencia |

---

<sup>25</sup> Eco, Umberto, Op. Cit., pág., 115

<sup>26</sup> Sanders Peirce, C., Op. Cit., p.23 y 24.

<sup>27</sup> Magariños de Morentin, *Charles Sanders Peirce, Sus aportes a la problemática actual de la semiología*.  
<http://www.fortunecity.com/victorian/bacon/1244/Elsigno2.html#sanders>

c) Para alguien..... Interpretante..... Pensamiento..... Necesidad..... Ley<sup>28</sup>

Sinceramente es un esquema bastante complicado, más al saber que con esta misma base se construye una tipología general de signos en combinación entre sí, situación que al final alcanza un total de nueve clasificaciones base del signo en disposición de combinarse unas con otras.<sup>29</sup> Además, esquema complicado, cuando cada parte constitutiva del signo, en su interior posee a los tres elementos que constituyen la estructura del signo.

[Peirce] insiste en el concepto de signo desde el punto de vista de sus interrelaciones, definiéndolo como " *Anything which determines something else (its interpretant) to refer to an object which itself refers (its object) in the same way, the interpretant becoming in turn a sign, and so on ad infinitum*" ("Todo lo que constriñe a algún otro (su *interpretante*) a referirse a un objeto, al cual él mismo se refiere del mismo modo (su *objeto*), transformándose a su vez el interpretante en signo, y así *ad infinitum*")<sup>30</sup>

Respecto al proceso de semiosis ilimitada Paul Copley redacta:

La primeridad, no tiene relaciones, no se la tiene que concebir en oposición a otra cosa y es sólo una posibilidad. Es como una nota musical, un gusto indefinido o la percepción de un color.

La segundidad, es el ámbito de los hechos en bruto que surgen de una relación. Es el sentido que surge cuando, al cerrar una puerta, encontramos que está trabada porque hay un objeto en su camino. Al descubrir la relación, el mundo se revela como algo conformado por cosas y su coexistencia con otras cosas.

La terceridad es el ámbito de las leyes generales. Mientras que la segundidad implica hechos en bruto, la terceridad es el elemento mental.<sup>31</sup>

He aquí que el nivel de la terceridad corresponde al Interpretante, quien en una posterior relación de semiosis, se convierte en primeridad, dispuesto a que otro interpretante reanude la semiosis.

Es difícil de captar y comprender el proceso de semiosis más todavía porque es una masa de teoría que sigue un sendero lógico matemático y, así, en la construcción del paradigma semiótico, Sanders Peirce, no deja de echar mano de la abstracción exigente y el desglose sistemático, a veces meticuloso, de su objeto de estudio: los signos como acceso codificado a un objeto.

---

<sup>28</sup> *Ibidem*

<sup>29</sup> Paul Copley, en texto *Semiótica para principiantes*, escribe que "al principio, Peirce postuló diez tipos de signos, luego modificó su postulación para distinguir 66 tipos de signos y finalmente terminó por ocurrírsele la engorrosa cifra de 59 049. Copley, Op. Cit. Pág 30.

<sup>30</sup> Magariños de Morentin, *Charles Sanders Peirce, Sus aportes a la problemática actual de la semiología*.  
<http://www.fortunecity.com/victorian/bacon/1244/Elsigno2.html#sanders>

<sup>31</sup> Copley, P., Op. Cit., p. 28.

### c) Tipología de Signos y sus Relaciones Triádicas

La siguiente cita da pábulo a la explicación necesaria de los nueve tipos de signo:

El signo se produce en un ámbito semiótico que es la condición lógica de su existencia. Así, la estructura teórica en la que puede fundamentarse la investigación semiológica requiere la elaboración y el ajuste lógico de tal ámbito semiótico, en cuya interioridad, el signo es la estructura estructurante en cuanto unidad mínima de análisis: no hay signo en tanto no se establece el ámbito semiótico que lo genera; pero cuando se ha logrado determinar un ámbito semiótico correctamente acotado, se puede reconocer, simultáneamente, el pertinente signo particular.<sup>32</sup>

La primer relación triádica describe al signo; la segunda trabaja sobre el Objeto y sobre este refiere sus características; y, el tercer nivel es el que refiere a su interpretante. Peirce se refiere a éstas y añade a su vez, no sólo a qué se refiere dentro del signo sino más bien sobre qué nivel trabaja:

Las relaciones triádicas de Comparación son aquellas cuya naturaleza es la de las posibilidades lógicas.

Las relaciones triádicas de Funcionamiento son aquellas cuya naturaleza es la de los hechos reales.

Las relaciones triádicas de Pensamiento son aquellas cuya naturaleza es la de las leyes.<sup>33</sup>

Peirce añade a los tres niveles de función del signo, otros tres niveles que versan sobre las características de cada signo según su función:

Los signos son divisibles según tres tricotomías: primero, según que el signo en sí mismo sea una mera cualidad, un existente real o una ley general; segundo, según que la relación del signo con su objeto consista en que el signo tenga algún carácter en sí mismo, o en alguna relación existencial con ese objeto o en su relación con un interpretante; tercero, según que su interpretante lo represente como un signo de posibilidad, como un signo de hecho o como un signo de razón.

De acuerdo con la primera división, un signo puede ser llamado Cualisigno, Sinsigno o Legisigno.

Un Cualisigno es una cualidad que es un Signo. No puede actuar verdaderamente como un signo hasta tanto no esté formulado...

Un Sinsigno (...) es una cosa o evento real y verdaderamente existente que es un signo. Puede serlo únicamente a través de sus cualidades; de modo tal que involucra a un cualisigno o, en realidad, varios cualisignos...

Un legisigno es una ley que es un signo. Esta ley es generalmente establecida por los hombres. Todo signo convencional es un legisigno (pero no recíprocamente).

Conforme a la segunda tricotomía, un Signo puede ser llamado Ícono, Índice o Símbolo.

---

<sup>32</sup> Magariños de Morentin, *Charles Sanders Peirce, Sus aportes a la problemática actual de la semiología*.  
<http://www.fortunecity.com/victorian/bacon/1244/Elsigno2.html#sanders>

<sup>33</sup> Sanders Peirce, C., Op. Cit., p.26

Un Ícono es un signo que se refiere al Objeto al que denota meramente en virtud de caracteres que le son propios, y que posee igualmente exista o no exista tal objeto. (...)

Un Índice es un signo que se refiere al Objeto que denota en virtud de ser realmente afectado por aquel Objeto.

Un Símbolo es un signo que se refiere al Objeto que denota en virtud de una ley, usualmente una asociación de ideas generales que operan de modo tal que son la causa de que el Símbolo se interprete como referido a dicho Objeto. (...)

Conforme a la tercera tricotomía, un signo puede ser llamado Rema, Disisigno o Argumento.

Un Rema es un signo que, para su Interpretante, es un signo de Posibilidad cualitativa, vale decir, se entiende que representa tal o cual clase de Objeto posible.

Un Dicisigno es un signo que, para su Interpretante, es un Signo de existencia real.

Un Argumento es un signo que, para su Interpretante, es un Signo ley.<sup>34</sup>

Cobley proporciona una descripción más sintética sobre los nueve tipos de signo y bien podría citarse para mejorar la comprensión de la teoría semiótica de Peirce:

A nivel del Signo

Un Cualisigno (un representamen formado por una cualidad, por ejemplo, el color verde)

Un Sinsigno (un representamen formado por una realidad física existente, por ejemplo, una señal de tránsito en una calle específica)

Un Legisigno (un representamen formado por una ley, por ejemplo, el sonido del silbato del árbitro en un partido de fútbol)

A nivel del Objeto

Un Ícono (donde el signo se relaciona con su objeto por tener alguna semejanza con éste, por ejemplo, una fotografía)

Un Símbolo (donde el signo se relaciona con su objeto sólo por una convención, por ejemplo, una palabra, una bandera)

Un Índice (donde el signo se relaciona con su objeto en términos de causalidad, por ejemplo, veleta del tiempo, síntoma médico)

A nivel del Interpretante:

Un Rema (donde el signo se representa para el interpretante como una posibilidad, por ejemplo, un concepto)

Un Disisigno (donde el signo se representa para el interpretante como un hecho, por ejemplo, una enunciación descriptiva)

Un Argumento (donde el signo se representa para el interpretante como una razón, por ejemplo, una proposición)<sup>35</sup>

Así, cada uno de los nueve signos al momento de interactuar y entrar en combinación concibe nuevos signos como por ejemplo un sinsigno-indexical-decisigno o un argumento-símbolo-legisigno, porque al instante de asignar un tipo de signo a cualquier hecho, el signo debe contemplar uno a uno los tiempos y los elementos de la semiosis (primeridad, secundidad, terceridad; signo, objeto, interpretante; y posibilidad lógica, hecho existente o ley).

---

<sup>34</sup> *Ibidem*, p. 29-32

<sup>35</sup> Cobley, P., *Op. Cit.*, p. 32-34.

En la historia de la semiótica, desde los Estoicos en la Grecia antigua, los tratados medievales de los filósofos escolásticos, y hasta la inaugural semiótica norteamericana de Charles Sanders Peirce o la semiología francesa, ambas del siglo XX, se ha privilegiado en los estudios semióticos el lugar del signo. Sin embargo, un debate más actual versa sobre la necesidad de ampliar los alcances del hacer semiótico, no limitarlo al estudio del signo sino más bien dirigirlo a los planos del lenguaje (expresión y contenido), es decir, al proceso de producción y generación de la significación. En este trabajo semiótico sobre las organizaciones se aborda y se privilegia —pese a cualquier proyecto semiótico— el hacer sígnico, porque, desde luego, todo estudio semiótico parte del estudio de los signos.

## 2.4 Significación

El estudio de los signos es un ejercicio filosófico sobre la teoría del lenguaje, sin embargo, el eslabón que une la vida de los signos a la vida cotidiana de los sujetos es la significación. La significación es el signo más su entorno y el individuo. Por significación hay expresiones sinónimas como producción de sentido, intencionalidad o sentido articulado, expresiones de empleo a veces arbitrario que suelen ser aproximaciones superfluas porque se desvían en la nebulosa teórica de acuerdo al paradigma base sobre el que se esté trabajando. Y, como es en la semiótica, la unidad de criterios respecto a una idea es imposible. Sin embargo, se coincide en que la significación, independientemente de una definición de consenso, es el nivel superior del signo en su praxis. Quizás es el fin último del signo una vez que yace inmerso en el hacer simbólico de las personas.

Una primera definición es la de Roland Barthes quien dice que la significación puede concebirse como un proceso; es el acto que une el significante y el significado, acto cuyo producto es el signo.<sup>36</sup> El mismo Barthes complementa su definición en otro texto, *Elementos de Semiología*,

---

<sup>36</sup> Barthes, R. *La aventura semiológica*. Paidós Comunicación, México, 1990, pág. 46

“Hemos visto que todo sistema de significación conlleva un plano de expresión (E) y un plano de contenido (C) y que la significación coincide con la relación (R) de ambos planos: ERC.”<sup>37</sup>

La significación es también utilizada como sinónimo de semiosis (o acto de significar) y, entonces, se interpreta como la reunión del significante y del significado (constitutiva del signo) o como la relación de presuposición recíproca que define el signo constituido. (...) reservamos el término significación para lo que nos parece esencial, a saber, la diferencia (la producción y aprehensión de las distinciones) que define Saussure, la naturaleza misma del lenguaje. Entendida, así, como el emplazamiento o como la aprehensión de las relaciones, la significación se inscribe, en cuanto sentido articulado, en la dicotomía sentido/significación y, al mismo tiempo, comprende, como concepto general a todas las acepciones hasta aquí presentadas.<sup>38</sup>

La significación no es el sentido y quizás sea más fácil aprehender el concepto de significación a partir de lo que no es: el sentido es la intencionalidad orientada al momento de emitir un signo, el sentido es el sitio al que pretende acercarse el signo sin necesariamente finalizar en ese punto, sin necesariamente hallar esa finalidad. Así la significación es no el sentido (la intencionalidad) sino el encuentro del signo consigo mismo y con su ambiente. La significación es el signo, su usuario y lo social del signo, tal como lo presenta Peirce, la significación en el hábito del signo.

## 2.5 Enunciación y Discurso

Es invariable el uso que se les da a estos conceptos. Hay quienes los emplean como sinónimos y no discriminan su uso: al igual la *enunciación* es el acto textual de hacer un enunciado como el acto figurativo de atribuir sentido, relaciones, unidades, operaciones, etc. a una semiótica, cuando esta última acepción es más bien la que define al discurso como proceso semiótico.

En una aproximación bastante austera la enunciación es una práctica semiótica que necesariamente recurre a las competencias de la lingüística; mientras que el discurso, es una forma global de semiótica a la cual se circunscriben tanto objetos semióticos ligados a la lingüística como objetos semióticos generados sin mediación de la lengua.

---

<sup>37</sup> Barthes, R. *Elementos de semiología*. Alberto Corazón Editor, Serie B Comunicación, Madrid, 1971, pág. 91

<sup>38</sup> Courtes, J., Greimas, A. J. *Semiótica. Diccionario Razonado de la Teoría del Lenguaje*. Ed. Gredos, Madrid. 1970. pág. 373, 374

Pese al uso mutable que se registra tanto de la enunciación como del discurso, hay intentos por discernir bien cada idea. Uno de estos intentos es *Semiótica. Diccionario razonado* de Courtes y Greimas donde, aún con realizar un seguimiento por todas las corrientes y hacia las nuevas tendencias, en su momento dicen sobre el discurso que es un concepto que permanece ambiguo.

En una primera aproximación se puede identificar el concepto de discurso con el de proceso semiótico, y considerar que la totalidad de los hechos semióticos (relaciones, unidades, operaciones, etc.) situados en el eje sintagmático del lenguaje, dependen de la teoría del discurso. Con relación a la existencia de dos macrosemióticas —el mundo verbal, presente bajo forma de lenguas naturales y el mundo natural, fuente de semióticas no lingüísticas— el proceso semiótico aparece como un conjunto de prácticas discursivas: prácticas lingüísticas (comportamientos verbales) y no lingüísticas (comportamientos somáticos significantes, manifestados por los órdenes sensoriales).<sup>39</sup>

Sobre la enunciación, Courtes y Greimas, escriben:

Según los presupuestos epistemológico, implícitos o explícitos, la enunciación se definirá de dos maneras diferentes: o como la estructura no lingüística (referencial) subtendida por la comunicación lingüística, lógicamente presupuesta por la existencia misma del enunciado.<sup>40</sup>

Las citas anteriores ayudan a trazar un primer esbozo sobre enunciación y discurso. Conceptos que serán trabajados a lo largo del estudio semiótico de las organizaciones. Lo que debe quedar claro es que enunciación y discurso son distintos pero yacen en la teoría semiótica bastante parecidos. Simplemente cabe destacar que la enunciación es parte del discurso. Que ambos conceptos son muy ligados a nuestros bagajes lingüísticos y que, sin embargo, su utilización no es exclusiva de los productos de la lengua.

## 2.6 Códigos y Sistemas

Un código puede definirse como un inventario de signos enmarcados en un tiempo establecido y un espacio, lo que hace referencia a un uso histórico concluyente. En el paradigma estructural, por ejemplo, donde el signo y los sistemas de significación se circunscriben a la teoría lingüística y en sí a los hechos del lenguaje, los códigos son por tanto, las convenciones de la lengua, ese sistema de reglas dentro de las cuales son válidas ciertas combinaciones de signos

---

<sup>39</sup> *Ibidem.* p. 126

<sup>40</sup> *Ibidem.* P. 144

En el Diccionario de Comunicación de J. B. Fages, de 1977, el código es definido como el “conjunto de reglas o normas que fijan el funcionamiento del lenguaje (Lengua)”. Esta definición se presenta bastante general y sin embargo también ambigua al asignar como fin del código “el verificar el funcionamiento del lenguaje”. En contraste, una definición a partir de la teoría semiológica y que delimita la interpretación de código, más orientada hacia los signos y menos a una teoría general del lenguaje, es la de Courtes y Greimas

El término código se empleó, por primera vez, en la teoría de la información, donde designa un inventario de símbolos arbitrariamente escogidos, acompañado de un conjunto de reglas de composición de las palabras codificadas y a menudo puestas en paralelo con un diccionario.<sup>41</sup>

En la misma definición pero ubicando el concepto en la teoría de la comunicación se escribe:

La Teoría de la Comunicación Lingüística ha tratado de aprovechar la oposición código/mensaje, lo cual es sólo una nueva formulación de la dicotomía saussuriana lengua/habla. Se entiende, entonces, por código no solamente un conjunto limitado de signos o de unidades (dependientes de una morfología), sino también los procedimientos de su disposición (su organización sintáctica); la articulación de estos dos componentes permite la producción de mensajes.<sup>42</sup>

Umberto Eco en *La Estructura Ausente*, escribe que “queda establecida una investigación semiótica cuando se supone que todas las formas de comunicación funcionan como emisión de mensajes basados en códigos subyacentes”<sup>43</sup>, más adelante Eco precisa definiciones y en primer lugar apunta sobre el código: Siguiendo a Miller (1951) vamos a definir un código como un sistema de símbolos que por convención previa está destinado a representar y a transmitir la información desde la fuente al punto de destino.<sup>44</sup> Las mediaciones de convenciones sociales hacen del código el eje sobre el cual interactúan signos e individuos. En las organizaciones se activan varios códigos que en su conjunto integran al gran sistema de significación, es decir, que los códigos en las organizaciones son subsistemas de signos del sistema mayor de su significación. Umberto Eco agrega, en términos generales, “el código establece una correspondencia entre un significante y un significado.”<sup>45</sup>

---

<sup>41</sup> Courtes, J., Greimas, A. J. Op. Cit. P. 57

<sup>42</sup> *Ibidem*, p. 57

<sup>43</sup> Eco, U. *La estructura Ausente*, Ed. Alianza, España, 1999, p. 11

<sup>44</sup> *Ibidem*, P. 11

<sup>45</sup> *Ibidem*, P. 45

## 2.7 Sintagma y Paradigma. Denotación y Connotación

Dentro de la línea estructuralista casi todas las categorías se explican a partir de dualidades, es decir, de dicotomías o relaciones de oposición que se hacen complementarias.

La denotación y la connotación son las dos capacidades del signo lingüístico. Mientras que sintagma y paradigma son ejes que subyacen en el plano del lenguaje y de cualquier sistema de signos al momento de crear un mensaje, es decir, de aplicar una enunciación. Ambos binomios constituyen conceptos medulares en el estudio de cualquier práctica semiótica.

La denotación es la referencia explícita del signo, el significado próximo y tangible que elimina posibilidades de distorsión en el mensaje, es la forma más pura del signo en relación con su significado. Mientras la connotación es el marco de ideas que evocan el signo, no es el objeto por sí mismo, ni el significado en cuanto a proximidad tangible entre cosa e idea es, más bien, el remitente de la materia sígnica, no es la idea que se aproxima al significante sino la subjetividad del signo en el usuario del signo. En el módulo estructuralista la connotación está en la retórica, en el plano de los hallazgos ideológicos, allá donde el signo *lobo* deja de ser la idea de un animal mamífero para complementarse con las ideas de crueldad, argucia y clandestinidad, por ejemplo.

Todos los signos denotan a la vez que connotan. J. B. Fages, al hablar de connotación escribe: es la dimensión retórica de los significantes y, a la vez, nivel ideológico de los significados.<sup>46</sup>

Sintagma, paradigma: éstos son los dos planos del lenguaje.<sup>47</sup> Con el nombre de sintagma "se designa una combinación de elementos copresentes en un enunciado (frase o discurso) definibles (...) por las relaciones de selección, solidaridad o combinación que mantienen entre sí y por la relación hipotáctica que los une a la unidad superior constituida por ellos mismos."<sup>48</sup> Los sintagmas son las unidades mínimas de significación. En una fragmentación de los elementos sígnicos menores, o sea, de los componentes con significación de un sistema, los fragmentos menores a los que puede llegar esa segmentación del conjunto (cadena sintagmática) son los sintagmas. Esta segmentación habla de otra característica del sintagma: permanece en

---

<sup>46</sup> Fages, J. B. Op. Cit. Pág. 50.

<sup>47</sup> Barthes, R. Elementos de semiología. Alberto Corazón Editor, Serie B Comunicación, Madrid, 1971, pág. 84

<sup>48</sup> Courtes, J., Greimas, A. J. Op. Cit. Pág. 381

concatenación dentro de una cadena discursiva o textual, cuando se trata de la lengua o está en yuxtaposición cuando se sitúa el análisis a detalles arquitectónicos, por ejemplo.

Barthes al exponer sobre el sintagma y paradigma<sup>49</sup> explica:

El primero es el de los sintagmas; el sintagma es una combinación de signos que tiene como soporte la extensión; en el lenguaje articulado esta extensión es lineal e irreversible (es la cadena hablada).

El segundo plano es el de las asociaciones (conservando todavía la terminología de Saussure): fuera del discurso (plano sintagmático) las unidades que tienen algo en común se asocian en la memoria y forman de esta manera grupos en los que dominan relaciones diversas (...) Cada grupo forma una seria nemotécnica virtual, un tesoro de la memoria.<sup>50</sup>

El paradigma son las asociaciones dentro del plano de la expresión o del contenido pero de manera más comprensible, es el conjunto donde se engloban los sintagmas o mejor dicho, el ambiente que circunscribe a los sintagmas.

Para que quede más claro, la definición de Courtés y Greimas:

El paradigma está constituido por una clase de elementos capaces de ocupar un mismo lugar en la cadena sintagmática o —lo que viene a ser igual— por un conjunto de elementos sustituibles entre sí en un mismo contexto.<sup>51</sup>

Los mismos autores para explicar *paradigmático* aportan una idea que describe tanto sintagma como paradigma: "las funciones entre las magnitudes situadas en el eje paradigmático son correlaciones (disfunciones lógicas del tipo {o... o}), mientras que las que se emplazan en el eje sintagmático son relaciones (conjunciones lógicas del tipo {y... y})."<sup>52</sup> Por esto el paradigma se lee de manera horizontal tomando en cuenta asociaciones, cuando el sintagma de forma vertical. Por ejemplo, en un sistema de vestido, el paradigma es el grupo de las piezas, y detalle que no se pueden llevar al mismo tiempo y cuya variación corresponde a un cambio del sentido expresado por la vestimenta: tocado, boina, sombrero. Mientras que el sintagma, dentro de un sistema de vestido, es la yuxtaposición de elementos diferentes: falda, blusa, chaqueta.<sup>53</sup>

---

<sup>49</sup> Barthes prefiere el término de sistema al de paradigma, aunque para la exposición de la oposición sintagma/sistema, prefiero utilizar la palabra paradigma en lugar de sistema.

<sup>50</sup> Barthes, R. Op. Cit. Pág. 62

<sup>51</sup> Courtés, J., Greimas, A. J. Op. Cit. Pág. 297

<sup>52</sup> *Ibidem*, Pág. 297

<sup>53</sup> Barthes, R. Op. Cit. Pag 64

## 2.8 Kinésica y Proxémica

En las relaciones humanas, ningún silencio está desprovisto de significación, y la ausencia de lágrimas puede decir más que páginas enteras.<sup>54</sup> Enunciado de Gregory Bateson, fundador de la Escuela de Palo Alto, 'Universidad Invisible' sobre estudios en comunicación a partir de la investigación antropológica enfocada en los espacios y los movimientos corporales, que reseña de forma sencilla los andamiajes sobre los cuales trabajarían más tarde Edward T. Hall, Ray Birdswhistell y Albert E. Schefflen quienes, al igual que Bateson, postularían que la corriente permanente de la comunicación es para cada individuo una cadena continua de contextos de aprendizaje.<sup>55</sup>

Para la Escuela de Palo Alto la comunicación se retrata en actitudes particulares y a veces inconscientes de los individuos pero aprehendidas de su contexto. Retoman el método de la lingüística estructural donde al estudiar la comunicación humana la primer pregunta que se formulan en la investigación es: ¿cuáles son, entre los millares de comportamientos corporalmente posibles, lo que retiene la cultura para constituir conjuntos significativos?<sup>56</sup> También presuponen la existencia de códigos, entre los cuales el sujeto selecciona unidades mínimas de significación para crear su mensaje porque "la existencia de códigos del comportamiento personal e interpersonal, regularían su apropiación con el contexto y, por lo mismo, su significación. Todo hombre viviría necesariamente (si bien de manera inconsciente) en y por los códigos, ya que todo comportamiento supone su uso... En consecuencia, no es posible dejar de comunicarse."<sup>57</sup>

Para Bateson, Hall y Birdswhistell, quienes atañen más a este estudio semiótico de las organizaciones, aunque hay otros autores que pertenecen igual a la Escuela de Palo Alto, la comunicación es un proceso social permanente que integra múltiples modos de comportamiento: la palabra, el gesto, la mirada, la mímica, el espacio interindividual, etc.<sup>58</sup>

---

<sup>54</sup> Bateson, G. *La nueva comunicación*, Ed. Kairós, Barcelona, 4 ed., 1994, pag. 128

<sup>55</sup> *Ibidem*, Pág. 140

<sup>56</sup> *Ibidem*, Pág. 21

<sup>57</sup> *Ibidem*, Pág. 22

<sup>58</sup> Loc. Cit

La kinésica de Birdswhistell, es una aplicación fiel de la lingüística descriptiva y estructural de Smith y Tragler. Desmenuza, en un enfoque de estudio de microanálisis, segmentos breves de película filmada con comportamientos para luego hallar categorías derivadas de la lingüística como los fonos, fonemas y morfemas pero al modo de la kinésica: kines, kinemas, kinemorfos, kinemorfemas y alokinos, etc.<sup>59</sup> Luego de la identificación el microanálisis de Birdwhistell profundiza en la entonación, acentuación, intensidad, los unidores de los segmentos gestuales y hasta la tensión muscular de los labios que en la emisión vocal acompañan como emisiones corporales.

Las dificultades de este modelo de análisis no radican sólo en el entendimiento de los conceptos sino más aún en las implementaciones técnicas, como capturar cuadro a cuadro una secuencia de un par de minutos para realizar el análisis.

Más funcional —para un abordaje semiótico de las organizaciones— se presenta la teoría de Schefflen quien parte de la tesis de que todos los comportamientos son potencialmente comunicativos y quien, contra la clasificación de comportamientos verbales y no verbales, propone un cuadro más complejo de comportamientos: comportamiento vocal: lingüístico, paralingüístico; comportamiento kinésico: movimientos corporales incluida la expresión facial, elementos que provienen del sistema neurovegetativo y comprenden la coloración de la piel, la dilatación de la pupila, la actividad visceral, postura, ruidos corporales; comportamiento táctil; comportamiento territorial o proxémico; emisión de olores; comportamiento en cuanto a la indumentaria, cosmética, ornamentación, etc.<sup>60</sup>

A. J. Greimas y J. Courtes, desde su texto de espíritu enciclopédico, *Semiótica. Diccionario Razonado*, no mencionan nada respecto a la Kinésica, ven más como proyecto semiótico —y sólo en ciernes— a la proxémica, pese a que en estructura y método la Kinésica se presenta más compleja.

Es Edward T. Hall quien más información ha producido entorno al estudio antropológico de la comunicación dentro de la cultura moderna tanto occidental como oriental. En *La dimensión*

---

<sup>59</sup> Para ser más específicos los kines representan a los fonos (dentro de una palabra serían la pronunciación de las sílabas); los kines son la unidad más pequeña de movimiento corporal que puede extraerse y distinguirse de otro movimiento. Los alokinos son cada una de las variantes en la expresión de un kine sin que éste pierda su sentido original. Los kinemas, son el conjunto de alokinos, es decir, son el movimiento mínimo significativo, en lingüística sería morfemas y en un enunciado se identificaría como las palabras: los más pequeños de los elementos significativos. Ver Bateson, Op. Cit. Pág. 170-171.

<sup>60</sup> *Ibidem*, Pág. 153

*oculta*, estudia la relación espacio/sujeto y espacio/cultura. Considera que como antropólogo es fundamental encontrar el principio y escudriñar las subestructuras biológicas de donde nace un aspecto dado del comportamiento humano,<sup>61</sup> idea que lo aproxima a inaugurar indirectamente el terreno de la antroposemiótica.

Como Bateson aprendí a fijarme más en lo que hace la gente que en lo que dice cuando responde a una pregunta directa; a prestar una atención especial a los materiales que no se pueden manipular conscientemente y a buscar modelos más que un contenido.<sup>62</sup>

Su aportación es el concepto de proxémica, con el cual hace referencia al estudio del hombre con sus espacios: He acuñado la palabra proxémica para designar las observaciones y teorías interrelacionadas del empleo que el hombre hace del espacio, que es una elaboración especializada de la cultura.<sup>63</sup>

Desde la vasta teoría semiótica, el concepto de proxémica se revalora para emplearse en el desarrollo de estudios sobre las semióticas naturales (aquellas donde la producción sónica se da sin necesariamente un vínculo lingüístico), la semiótica teatral como una puesta en escena armada a través de significantes y, entre otras, de la semiótica discursiva.

La proxémica es una disciplina —o, más bien, un proyecto de disciplina— semiótica que trata de analizar las disposiciones de los sujetos y de los objetos en el espacio con fines de significación. (...) En una primera aproximación, la proxémica parece interesarse por las relaciones espaciales (de proximidad, de alejamiento, etc.) que mantienen los sujetos entre sí, y por significaciones no verbalizadas resultantes. Sin embargo, cuando ya no se trata de semióticas naturales (es decir, de comportamientos reales en el mundo) sino de semióticas artificiales o construidas (teatro, liturgia, ritual, urbanismo, etc.) que permiten prever una instancia de la enunciación, las disposiciones de los objetos, así como de los sujetos, se vuelven portadoras de sentido.<sup>64</sup>

La diferencia entre Kinésica y Proxémica, además de que la primera estudia los comportamientos corporales o gestuales y la segunda estudia la percepción y el uso del espacio por el hombre, la describe Edward T. Hall así: "En una palabra, la proxémica no se preocupa en principio de la observación y el registro de los detalles gestuales y los movimientos corporales. Trata de la arquitectura, el amueblamiento [equipamiento] y la utilización del espacio, mientras que la Kinésica no está, actualmente, interesada más que de manera indirecta en el entorno. El sistema de

---

<sup>61</sup> Hall, Edward T. *La dimensión oculta*, Siglo XXI, México, 1999. pág. 1

<sup>62</sup> Bateson, G. Op. Cit., pág. 199

<sup>63</sup> Hall, E. Op. Cit. Pág. 6

<sup>64</sup> Courtes, J., Greimas, A. J. Op. Cit. Pág. 325, 326

anotación en proxémica es más simple que el utilizado en Kinésica. La Proxémica trata de determinar cómo establecemos las distancias.”<sup>65</sup>

Hall aporta dos categorías de análisis fundamentales, para este trabajo al momento de abordar las organizaciones. Los espacios sociópetas y sociófugos, como una de las herramientas de investigación proxémica basada en la observación, “que consiste en saber si el espacio está organizado de manera que favorezca la comunicación entre los sujetos (sociópeta) o al contrario, su aislamiento (sociófugo). Lo que es sociófugo en una cultura puede ser sociópeta en otra.”<sup>66</sup>

Para un estudio semiótico de las organizaciones el enfoque microanalítico es inoperante por la exigencia técnica de filmar comportamientos para identificar las unidades mínimas significativas y por la segmentación de un universo tan variado en culturas como el de las organizaciones, incluso para este estudio además de inoperante es ocioso porque la Escuela de Palo Alto desarrolló investigaciones con la legítima inquietud de construir modelos, es decir, validez científica a sus objetos de estudio, y en este trabajo se dará primacía al signo mismo no a la interpretación ni a la construcción de modelos.

El estudio kinésico y proxémico, con un desglose minucioso, es decir, de microanálisis e inspirado en la lingüística descriptiva, es ocioso para un estudio semiótico de las organizaciones porque exige una segmentación arbitraria de comportamientos muy específicos y bastante acotados. Sin embargo son importantes la tesis de Palo Alto, en cuanto a cómo y cuáles comportamientos se comunican a través del aprendizaje; qué tanto la cultura conserva esos códigos para que el sujeto los emplee inconscientemente en la comunicación; y más para comprender la cultura como actante homogenizador de significados a través de significantes gestuales o espaciales.

## 2.9 Puesta en escena

Al realizar una semiótica de las organizaciones los estudios más próximos de la teoría semiótica que pueden transpolarse al mundo organizacional, son los de la semiótica aplicada al teatro. Es decir, en sentido figurativo, utilizar el término de teatralidad o puesta en escena para pensar las organizaciones como una construcción entramada de significantes.

---

<sup>65</sup> Bateson, G. Op. Cit. Pág. 203

<sup>66</sup> *Ibidem*. Pág., 123

La metáfora de la puesta en escena habla de una semiótica artificial con un estudio que transita del texto a la gestualidad oral, los juegos cromáticos o de iluminación hasta, entre otros, a la proxémica como relación espacio/sujeto. Y quizás aquí la diferencia por la que no se puede aplicar este modelo de estudio del teatro a las organizaciones, puesto que la teatralidad se exige como semiótica artificial (construida en contexto, es decir, dependiente a evocaciones del lenguaje humano) y en la realidad organizacional hay códigos estructurados —lo que nos habla de semióticas artificiales— pero también abundan signos frecuentemente aislados que nos acercan a la idea de una semiótica natural, con hechos “reales” que manifiesta una naturaleza sémica sin mediación humana en la producción del signo y supeditada esta mediación a la función del interpretante en el modelo de Peirce. Las organizaciones a diferencia del teatro, ambas como objeto de estudio semiótico, poseen en sus mensajes tanto semióticas naturales como artificiales.

En cuanto a la forma de aplicación de la semiótica a productos teatrales, Gianfranco Bettetini, propone que para el análisis del cine como de los espacios escénicos, se deben aislar las líneas de la estructura análogamente al análisis del texto, aunque probablemente sea más preciso hallar y a su vez estudiar los códigos independientes que acuden a formas propias, de tal modo que en la exploración de cada una de las partes se dilucide un conocimiento sobre el todo.

Estas ideas abren un debate sobre la semiótica del teatro dada su multivariedad de sistemas significantes —debate que interesa por la proximidad al hecho organizacional. “La dificultad planteada es, a la vez, teórica y práctica: se trata de conciliar la presencia de significantes múltiples con la de un significado único. Dicho de otro modo, ¿hay, por ejemplo, que analizar separadamente cada uno de los lenguajes de manifestación: gestualidad oral (entonación), visual (mímicas, actitudes, gesticulaciones), proxémica (puesta en escena de los actores, de los objetos y de los decorados), programación cromática (juego de luces, etc.) y por último, el discurso verbal a varias voces, para proceder luego a reunir los resultados obtenidos por esos análisis parciales, o bien, al contrario, se debe efectuar una segmentación del discurso teatral complejo en simultaneidades? ¿Cada lenguaje de manifestación posee un significado autónomo, o no hace más que concurrir — con un aporte parcial— a la articulación de una significación común y global?”<sup>67</sup> En parte la

---

<sup>67</sup> Courtes, J., Greimas, A. J. Op. Cit. Pág 403.

respuesta a estas interrogantes es un estudio al nivel de las estructuras semióticas subyacentes que pueda descubrir y/o generar el espectáculo manifestado por todos los lenguajes.<sup>68</sup>

Bettetini sentencia sobre el acto teatral y a propósito del estudio más de las estructuras que del conjunto de manifestaciones como parte de un espectáculo:

El teatro ha ido poco a poco acentuando, desde sus orígenes hasta la llamada escena italiana, su función representativa, renunciando al primitivo ritualismo, a la participación comunitaria y reforzando el juego ilusorio de una propuesta comunicativa verosímil, pero artificiosa, seductora, pero cerrada en su unívoca estructura de sentido.<sup>69</sup>

Las interrogantes sobre cómo elaborar una posible semiótica del teatro no son contestadas. Y sin embargo, se puede ver el teatro como espectáculo, o sea como referente de una idea total o como un mensaje a estudiarse (como práctica discursiva) a través de cada una de sus manifestaciones por los diversos planos de su expresión: luz, escenografía, proxemia, actantes, el texto mismo como discurso, las gesticulaciones, etc.

---

<sup>68</sup> *Ibidem*. Pág 403.

<sup>69</sup> Bettetini, Gianfranco, *Producción significativa y puesta en escena*, Gustavo Gili, Barcelona, 1977. pág. 146

## RESUMEN

A finales del siglo XIX todas las prácticas que tenían por objeto el estudio, la producción o codificación y la interpretación o decodificación de signos vieron en la semiótica su ciencia.

Algunas prácticas soterradas a siglos y milenios, desde el hombre primigenio a la antigua Grecia y desde la filosofía medieval hasta la reciente ciencia positivista; y otras de los más variados cultos o doctrinas: las interpretaciones totémicas, la sintomatología médica, la observación meteorológica, el mundo biológico y el hacer zootécnico; convergen en los signos. Y, pese a la heterogeneidad de tiempos y rubros, todas con el común de existir en torno a razones sígnicas: mundos inminentemente simbólicos con objetos que hablan sobre usos y costumbres, con escenarios que remiten a puestas escénicas de vidas cotidianas, con palabras que son textos, con figuras que son convenciones representativas de fenómenos y que luego se hacen ideas, en sí de una explicación ininteligible de la realidad. Los signos son sustancia yuxtapuesta y paralela de la vida humana.

La teoría semiótica contemporánea ha establecido que cualquier práctica semiótica u objeto susceptible de un análisis semiótico sea cultura, vestido, vida animal y vida biológica (aunque aún estén en debate), comida, arquitectura o en este caso las organizaciones como sistemas de signos, existen sobre dos planos: el de la expresión y el del contenido. Con este principio el análisis semiótico trabaja, propone conceptos y crea opciones, algunos como proxémica, kinésica o semiosis, y otros como significación o puesta en escena, pero siempre, sin perder de vista la idea principal del hacer semiótico, el estudio de los signos.

La semiótica, así, es la ciencia general de los signos. ¿Qué es un signo? Independientemente paradigmas, sea el de Peirce o el Saussure, un signo es cualquier elemento que está en representación de otro elemento. De acuerdo a estas definiciones generales y con la tesis de exponer a las organizaciones como sistemas de significación y por tanto de interacción de signos, las categorías aquí utilizadas, como prácticas discursivas, significante y significado,

semiosis, etc., no representan una descontextualización arbitraria de sus paradigmas originales, al contrario, enmarcadas en la búsqueda del signo en las organizaciones, se proponen como herramientas de exposición de argumentos, ideas y conceptos en torno al hacer semiótico dentro del mundo organizacional.

Finalmente, vale recapitular, que el vínculo entre organizaciones y semiótica es —de inicio— la producción sígnica inherente al ser humano; y, un vínculo mayor, está en el capital comunicativo del signo en tanto vehículo de información, y, como se expondrá en el siguiente capítulo, en los procesos culturales de las organizaciones, entendiendo a éstas como culturas y siguiendo la premisa de los semióticos italianos de que la cultura es una forma de comunicación como igualmente una actividad semiótica.

### 3. PROCESOS CULTURALES Y SEMIÓTICOS EN LAS ORGANIZACIONES

La palabra es un símbolo que emite símbolos.  
El hombre es hombre gracias a la palabra, gracias a la metáfora original que le hizo ser otro, y le separó del mundo natural; el hombre es un ser que se ha creado a sí mismo al crear el lenguaje. Por la palabra, el hombre es una metáfora de sí mismo.

Octavio Paz

¿Qué hace a una organización un sistema semiótico? ¿En qué medida las organizaciones son sistemas de signos y qué las lleva a ser, entonces, sistemas de significación?

Las organizaciones experimentan procesos de comunicación desde los más complejos como la inducción o enculturación (lo que significa un proceso de enseñanza sobre los motivos de cada organización, así como las operaciones del nuevo participante) hasta procesos de comunicación aparentemente más austeros, como transmisiones de información descendente por medio de documentos o minutas.

En esta vastedad de posibilidades de comunicación, la cultura y la producción sígnica van de la mano, y hacen de la organización una entidad semiótica: generación de sentido, significados compartidos, significación, emisión de signos y continua semiosis, son categorías semióticas presentes en las organizaciones.

El ser humano es por definición un creador de signos, por tanto, un ser sujeto a procesos semióticos. Su evolución en el plano fisiológico trajo consigo una evolución en el terreno de sus competencias comunicativas: el lenguaje hizo, también, la evolución del animal al ser humano. Estas facultades permanecen y son pábulo a los procesos semióticos que las organizaciones presentan.

### 3.1 El Sujeto Creador De Signos

El hombre es un animal simbólico. Enunciado de Cassirer para hablar de la capacidad humana de construir representaciones de su entorno, para evocarlas independientemente de espacios y momentos. Enunciado que lleva a la comprensión de la humanidad como transformadora del entorno en función de la necesidad y en virtud de sus capacidades. La esencia del lenguaje es simbólica porque consiste en representar un elemento de la realidad por de otro.<sup>1</sup>

El mismo Cassirer, en un texto de Tzvetan Todorov, formula “la función más que instrumental del lenguaje, que no sirve para denominar una realidad preexistente sino para articularla, para conceptualizarla. Esta función de lo simbólico distingue al hombre de los animales que sólo tienen sistema de recepción y de acción, y le vale el nombre de *animal symbolicum*.”<sup>2</sup> A lo que Paz añade, “no hay pensamiento sin lenguaje, ni tampoco objeto de conocimiento: lo primero que hace el hombre frente a una realidad desconocida es nombrarla, bautizarla.”<sup>3</sup> En suma, la esencia del lenguaje es la representación, “*Darstellung*, de un elemento de experiencia por medio de otro, la relación bipolar entre el signo o el símbolo y la cosa significada o simbolizada, y la conciencia de esa relación.”<sup>4</sup>

En 1986, Víctor Bunak, científico soviético escribe en un ensayo: El hombre se separa definitivamente del mundo animal cuando es capaz de elaborar imágenes mentales coherentes de objetos y acciones distintos, de diferenciarlas entre sí y de combinarlas con otras, lo que permite percibir las características comunes de los objetos clasificados por categorías y, a su vez, elaborar la representación mental de esas percepciones combinadas, es decir lo que llamamos noción o concepto.<sup>5</sup> El lenguaje es la facultad cerebral y morfológica del hombre para crear sistemas de comunicación basados en sus posibilidades sensoriales, de construir códigos —inventarios de signos— y de encontrar mecanismos que aseguren su transmisión fundados en las competencias fisiológicas del ser humano y en los basamentos culturales o *backgrounds* del receptor.

---

<sup>1</sup> Paz, O. *El arco y la lira*, FCE, México, 1996, Pág. 34

<sup>2</sup> Todorov, T. **La Semiótica**, en Paoli, A. *Comunicación e Información*, Ed. Trillas, México, 1986.

<sup>3</sup> Paz, O. Op. Cit. Pág. 30

<sup>4</sup> Marshall, W., **Lenguaje y Realidad**, citado en Paz, O. Op. Cit. Pág., 32

<sup>5</sup> Bunak, V. **Del grito a la palabra**, en Montaner, P., Montayo, R., *¿Cómo nos comunicamos?*, Alambra, México, 1996.

Concluye Octavio Paz: el lenguaje es el hombre. Por el lenguaje sobrevivió el hombre y también con él evolucionó. Pues el hombre es inseparable de las palabras. Sin ellas, es inasible. El hombre es un ser de palabras...<sup>6</sup>

El ser humano es tal por su capacidad simbólica en tanto ésta constituye su primer dominio sobre el mundo natural. No es el fuego ni la piedra, es la aprehensión de las ideas — búfalos, cacería, hembras, descendientes, cualquier objeto material— como primera forma de evocación de significados mutuos. Es el dominio del mundo a través de intelecciones móviles y perdurables. La idea se hizo signo y el signo viajó del animal al ser humano y, sin embargo, hombre evolucionó hasta hacerse, en palabras de Geertz, un animal simbólico atrapado en la propia trama de sus significaciones. El signo desplazó al animal en ser humano y luego, el mismo signo, lo hizo parte de algo, integrante de una comunidad para la cual el signo representaba un referente aparentemente convencional, es decir, el signo llevó al animal gregario hacia el hombre en comunidad, en sociedades primigenias, a través de la evocación de significados comunes: el significado se construye en lo social.<sup>7</sup>

Al someterse al gobierno de programas simbólicamente mediados para producir artefactos, organizar la vida social o expresar emociones el hombre determinó sin darse cuenta de ello los estadios culminantes de su propio destino biológico. De manera literal, aunque absolutamente inadvertida, el hombre se creó a sí mismo.<sup>8</sup>

Es la necesidad de pertenecer, integrarnos, hacernos parte de algo. Es el sitio donde habremos de desarrollar redes de interacción y conciencia vital, lo que nos acerca tanto, y hasta el grado de someternos, al mundo donde los sistemas de signos hablan de las cosas y donde los signos son la realidad. Estamos sujetos a la negación robinsoniana de la vida en solitario porque entendemos — con fe aristotélica— que el ser humano es un animal social. El ser humano no únicamente nace en una sociedad, también se moldea y se construye dentro de las manifestaciones múltiples de su sociedad basado en la interacción, participación, convivencia y necesidad natural. Cultura, arraigo, pertenencia, historia, son adjetivos a los procesos culturales que el ser humano enfrenta en esa necesidad de ser y hacer su interacción. El ser humano se hace por lo social y únicamente en lo social.

---

<sup>6</sup> Paz, O. Op. Cit.

<sup>7</sup> Geertz, Clifford, *Los usos de la diversidad*, Paidós, Barcelona, 1996, p. 78

<sup>8</sup> Geertz, Clifford, *La interpretación de las culturas*, Gedisa, México, 2001, p. 54

El ser humano es un producto y, paralelamente, un productor social de su lenguaje. Proceso bipolar donde cursa por la invención de signos, se somete al empleo de códigos, a la interacción con usuarios que adoptan a su modo los diferentes sistemas de signos y que combinan a su manera las posibilidades que cada sistema permite. También proceso de búsqueda y asimilación del sentido de los signos de su entorno. Ejercicio humano que por añadidura también goza de vida en las organizaciones.

Todo individuo ha sido educado en un grupo social; de lo contrario, no habría sobrevivido. El comportamiento de ese grupo ha sido determinado por su tradición cultural, y el niño ha aprendido a actuar de una manera regular y previsible. Ignoramos qué aspectos de su comportamiento han sido transmitidos por la herencia. A lo largo de su existencia, vivirá en una estructura social, y los modelos que ha aprendido estarán preservados y reforzados. Incluso cuando esté solo actuará, y tal vez incluso pensará de una manera ajustada a las unidades y los programas adquiridos. En estos modelos afectarán incluso a su propio estilo, sus producciones idiosincrásicas y sus desviaciones personales.<sup>9</sup>

Somos animales simbólicos, particularidad misma que al distinguirnos nos afirma incompletos. Porque en estado natural servimos poco, dice Clifford Geertz: no funcionamos. Necesitamos un periodo de aprendizaje para hacernos de múltiples códigos y, así al cabo de ciertas competencias culturales, poder participar de la vida en sociedad.

Los hombres son, de entre los animales que usan signos, la especie suprema.<sup>10</sup> Y sin embargo seres simbólicos pero atrapados en la propia red de nuestras significaciones.

El hombre aprehende los objetos de su entorno y los hace signos, representa las cosas a través de intelecciones que están en lugar de lo representado. El signo, es todo aquello que está en representación de otra cosa. Y el hombre, por medio de signos, representó su realidad a través del tiempo y los espacios.

El ser humano ha ordenado su experiencia valiéndose de las abstracciones que hizo signos, basado en sistemas complejos y trabajados en el tiempo, signos con carácter convencional, con significados necesariamente dentro de su intermediación sociocultural. Por tanto, signos poseedores de una significación.

---

<sup>9</sup> Schefflen, A. **Sistemas de la Comunicación Humana**, en Bateson, G. *La nueva comunicación*, Ed. Kairós, Barcelona, 1994.

<sup>10</sup> Morris, C. *Fundamentos de la teoría de los signos*. Paidós, España, 1985, Pág. 23

### 3.2 Procesos Culturales: La Organización es Cultura

Vivimos insertos en organizaciones que nos impregnan.  
Organizaciones que nos producen y a las que producimos.  
Leonardo Schvarstein

¿Qué aporta la cultura de las organizaciones para un análisis sobre semiótica organizacional? ¿Cómo opera la cultura en la edificación de la realidad organizacional? Y, ¿cuáles son los elementos de ésta? Una explicación plausible a estas preguntas parte de pensar la cultura no como el conglomerado de manifestaciones del espíritu humano, sino como sistema de interacción de signos; lo que implica entender la cultura desde argumentos semióticos.

A grandes rasgos, vista la cultura como concepto semiótico y desde Clifford Geertz, ésta traza una red de significados por medio de elementos simbólicos —unidades significativas o signos; los significados conforman un cuerpo de mecanismos que trabajan al interior de la realidad social como un andamiaje y a la vez que guiará conductas también las modificará hasta generar individuos que reproduzcan la trama de significados que los ha moldeado. La tesis que resume el argumento dice: los hombres son pura y simplemente lo que su cultura hace de ellos.<sup>11</sup>

Antecesora de la teoría de Geertz, solamente que orientada a procesos psicológicos y sociológicos de los individuos en sociedades urbanas y frente a momentos de coyuntura, como lo fue Chicago, la ciudad misma por la que se les conoció en un inicio, esta teoría predecesora es el interaccionismo simbólico. Cuyo postulado versa en que “todas las organizaciones, culturas y grupos están constituidos por actores envueltos en un proceso constante de interpretación del mundo que los rodea, ...en consecuencia, los significados son un logro práctico por parte de los miembros de la sociedad.”<sup>12</sup>

Geertz sostiene que “la cultura denota un esquema históricamente transmitido de significaciones representadas en símbolos, un sistema de concepciones heredadas y expresadas en formas simbólicas por medios con los cuales los hombres comunican, perpetúan y desarrollan su

---

<sup>11</sup> Geertz, Clifford, *La interpretación de las culturas*, Gedisa, Barcelona, 2001, pág. 45

<sup>12</sup> Taylor, S. y Bogdan, R. *Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación. La Búsqueda de Significados*. Editorial Paidós, 1ª Edición, 1987, Barcelona, España. Página 24.

conocimiento y sus actitudes frente a la vida.<sup>13</sup> Sin que Geertz sea necesariamente 'interaccionista simbólico' concibe —e incluso reafirma— ideas semejantes a esta corriente, en tanto ver al hombre como un sujeto acuñado según los significados que aprende y que le son comunicados en su vida social por medios simbólicos (representaciones en lugar de otras representaciones).

La teoría de Geertz sobre la cultura parte de dos supuestos, el primero es la cultura no como complejos de esquemas de conducta (costumbres, usanzas, tradiciones, conjuntos de hábitos), sino como una serie de mecanismos de control (planes, recetas, fórmulas, reglas, instrucciones, programas) que gobiernan la conducta. El segundo supuesto es que el hombre necesita —e incluso depende— de esos mecanismos de control para ordenar su conducta.<sup>14</sup>

Los procesos culturales en la organización reproducen este modelo en tanto constituyen aparatos complejos de conducta y mecanismos de control: sistemas de signos cuyo significado es homologado —a través de un consenso dado a priori, el cual en una sociedad sería quizás de generación en generación— y el cual los miembros de la organización reproducen —un tanto por coacción— en aras de *ponerse la camiseta*, de integrarse al equipo de trabajo y de ser parte de un grupo social.

La familiaridad acrítica que establecemos con estos sistemas [de significación y en las organizaciones] deviene del aprestamiento social. Son nuestras experiencias organizacionales tempranas, las de la escuela, las instituciones recreativas, asistenciales y religiosas las que instalan en nosotros esa competencia social. "Niño, que eso no se dice, que eso no se hace, que eso no se toca" A esto contribuye por supuesto el entorno familiar. Nuestros padres se han nutrido en el mismo orden, tampoco ellos dicen, hacen o tocan "esas" cosas.<sup>15</sup>

Esto se entiende a partir de Clifford Geertz al momento de que explica al hombre como un animal incompleto pero terminado por obra de la cultura.

En suma, somos animales incompletos o inconclusos que nos complementamos o terminamos por obra de la cultura, y no por obra de la cultura en general, sino por formas en alto grado particulares a ella: la forma dobuana y la forma javanesa, la forma hopi y la forma italiana, la forma de las clases superiores y la de las clases inferiores, la forma académica y la comercial. La gran capacidad de aprehender que tiene el hombre, su plasticidad se ha señalado con frecuencia; pero lo que es aún más importante es el hecho de que dependa de manera extrema de cierta clase de aprendizaje: la adquisición de conceptos, la aprehensión y aplicación de sistemas específicos de significación simbólica.<sup>16</sup>

---

<sup>13</sup> Geertz, C. Op. Cit. Pág. 88

<sup>14</sup> *Ibidem*, 51

<sup>15</sup> Schvarstein, L. Schvarstein, L. *Psicología social de las organizaciones*, Paidós, México, 1991, p. 132

<sup>16</sup> Geertz, C. op. Cit. Pág. 57

Aguirre Baztán, antropólogo y catedrático de la Universidad de Barcelona, argumenta a la empresa (organización) como una etnia. Idea que traza puentes con Geertz. Para Aguirre Baztán, “etnia es la identidad cultural de una organización, comunidad o pueblo. Toda colectividad organizada está aglutinada por su cultura [significados compartidos como un lienzo de control] en la que se basa toda interacción grupal estable.”<sup>17</sup>

El hombre sin la cultura, es decir, sin ser moldeado bajo sistemas organizados de símbolos “sería un puro caos, una rapsodia de acusaciones sin finalidad ni orden.”<sup>18</sup> La cultura, la totalidad acumulada de esos esquemas o estructuras, no es sólo un ornamento de la existencia humana, sino que es una condición esencial de ella.<sup>19</sup> Y es que si no hay ese marco —sistema organizado de símbolos significativos— hecho de estructuras sociales, la conducta del hombre estaría evidentemente desencajada de su mundo social. El hombre se reproduce en la cultura en la medida que ésta originalmente también lo ha producido.

La cultura no es algo añadido o superpuesto a una conducta biológicamente predeterminada, sino que la cultura resulta de la orientación, precisión, especificación y restricción que practican los sistemas organizados de símbolos significativos en el seno de esa capacidad de respuesta muy generales debidas a la dotación genética del hombre.<sup>20</sup>

Lo anterior se plantea similar a los postulados del interaccionismo simbólico y que no es más que reafirmar el argumento del ser humano como animal social en tanto:

- El significado determina la acción.
- Los significados son productos sociales que surgen durante la interacción.
- Los actores sociales asignan significados a través de un proceso dinámico de interpretación.<sup>21</sup>

La definición de cultura que aporta Baztán fortalece la idea de la cultura como una modelación de la realidad de los sujetos: Cultura es un sistema de conocimientos que nos proporciona un modelo de la realidad, a través del cual damos sentido a nuestro comportamiento. Éste sistema ha sido adquirido a lo largo de la tradición de la comunidad a la cual identifica (etnia), siendo transmitido por medio de objetos materiales y formales.<sup>22</sup>

---

<sup>17</sup> Aguirre Baztán, A. **La cultura de la empresa**, Revista Antropología, 15-16 segunda época, Instituto de Antropología de Barcelona, 1994, p. 17

<sup>18</sup> Geertz, Clifford, *Los usos de la diversidad*, Paidós, Barcelona, 1996, p. 20

<sup>19</sup> Geertz, Clifford, *La interpretación de las culturas*, Gedisa, Barcelona, 2001, p. 52

<sup>20</sup> *Ibidem*, Pág. 20

<sup>21</sup> Blummer, H. *Interaccionismo simbólico. Perspectiva y método*. Hora, Barcelona, 1982, pág. 49

<sup>22</sup> Aguirre Baztán, A. Art. Cit. Pág. 22

Si la cultura es un sistema dinámico de símbolos interpretables, la trama de significaciones en la que el hombre conforma y desarrolla su conducta, entonces, con la óptica de Geertz ¿qué es lo simbólico? "Cualquier cosa (objeto, acto, hecho, cualidad, palabra, gesto...) que sirva como vehículo de una concepción —la concepción es el significado del símbolo. Dicho de otra manera: símbolo es cualquier cosa que desprovista de su mera facticidad o actualidad, sea usada para disponer significativamente los sucesos entre lo que los hombres viven, de forma que éstos se orientan en la experiencia."<sup>23</sup>

La definición de signo, desde la teoría general de los signos, la semiótica, es aquello que está en representación de otra cosa. Definición que se aproxima a la de Geertz (cualquier cosa que sirva como vehículo de una concepción). Sin embargo, Geertz orienta su definición hacia los hechos de lo humano, "los símbolos son, podría decirse, experiencia congelada." Y la lógica con que operan la describe:

Siendo [los símbolos] abstracciones de la experiencia fijadas en formas perceptibles, el pensamiento humano no es más que el tráfico o el intercambio de esos símbolos, no siendo pues algo privado, interno a la mente del sujeto sino que, antes al contrario, las tramas culturales —la construcción, aprehensión y utilización de las formas simbólicas— son hechos sociales y, por tanto, públicas y observables.<sup>24</sup>

Finalmente, los elementos simbólicos trabajan en función de los significados, cuyo objetivo es proporcionar información al hombre sobre cómo pensar, actuar, integrarse a su sociedad y ser parte de la etnia.

Cuando se le concibe como una serie de dispositivos simbólicos para controlar la conducta, como una serie de fuentes extrasomáticas de información, la cultura suministra el vínculo entre lo que los hombres son intrínsecamente capaces de llegar a ser y lo que realmente llega a ser uno por uno. Llegar a ser humano es llegar a ser un individuo y llegamos a ser individuos guiados por esquemas culturales, por sistemas de significación históricamente creados en virtud de los cuales formamos, ordenamos, sustentamos y dirigimos nuestras vidas.<sup>25</sup>

El interaccionismo simbólico alcanza conclusiones semejantes cuyo análisis se ubica en la esfera del cómo un individuo es participante de los significados colectivos. Los significados surgen a partir de la interacción social: son productos sociales. Es decir, la conducta del sujeto está fundada con base en la interpretación consciente que el sujeto hace de los estímulos del entorno: el sujeto

---

<sup>23</sup> Geertz, Clifford, Op. Cit, pag. 21

<sup>24</sup> Loc. cit

<sup>25</sup> Geertz, Op. Cit. Pag. 55

participa socialmente supeditado. Todo es un proceso en el cual los humanos interactúan con símbolos para construir significados. El ser humano se somete a la gestión que de él hacen los símbolos.

Mediante las interacciones simbólicas adquirimos información e ideas, entendemos nuestras propias experiencias y las de los otros, compartimos sentimientos y conocemos a los demás. Sin símbolos nada de lo anterior podría ocurrir. Nuestro pensamiento y acción serían totalmente restringidos. el significado que atribuimos a las cosas surge de la interacción social que uno tiene con sus congéneres.<sup>26</sup>

Aguirre Baztán, concluye que la organización es cultura, en tanto que los elementos de ésta son tangibles y visibles, lo que permite operar estos elementos cuan si fueran objetos: "chocamos con ellas, como cuando realizamos un viaje de turismo exótico, al introducirnos en otra cultura experimentamos sensaciones nuevas, nuevas formas de vivir, de comer... y hasta nuevos olores. En todas esas sensaciones, aparentemente tangenciales, se potencia la identidad cultural."<sup>27</sup>

En cuanto a los elementos de la cultura, el mismo Baztán reconoce los mitos e historias, valores y actitudes étnicas, rituales y territorio, lenguajes y símbolos, y oficio y productos, lo cuales expones de la siguiente forma:

A. Mitos e historias: La función de los mitos es la de establecer modelos o paradigmas para la comprensión del sentido de la vida y de las cosas, y para la actuación humana a través de los cuales se nos manifiesta originalmente el mundo.

B. Valores y actitudes étnicas: Los valores son los criterios de lo deseable o no deseable que influyen en el comportamiento colectivo; las creencias son construcciones ideativas, ligadas al ámbito religioso; las costumbres, son prácticas habituadas y asociadas, de modo explícito o implícito a creencias, valores, reglas y sanciones compartidas por el grupo.

C. Rituales y territorio. Los rituales son actos pautados y repetitivos, que cohesionan y vertebran al grupo, de cuya ejecución se derivan actos de afirmación de identidad.

D. Lenguajes y símbolos. Los lenguajes de la empresa garantizan la indispensable cualidad de la comunicación y la información. Los signos lingüísticos de la empresa son el conjunto de medios que utiliza para comunicarse en el interior del grupo y en su entorno. Ejemplos: el léxico propio del oficio, la jerga propia del grupo cultural de la empresa y de las subculturas, la vestimenta específica de

---

26 González López, L., **La comunicación humana como interacción simbólica.**

<http://www.ucaldas.edu.co/programas/tsocial/>

<sup>27</sup> Aguirre Baztán, A. Art. Cit. pág. 27

cada subgrupo, los lenguajes de comunicación jerárquicos (tuteo, circulares, distancias), lenguaje de la comunicación afectiva “entre iguales”, la respuesta telefónica, recepción de clientes, recepción de nuevos trabajadores, logotipo, publicidad.

E. Oficio y productos. El oficio es un patrimonio cultural ya que los individuos se enculturán<sup>28</sup> en la cultura grupal y se socializan aprendiendo uno o varios roles. El producto entra en el marco de la cultura material y permanece, incluso, en el tiempo significando una época.

Por último sólo cabe por anotar que “las organizaciones son... redes de interacciones en las cuales los sujetos construyen y negocian sistemas de significados para dar sentido a su experiencia y poder emprender así una significación conjunta.”<sup>29</sup>

La perspectiva expuesta de Clifford Geertz y complementada con el interaccionismo simbólico, argumentan la misma idea. Los procesos culturales, desde estos enfoques, son ante todo, y con una perspectiva de comunicación, un modelo de transmisión de información. Donde lo interesante radica en pensar nuestra vida en sociedad como un ejercicio semiótico —idea implícita en esta exposición— porque, en palabras de Peirce, somos semiosis infinita: somos el interpretante que convertido en el nuevo signo de lo interpretado no detiene el proceso infinito del nacimiento del signo.

Culturalmente:

No creamos significados de la nada, por el contrario, como miembros de varios grupos humanos -familia, vecindario, instituciones, país- interactuamos con los demás y participamos en la creación de significados. Los niños aprenden de sus padres que ciertas personas y cosas son buenas, otras malas; que los cuchillos pueden ser peligrosos, que las serpientes deben ser evitadas y qué animales domésticos son útiles. El significado individual de todos los objetos y fenómenos, experiencias y personas se ha formado a partir de aquellos que hemos percibido en la interacción con los demás. Los significados sociales son parte integral del individuo y en ellos se cimenta la interpretación de su mundo.<sup>30</sup>

Los signos, su producción y reproducción, han hecho del animal primigenio un ser humano. La abstracción del pensamiento, el retrato de fenómenos naturales a través de presentaciones análogas, la transmisión de la experiencia cotidiana de generación a generación, la aprehensión y

---

<sup>28</sup> Aguirre Baztán define la enculturación como “proceso mediante el cual toda comunidad transmite a sus nuevos miembros su propia cultura (lenguaje, creencias, derecho, etc.) lo que les hace partícipes de la identidad cultural.” Aguirre Baztán, A. Art. cit, p. 22

<sup>29</sup> Schvarstein, L. Op. Cit. P. 119

<sup>30</sup> González L, L. **La comunicación humana interacción simbólica.** <http://www.ucaldas.edu.co/programas/tsocial/>

comunicación del conocimiento, todo a través de representaciones simbólicas, devino en la construcción del animal simbólico, el ser humano: el signo ha sido al cerebro lo que el asentamiento sedentario al ser humano: evolución y sociedad.

### 3.3 Procesos Semióticos y Signos Organizacionales

La cultura es un orden simbólico, una trama de significados transmitidos históricamente por medio de un conjunto de mecanismos, programas o rituales que modelan la conducta. La cultura es un gran sistema de signos —o el conjunto de muchos— cuya significación radica en hacer del animal un ser humano. Humano, signo y cultura van juntos. Los signos bañan el entorno y así la posibilidad del signo es amplia, dice Jean Baudrillard que los signos son la realidad.

¿Dentro de las organizaciones de qué forma sistematizada se puede dar con los signos? ¿Dónde se hallan los signos organizacionales, específicamente? ¿Dónde radican y para qué estructura organizacional colaboran?

Leonardo Schvarstein identifica los signos dentro de los diferentes sistemas que integran la vida organizacional, sigue un ejercicio estructural de semiótica —apoyado por definición en la lingüística estructural de Ferdinand de Saussure y guiado metodológicamente por Roland Barthes— con el fin de “identificar con ella [con la semiótica] una teoría acerca de los procesos de significación” en las organizaciones. Independientemente de la interpretación que realiza sobre algunos procesos organizacionales, aporta un reconocimiento sobre las unidades significativas donde quedan retratados no sólo los paradigmas o sistemas de signos sino, en algunos momentos, signos organizacionales.

Las unidades significativas, como las clasifica Schvarstein, en la semiótica estructural son las unidades mínimas de significación, los más pequeños de los elementos significativos. Es decir, son los fonos dentro de la teoría de la lingüística o los kines (unidades más pequeñas en un plano de expresión corporal) en la proxémica. Éstos constituyen cadenas sintagmáticas. Schvarstein orienta

las cadenas sintagmáticas hacia ejes paradigmáticos (en la teoría barthesiana la palabra paradigma se sustituye por sistema) y así los clasifica: sistemas de modelos subyacentes, sistemas de recursos humanos, sistemas de interacción, sistemas del área expresiva y sistemas de valoración de recursos.

### 1. Sistemas de los modelos subyacentes

Integrados por unidades “cuya consideración permite inferir cuáles son las representaciones funcionales que gobiernan los procesos de la organización.”<sup>31</sup>

Sistemas de los modelos subyacentes	
Estructura	Configura el territorio en que los miembros tratan de ubicarse. Está en relación semántica con los sistemas de decisión, control e información.
Roles	Configuran cadenas sintagmáticas. Plantean relaciones de solidaridad, de implantación simple: jerárquicas verticales, y de combinación.
Planeamiento- Objetivos	Denota la teología de la organización, las metas que persigue y los objetivos que se elaboran para alcanzarlas. Connotan supuestos básicos que subyacen por debajo de la enunciación de las metas.
Toma de decisiones	Puede hablarse de una proxémica de las decisiones, cuya pertinencia estaría centrada en el análisis de las distancias espaciales y temporales que se establecen entre los participantes en el proceso de toma de decisiones.
Comunicación Formal	Es el lenguaje utilizado el que contribuye a la inequívoca significación con mayor fuerza que los propios contenidos expresados.
Información	Los sistemas de información son una instancia mediadora para la construcción del presente; su falta de adecuación resiste la comunicación.
Control	Interesan los controles que tienen que ver con las actividades de las personas y, en relación con ellas, el privilegio de los medios físicos, materiales o simbólicos.
Trabajo	Importa aquí qué modelo vincular connotan (relación especialistas/generalistas, etc.)
Relaciones Externas	¿Cómo considera la organización a su entorno? ¿En qué medida está atravesada por él? ¿Cómo se adapta a las demandas del contexto?
Distribución del espacio físico	Como sintagma, exhibe su analogía metonímica con las funciones de las personas. Como sistema, importa su analogía metafórica con el orden jerárquico, con el poder.
Administración del	Ritmos, cadencias, urgencias, compases, sincronías y asincronías, relojes-objeto y relojes-sujeto,

---

<sup>31</sup> Schvarstein, L. Op. cit, p. 150

tiempo	tiempo reificado y tiempo internalizado, tiempo con permiso y con obligación. ¿Importan los años, los meses, los días, las horas, los segundos?
Manejo de Dinero	A través de los lugares en que se exhibe, casi impúdicamente, y de las maneras en que se oculta, clandestinamente, es que habla de la organización.

## 2. Sistemas de recursos humanos

Integrado por las unidades “que se utilizan concretamente en la administración de dichos recursos y que arrojan luz sobre la consideración que la organización tiene para con sus integrantes.”<sup>32</sup>

Sistemas que se refieren a los recursos humanos		
Sistemas de socialización en el ingreso	Selección	¿Cómo nos convocan? ¿Quién entrevista, qué nos pregunta, dónde nos atiende, qué tiempo nos concede? ¿Qué cosas nos cuenta de la organización, qué dice que espera de nosotros?
	Incorporación-Inducción	La incorporación es un proceso más o menos ritualizado destinado a perfeccionar nuestra competencia social en la organización.
Sistemas de socialización en la transformación	Evaluación de desempeño	La explicación se reduce a “dime cómo me evalúan y te diré dónde estoy.”
	Capacitación	Por ejemplo, hay cursos en los que se privilegian los contenidos (signos lógicos) y otro en los que predomina la consideración de las relaciones afectivas (signos expresivos).
	Promoción	Los sistemas de promoción, junto con los de asociaciones y recompensas, son esenciales respecto de cómo la gente percibe la administración de justicia en las organizaciones.
	Sanción y recompensas	La sanción es una señal para el afectado y para el resto. Las organizaciones exhiben modos autocráticos de conducción.
	Egresos	La particularidad de los egresos es que siempre implican la elaboración de un duelo.
	Remuneraciones	Palabras frecuentemente asociadas a estos sistemas, como arbitrariedad, discrecionalidad, confidencialidad, dan cuenta de su estrecha relación con el poder.
	Demografía	Es una herramienta apropiada para identificar subculturas en las organizaciones. Hay discriminaciones que no suelen ser evidentes pero que existen y son significativas para los participantes.
Propiedad de objetos	La confianza e el elemento que distingue a los paradigmas subyacentes en estos sistemas y, por lo tanto, la que los torna significativos.	

---

<sup>32</sup> *Ibidem*, Pág. 150

	Tiempo libre-Ocio	¿Cuándo descansa la gente y qué hace cuando descansa? ¿Cuál es la relación entre el tiempo para la empresa y el tiempo para mí mismo?
	Identificación personal	Tarjetas personales, carnets de identificación, etc. son modos de identificar a quienes son sus portadores. También los designan sus espacios, el modo en que se controla su ingreso y egreso, sus objetos y sus prerrogativas.
	Relaciones laborales	¿Las relaciones laborales están signadas por la persuasión, la negociación o la compulsión?

### 3. Sistemas que refieren a la interacción

Son específicamente “las reuniones y eventos que se realizan para planificar, tomar decisiones, comunicar, evaluar, etc.”<sup>33</sup>

Sistemas que refieren a la interacción	
Reuniones fijas	La reunión es una instancia cotidiana de las organizaciones que permite entender cómo se estructura la interacción. Interesa registrar el clima de la formalidad o informalidad, el cumplimiento de los horarios, el lenguaje que se utiliza, las interrupciones, los silencios, el tiempo dedicado al tema específico y el tiempo ocupado en hablar de generalidades, quiénes son los asistentes, a quiénes se ha omitido, quién no ha asistido habiendo sido invitado.
Reuniones programadas	
Reuniones contingentes	

### 4. Sistemas que se refieren al área expresiva

Definiendo como tal al conjunto de palabras, objetos, comportamientos y eventos a los que se recurre en la organización para expresar un estado.<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> *Ibidem*. Pág. 150

<sup>34</sup> Loc. Cit.

SEMIÓTICA ORGANIZACIONAL.  
Las organizaciones como sistemas de significación.

---

Sistemas que refieren al área afectiva		
Área Afectiva	Indicativos de intensidad emocional	El mundo de lo gestual, al no estar mediatizado por la palabra descubre detalles que de otra forma permanecen invisibles. La intensidad emocional denota clima y connota pertenencia.
	Comportamientos de los superiores en relación con sus subordinados	Cercanía o distancia, transparencia u opacidad, cortesía u hostilidad. Los superiores marcan a través de su estilo de conducción los vínculos entre sus subordinados.
	Signos de relación	Sabemos cómo es la relación entre dos personas por el modo en que se saludan.
Área Estética	Arquitectura-Interiores-Equipamiento	Las decoraciones son significativas, los colores, el cuidado expresado en una ambientación, los muebles, la iluminación. Las paredes hablan, tanto si están vestidas o desnudas.
	Paredes	
	Climatización ambiental	
	Acústica ambiental	Se dirige principalmente hacia el exterior, para gestar una imagen rápidamente identificable en el entorno. En esta sociedad en donde la marca es más importante que el producto, la identidad de la organización como sujeto enunciador se convierte en un activo.
	Imagen Institucional - Identidad Corporativa	
	Objetos-Diseño industrial	
Comunicaciones formales-Diseño Gráfico		
Área Cultural	Vestimenta	El vestido es un objeto típico en el que el sentido desborda su uso. La profesión determina el hábito.
	Comida	La comida configura un lenguaje. En el comedor de una empresa, las opciones que tienen los empleados pueden ser las mismas que las de sus jefes o diferente, y esto ya es un indicador de las relaciones que existen entre ellos.
	Relaciones de género	Hay organizaciones más machistas que otras. Hay roles típicamente femeninos y otros paradigmáticamente masculinos.
	Tratamiento a las minorías	A la consideración de lo político, lo religioso, lo étnico, debe agregarse el tratamiento de los discapacitados. Salvo en algunas organizaciones que hacen de su integración una meta manifiesta, en el resto parece que no existieran; no se los ve; por lo tanto, se los discrimina.
	Ritos-Ceremonias	Una organización incapaz de mantener viva su propia historia no sobrevive. La vida cotidiana de las organizaciones está plagada de pequeños rituales reveladores de su cultura. El inicio de las actividades, la apertura de las reuniones, la manera de atender el teléfono, las formalidades de a comunicación escrita, todas éstas son manifestaciones de la cultura relacionadas con los procesos de creación de sentido en una organización.
	Mitos	A través de ellos los participantes internalizan el esquema de valores de ésta. Narraciones cuyo valor no está en el carácter de verdad que tienen, sino en su vigencia relativa a los procesos de significación.
	Palabras	Su originalidad, las reiteraciones en cuanto a su utilización, las circunstancias en que se modifican, lo abierto o cerrado de sus códigos importan más, desde este punto de vista, que su valor literal. Repetición y redundancia tienen en estos procesos de significación importancia crucial.

5. Sistemas que se refieren a la valoración de los recursos

Son los “aspectos relevantes para los miembros relativos a la calidad y cantidad de recursos que la organización consume en el logro de sus propósitos.”<sup>35</sup>

Sistemas que refieren a la valoración de los recursos	
Aspectos cuantitativos en el uso de los recursos	El análisis cuantitativo y cualitativo de la distribución de los recursos es un poderoso analizador en el proceso de la semiosis organizacional. El origen y la aplicación de los fondos son para los participantes señales inequívocas de las verdaderas intenciones de quienes dirigen la organización. Cuando hay inversión, ¿a qué áreas se destina? Cuando hay distribución, ¿quiénes son los beneficiarios principales?  Una empresa que concurre a un mercado con tecnología obsoleta dice cosas a sus integrantes.
Aspectos cualitativos en el uso de los recursos	
Tecnología	
Utilidades	

El análisis semiótico de Schvarstein es una aplicación franca de la semiótica barthesiana en tanto que la idea de signo la concibe a partir del significante y el significado en relación arbitraria y al signo lo describe a partir de su denotación y su connotación; pero, principalmente, porque la concepción del sistema de significación (las organizaciones) la comprende a partir de sintagmas y sistemas. Así el objeto de estudio semiótico se organiza en función de cadenas sintagmáticas y paradigmáticas; para continuar con una segmentación en unidades mínimas de significación (donde reposan los signos insertos en su propio eje sintagmático). La clasificación de Schvarstein es loable en tanto refiere a un conocimiento vasto de la realidad organizacional y, fuera de la interpretación denotativa y connotativa, procura totalizar los rasgos de la organización.

La importancia del texto de Schvarstein radica en la claridad con que ubica el signo dentro de las organizaciones. Orienta su clasificación a través de cinco ejes centrales, los cuales según sus posibilidades se subdividen en otras áreas. Así, por ejemplo en el caso de sistemas que se refieren a

---

<sup>35</sup> *Ibidem*, Pág. 151

la valoración de recursos, contemplan utilidades, tecnología, aspectos cuantitativos y cualitativos; o, como en el caso del área afectiva, el más nutrido de los sistemas expuestos, se identifican tres áreas (afectiva, estética y cultural) con subsistemas tan variados como ritos-ceremonias, vestimenta, paredes, acústica ambiental, equipamiento, comunicaciones formales y diseño gráfico, tratamiento de minorías y las palabras empleadas por cada organización, entre otros.

Lejos del método barthesiano, evidente en Schvarstein, su idea de semiótica se plantea próxima a la semiótica de Umberto Eco, en tanto concebir una realidad o un universo plagado de signos.

Espacios, equipamiento, manuales, sistemas de trabajo, rituales de ingreso y egreso, uniformes, papelería. Todos éstos son objetos que hablan acerca de la organización.<sup>36</sup>

El objetivo central de la Semiótica de las Organizaciones de Schvarstein es describir de qué manera la organización se constituye en la puesta en escena de un orden simbólico, o sea, en un sistema semiótico.

Por un lado, conciernen a la semiótica los procesos de significación, el modo en que eventos, palabras, comportamientos y objetos son portadores de sentido para los miembros de una comunidad.

Por otro lado, estos procesos de significación por los sujetos en una red de relaciones sociales, siendo a su vez productores de esa misma red.<sup>37</sup>

Schvarstein se apoya en la idea del contrato significativo para argumentar su tesis de la organización como una puesta en escena, donde los procesos de significación están mediados por ese contrato que tiende a homogenizar los significados para un significante. Es decir, el contrato significativo es una coherencia perceptual entre los usuarios del signo en la organización. Argumento que complementa a Geertz, quien expone la dimensión cultural de cualquier sociedad como un lienzo donde comportamientos, reglas, aprobaciones y rechazos quedan patentes con el fin de que los nuevos individuos aprehendan esas ideas y modelen su conducta en función de ese lienzo semiótico.

Schvarstein registra cuatro funciones de la comunicación organizacional: la mutativa o de cambio, la motivacional, la instrumental y, la importante para este trabajo, la comunicación simbólica que define como la "relativa a la institución y refuerzo del orden simbólico que la organización sustenta. Por aquí se vehiculizan los valores que se sostienen, la prioridad relativa que se les

---

<sup>36</sup> *Ibidem*. Pág. 116

<sup>37</sup> *Ibidem*. Pág. 119

asigna. Hace a la cultura, aquel conjunto de creencias compartidas que permiten dar a la experiencia un sentido coherente.”<sup>38</sup>

Finalmente, Schvarstein, apunta:

La eficacia social y cultural de los sistemas semióticos de la organización reside en que su funcionamiento discursivo se despliega en buena medida al margen del reconocimiento consciente de los sujetos sociales. (...)

Los modelos de organización proveen entonces los significados y los sistemas semióticos refuerzan estos modelos subyacentes. He aquí su carácter reproductor, que deviene en auto reproductor.

La combinación de signos es libre, pero se trata de una libertad vigilada por el orden instituido. Y lo que termina de cerrar este orden es el contrato signifiante, la convención implícita por la cual los integrantes se comprometen a otorgar ciertos significados y no otros, el compromiso para una actividad interpretativa compartida sin la cual todo orden social se desmoronaría.

Nuestra pertenencia a las organizaciones es operacional. Somos miembros en tanto realicemos las “conductas propias” (*eigen behaviors*), y esto incluye nuestra actividad interpretativa.<sup>39</sup>

La cita es larga y, sin embargo, inmediata a las ideas de Geertz en cuanto a la cultura como un orden simbólico de modelación que lleva al hombre a ser sólo aquello que la cultura misma lo ha hecho ser, pero llevando este proceso cultural de Geertz hacia un proceso semiótico de las organizaciones.

Procesos culturales y de significación van de la mano, Geertz, por ejemplo, ve la cultura como un concepto semiótico.<sup>40</sup> La producción signica es —a siglos de evolución, del grito a la palabra, del gesto a la convención y de las expresiones llanas al lenguaje— innata al ser humano porque pasamos del animal al ser humano por la aprehensión de la realidad en signos.

La cultura, es el ordenamiento simbólico que reviste comportamientos colectivos y modela al hombre según las formas de su sociedad. Mientras que los procesos semióticos como crear el signo con todo y sus relaciones arbitrarias entre signifiante y significado, concebir procesos de semiosis, identificarlo en sistemas heterogéneos sin necesidad de un sistema humano que los haya convencionalizado, asignarle un significado a través de un contrato signifiante, atribuirle una significación entendida como el carácter social del signo, y en sí, vivir en medio de signos, hablan (los procesos semióticos dentro de la cultura y grupos humanos) de un cuadro de significación que

---

<sup>38</sup> *Ibidem*. Pág. 127

<sup>39</sup> *Ibidem*. Pág. 132-133

<sup>40</sup> Geertz, C. Op. Cit, p. 20

deviene en comunicación inevitable en las organizaciones. Gregory Bateson, lo ha escrito: es imposible dejar de comunicar.

### 3.4 La organización como sistema de representación

Mención aparte merecen los trabajos de Van Heusden y René J. Jorna, de la Universidad de Groningen, Holanda, quienes desde hace algunos años han estado desarrollando un modelo —más bien una propuesta y por tanto susceptible a diversas críticas— teórico de las organizaciones desde una perspectiva semiótica y en la que contenidos como toma de decisiones o distribución de poder son parte de sus cuerpos teóricos.

Adscritos al proyecto CASTOR de la Facultad de Administración y Organización, de la Universidad de Groningen, han conjuntado una serie de trabajos respecto al comportamiento organizacional. Estas investigaciones, publicadas en el sitio web del proyecto, versan en torno a temas como administración, las dinámicas cognitivas en las organizaciones, la representación del conocimiento y los símbolos en la mente, los sistemas de conocimiento en las organizaciones, la semiosis social, la evolución humana y los aspectos semióticos de la psicología, entre otros. A pesar de que sus trabajos han tenido una difusión exigua debido a que la mayoría de sus investigaciones se ha publicado en holandés, hay algunas traducciones en inglés que se pueden consultar, por ejemplo, en Internet.<sup>41</sup>

Van Heusden y Jorna, se proponen focalizar el comportamiento organizacional en la dimensión semiótica; señalan que “un tipo de semiótica organizacional es la descripción de los procesos organizacionales en tanto generadores de sentido. Ya que innovación y creación de conocimiento son procesos semióticos.”<sup>42</sup> Igualmente parten de una definición inicial de organización como un sistema de actores múltiples en la cual se apoyan solamente para poder exponer, más tarde, a las organizaciones como un sistema de representaciones colectivas. Proponen, de esta

---

<sup>41</sup> <http://www.bdk.rug.nl/onderzoek/castor>

<sup>42</sup> **Reconsidering the Standard: A semiotic model of organization(s)**. En sitio web <http://www.bdk.rug.nl/onderzoek/castor>

forma, que “una organización es básicamente una representación que estructura la interacción entre un grupo de personas.”<sup>43</sup>

Vista como un sistema (o juego de sistemas semióticos) una organización deviene en un continuo proceso de semiosis en los actores individuales. (...) En tanto realidad semiótica, una organización es un conocimiento [sistema de significados compartidos] disponible y compartido por los actores individuales. Las organizaciones son parte de estructuras semióticas individuales usadas para dar forma a sus acciones y su entorno. Una organización es parte del conocimiento que ciertos actores usan para interpretar datos, esto es, para construir información. (...) como entidad semiótica, las organizaciones estructuran el entorno y las acciones de los usuarios de los signos.<sup>44</sup>

En Geertz, es la cultura la que modela conductas, propone códigos y significados, mientras en Jorna y Van Heusden, es la organización a través de los cuerpos de conocimiento o unidades de significación, la que estructura el entorno y las acciones de los participantes de la organización.

Jorna y Van Heusden llegan a razonamientos semejantes a los de Schvarstein cuando escribe que los significados compartidos se enseñan y se transmiten de padre a hijo y que constituyen el contrato signifiante que obliga a una interpretación consensual de los significantes; pero más se acercan, Jorna y Van Heusden, a las conclusiones de Geertz: somos animales simbólicos atrapados en la propia trama de nuestras significaciones, en tanto que la cultura modela nuestro comportamiento, lo moldea de acuerdo a los patrones preexistentes, incluso, el hombre es lo que su cultura hace de él.

Mientras tanto Van Heusden y Jorna señalan que:

La estrategia de representación es reflejada en la estructura y comportamiento (metafóricamente hablando, ¡por supuesto!) de la organización. Los patrones básicos de representación trabajan fuera de la estructura de las organizaciones. Lo que no es sorpresivo, son las organizaciones como el resultado de la representación semiótica de la actividad de los seres humanos. Dependiendo de la estrategia semiótica (representacional) dominante, un individuo representará la organización y acordemente actuará. La estrategia semiótica dominante culturalmente, puede encuadrar con, o ir en contra, de las estrategias individuales, la socialización es por lo tanto un aspecto importante en la producción del sentido organizacional.<sup>45</sup>

Cita que concuerda con algún ejemplo de Geertz, donde un sujeto de Java es completamente o, mejor dicho, consensualmente ya un ‘javanés’ cuando es adulto. Geertz concluye que es javanés cuando ya ha asimilado, por medio de la socialización y el ordenamiento de la conducta, los códigos

---

<sup>43</sup> *Ibidem*

<sup>44</sup> *Ibidem*

<sup>45</sup> *Ibidem*

culturales que refieren a su comportamiento y modo de vivir dentro de su sociedad javanesa. Haciendo evidente cómo la socialización trabaja a favor de dirigir el sentido organizacional aún cuando éste sentido pueda ir en contra de las aspiraciones individuales.

Argumento próximo al interaccionismo simbólico, al momento de que esta corriente de estudios en comunicación sostiene: la asociación humana es un proceso de interpretación (descubrimiento del significado de las acciones) y definición (transmisión de indicaciones a otra persona sobre cómo debe actuar), a través del cual los participantes acomodan sus propios actos a los ajenos y al hacerlos así orientan a los demás.<sup>46</sup>

A grandes rasgos tanto Jorna como Van Heusden definen a la organización como un sistema de representaciones (signos) compartidas e interactivas, es decir, para los autores las organizaciones son realidades evidentemente semióticas. Idea fundada —y no sin quedar exenta a cuestionamientos sobre su pertinencia y solidez— en pensar la organización como un compendio o colección de grupos humanos que interactúan dentro de una dinámica obligada, es decir, la organización como un sistema de actores múltiples (multi-actor), desde la perspectiva de estos autores.

La organización, a través, de sus representaciones interactivas y compartidas — representaciones que son signos y luego códigos complejos depositados en su cultura— genera información sobre su propia realidad organizacional para sus participantes. Esta información deviene en un conocimiento, es decir, una información homogenizada, generalizada y, por tanto, comunicada, que posibilita un conocimiento para los participantes de la organización sobre su misma entidad organizacional.

Finalmente, el conocimiento de la organización es configurado y reproducido por las redes de interacción de los participantes, donde el sistema de representaciones yace como eje primario de todo el proceso. Es por medio de una codificación compleja que esos signos o representaciones significan información y ésta al generalizarse se hace conocimiento y al ser conocimiento sobre la organización hace a los miembros de la organización participantes de la entidad semiótica que constituye su realidad organizacional.

---

<sup>46</sup> Blumer, H. *El interaccionismo simbólico: perspectiva y método*, Hora, Barcelona, 1982, p. 49

Rene J. Jorna, en su ensayo *Formas organizacionales y tipos de conocimiento: una perspectiva semiótica*<sup>47</sup>, escribe que una organización es una construcción que consiste de representaciones individuales compartidas y coincidentes.

Además es, la organización, una representación a los ojos de sus actores (participantes organizacionales).<sup>48</sup> Es un sistema que internamente simboliza su entorno, es decir, que tiene y usa representaciones. Estas representaciones consisten en juegos de estructuras simbólicas con las cuales, la organización, define sus operaciones.<sup>49</sup> Idea que, desde los argumentos de Jorna, es una generalidad dado que las organizaciones al recibir información de su entorno o medio ambiente sus respuestas son signos que los interpretan sus participantes para luego, con base en ellos, marcar patrones de conducta.

A modo de conclusión, Jorna sostiene que el punto interesante de ver una organización como una entidad semiótica puede hallarse en las diferentes variedades de signos que giran entorno a sus estructuras de información y comunicación.

No obstante, las organizaciones son un universo significativo, sea por la información que sobreviene en conocimiento y luego en comportamientos, sea por los significados compartidos o sea por las representaciones simbólicas coincidentes en los actores de la organización; pero ésta, a los ojos de sus participantes, deviene en un proceso continuo de semiosis, quizás, la semiosis infinita de Peirce: la producción de un signo que interpreta otro signo.

Independientemente, la debilidad de estas posturas, en tanto manejar hipótesis no comprobables y suposiciones teóricas sistémicas, son evidentes los puentes entre lo que Van Heusden y Jorna sostienen con lo que Schvarstein, Geertz, Baztán y Eco —cada uno desde sus propios paradigmas. Porque hay representaciones dentro de la cultura o en el plano organizacional que constituyen cuerpos de signos tanto conductuales como de pensamiento, transmitidos y legitimados por la socialización del sistema.

En síntesis, este cuerpo de signos —llámese lienzo de significados (Geertz), sistemas de signos organizacionales (Schvarstein), etnia (Baztán), interacción simbólica (Blumer), códigos de comportamiento y comunicación (Bateson) o sistemas semióticos culturales (Eco)— hace de las

---

<sup>47</sup> **Organizational Forms and Knowledge Types: A Semiotic Perspective.** En sitio web: [http://www.google.com.mx/search?q=cache:LsTqyFmdq40J:www.unihildesheim.de/~chlehn/isko2001/texte/jorna\\_full.pdf+semiotic+organizational&hl=es&ie=UTF-8](http://www.google.com.mx/search?q=cache:LsTqyFmdq40J:www.unihildesheim.de/~chlehn/isko2001/texte/jorna_full.pdf+semiotic+organizational&hl=es&ie=UTF-8)

<sup>48</sup> *Ibidem*

<sup>49</sup> *Ibidem*

organizaciones, en un primer tiempo, sistemas de representación por la producción sónica o procesos de semiosis y, en un segundo momento, sistemas de significación por la dimensión de lo sónico proyectada, legitimada y reproducida en lo social. Son el conjunto de representaciones más el hábito del signo lo que hace de la organización un sistema de significaciones.

## RESUMEN

¿Qué hace a una organización un sistema semiótico? La producción sémica en éstas propia de los ambientes humanos ¿En qué medida las organizaciones son sistemas de signos y qué las lleva a ser, entonces, sistemas de significación? Son sistemas de signos por la representaciones empleadas para llamar objetos y transportar significados. Y son sistemas de significación porque sus signos operan sobre la dimensión cultural de las organizaciones, lo cual les proporciona un carácter social.

El ser humano es un animal simbólico, creador de signos. Los signos que crea permanecen en su cultura inmediata como un lienzo compartido de significados. Así la búsqueda de signos organizacionales se detiene en la cultura porque es ahí donde estos cohabitan y se sedimentan. Aunque de formas heterogéneas, en planos de expresión diversos, dentro de sistemas diferentes entre sí, con significantes múltiples y diferenciados, pero que aún entre su heterogeneidad guardan relación con el ejercicio discursivo de la organización, correspondencia y coherencia en el sentido generado y, además, pertinencia en la orientación de significaciones que la organización conduce.

En las organizaciones la cultura es el ambiente inmediato de los procesos de significación, en la medida que gestiona las representaciones colectivas, añade *backgrounds*, aplaude o castiga comportamientos, modela, orienta, motiva las formas de pensar de sus participantes y propone referentes de información que terminan la enculturación de sus miembros y, finalmente, porque la cultura añade al signo el hábito, su uso, su carácter social dentro de la vida de las organizaciones.

La organización es un sistema de signos por los procesos semióticos naturales a los seres humanos: los animales simbólicos; y por los procesos culturales que al interior de las organizaciones acontecen: análogamente a las sociedades, la cultura ordena la conducta de sus participantes, congrega su producción sémica en sus manifestaciones diversas, construye un andamiaje de significados y significaciones compartidas, y hace de toda representación un signo que habla de la organización a sus integrantes.

Tomando en cuenta que la significación es la relación que mantiene el significado con el significante, fundada esta relación en el carácter social del signo; entonces, las organizaciones son sistemas de significación porque, desde una perspectiva cultural, son un plexo de signos cuya presencia yace en todas las facetas de la realidad organizacional. Su significación se guarda en la trama de relaciones personales (lo social) de las organizaciones pero, primordialmente, en la cultura misma de cada organización.

Las organizaciones son sistemas significación en tanto representan un aparato complejo de significados compartidos y de vida significativa, en relación guardada dentro de su cultura organizacional. La que hace de complejo de relaciones personales, es decir, funciona como depósito del carácter social del signo hacia el interior de las organizaciones. La trama de significación que construyen las organizaciones es evidente en la cultura organizacional.

#### 4. SEMIÓTICAS ORGANIZACIONALES: UNA LECTURA DOBLE

El objetivo de este capítulo es exponer las prácticas semióticas en ejercicio dentro de las organizaciones. Sin perder de vista que un signo es aquella representación que está en lugar de lo representado y que la producción signica existe en tanto que “todo acto de *performance* comunicativo se apoya en una *competence* preexistente,”<sup>1</sup> es decir, que existe producción de signos donde existen seres simbólicos que motivan la semiosis; y que las organizaciones son ambientes cargados de significantes, significados y significaciones sedimentados en su cultura, en referencia a su identidad y en reproducción de sus miembros organizacionales.

La semiótica tiene una presencia doble en las organizaciones. Por un lado, una presencia concreta: no se pueden ignorar ni tratar como ficciones orwellianas la producción signica, la existencia de representaciones colectivas gestionadas y compartidas, la presencia de ejercicios semióticos como el diseño de la imagen corporativa y su significación al interior de la organización, y el desarrollo o aplicación de técnicas semióticas en áreas de mercadotecnia y publicidad. Es decir, hechos concretos de ejercicio semióticos en dirección de los objetivos organizacionales.

Por otro lado, en las antípodas, susceptible de emular la puesta en escena de Oceanía de 1984 y como metáfora del lenguaje total, del monopolio de los signos, del control completo de las unidades significantes y las posibles significaciones, está la lectura que concibe a las nuevas organizaciones totales. Es la mirada que halla signos de dominio no en prácticas de mercado o arquitectónicas, sino en cualquier acto de la organización, que está en todos los aspectos, que invade, que se penetra e imbrica hasta en las minúsculas acciones de los miembros de la organización. Que potencializa las tecnologías organizacionales en un control de los signos como

---

<sup>1</sup> Eco, U. *La estructura ausente*, Ed. Alianza, México, 1997

forma de subsumir comportamientos y sujetar la libertad de significados. Es la organización total fundada en el control de los signos. Es una forma totalitaria de organización, en donde por analogía a regímenes políticos de semejante dominio, en los que el estado era cualquier posibilidad, estas organizaciones dominan las ideas y son todo lo que el participante de la organización puede concebir: el tiempo libre es la organización, la realización personal es la organización, la vida emocional es la organización, la fraternidad y camaradería son la organización, el futuro familiar es la organización; en sí, el universo simbólico de los sujetos es la organización. Es la semiótica, posiblemente ficcionaria, en trabajo de la nueva organización simbólico-total.

En este capítulo se expondrán las dos posibilidades argumentativas. En primer plano las semióticas espaciales y de distancia (proxémica organizacional), la kinésica organizacional (lenguajes corporales en las organizaciones), la iconografía o diseño organizacional, las narrativas organizacionales en tanto sistema-signo, y el ejemplo británico de la consultoría organizacional *Semiotics Solutions* (Soluciones Semióticas). En la segunda parte hablará con un tono crítico sobre el empleo que hacen las organizaciones del capital simbólico, es un ensayo breve sobre las nuevas organizaciones totales, las que subsumen los comportamientos de sus miembros dentro de los márgenes acotados por intereses de la organización y reforzados (hasta la coacción) por las prácticas semióticas que no son más que valores compartidos y modelos conductuales. Además se estudiará cómo un signo habla tanto de la organización que incluso monopoliza las definiciones de ésta al grado de legitimar la metáfora de Jean Baudrillard, el signo es la realidad.

Finalmente, la pregunta que cierra este capítulo versa sobre la presencia de la semiótica en la teoría y la práctica de la comunicación organizacional. La idea a exponer es ¿qué hay luego de exponer a las organizaciones como sistemas de significación?

#### 4.1 Aplicaciones concretas de la semiótica en las organizaciones

##### A. Proxémica organizacional

De la mitología griega, el instrumentalista Jeremy Bentham<sup>2</sup>, retoma la figura del Panoptes: animal de cien mil ojos, vigía, el que todo lo ve; para diseñar un proyecto arquitectónico que a la postre de los siglos sería, de mejor forma, la metáfora de los espacios maniatados, la metáfora —y al mismo tiempo la evidencia— de que la existencia o ausencia de paredes, entradas de luz, orientación de puertas o distribución espacial crean sentido, representan y por lo tanto: significan.

¿En qué sentido la distribución espacial en las organizaciones constituye un aparato semiótico? ¿Qué argumento sostiene la posibilidad de una proxémica organizacional? ¿Dónde yacen los signos, dónde la significación y dónde las prácticas semióticas?

La Proxémica es el proyecto semiótico que estudia las relaciones de distancia entre los individuos y la relación de éstos con los espacios. “Los cambios espaciales matizan la comunicación, la subrayan y a veces, incluso, sobre pasan a la palabra hablada.”<sup>3</sup> En nivel organizacional, el término inglés *layout* (trazado), se emplea para hablar de la disposición en el espacio de los objetos y de las actividades realizadas en la organización. La interrelación proxémica-*layout* (elementos espaciales y relaciones espaciales<sup>4</sup>) es el centro de información para ver en qué medida el diseño de la función-ser de los espacios (arquitectura en general) se constituye como una tecnología de comunicación en tanto generadora de significados culturalmente aceptados y, por tanto, como un ejercicio semiótico.

Tanto las relaciones sociales como los significados culturales necesitan de un soporte físico para existir. Por eso, la dimensión material de los sistemas sociales es parte esencial de su realidad. No sólo como instrumento necesario por pasivo, sino también como elemento configurador de las propias realidades sociales y culturales.<sup>5</sup>

---

<sup>2</sup> Whitaker, Reg. *El fin de la privacidad*, Paidós, España, 1999, p.46 También Foucault, M. *Vigilar y Castigar*, Siglo XXI, México, 1992.

<sup>3</sup> Hall, E. *El lenguaje silencioso*, Alianza, Madrid, 1989

<sup>4</sup> Relaciones espaciales como geografía, layout, diseño y decoración; elementos espaciales: localización, construcción y elementos de color. Hatch, Mary Jo, *Organization Theory, Modern Symbolic and Postmodern Perspective*, Oxford, 1997, Pág. 254

<sup>5</sup> Lucas M., García R. *Sociología de las Organizaciones*, Mc Graw Hill, España, 2003, p. 292

El panóptico era una obra de arquitectura concebida en 1787 y pensada para mantener una vigilancia total sobre presidiarios sin posibilidad de que éstos supieran algo más allá de la sombra de su celador. El panóptico consistía en una cárcel circular, donde al centro un guardia vigilaba cada una de las celdas, mantenía comunicación independiente con cada preso y conservaba incomunicados a los reos entre sí mismos a través de la colocación estratégica de paredes y proyecciones de luz. Este manejo de luz y espacios hacía que el celador solamente emitiera su sombra, como señal de sigilo permanente. El proyecto nunca se construyó. Evidentemente era un ejercicio violento de coacción arquitectónica, tan agresivo como poco viable.

Michel Foucault, siglos después y haciendo alusión del nivel de deshumanización que representaba una cárcel así, donde la rehabilitación se lograría gracias a la invasión total de la vigilancia, describiría el panóptico como una *figura de la tecnología política*.<sup>6</sup>

Quizás ahora valga la paráfrasis y así decir que la arquitectura es una representación total de la tecnología organizacional. En la arquitectura, ciencia y arte de la relación entre el ser y los espacios, las organizaciones hablan de sí mismas, se crean un reflejo para después recrearse en él: el ritual de ser lo que los espacios aparentan. La arquitectura habla de la organización porque en ella permanecen depositados valores, estrategias y prácticas comunicativas, que en su conjunto materializan la dimensión simbólica de las organizaciones (status, territorialidad y poder). La arquitectura (y en general, las instalaciones físicas y su acondicionamiento) es la idea de la organización hecha materia, "la consideración de la estructura material tienen una gran importancia para la sociología de las organizaciones, tanto por su relación con la estructura social como por su capacidad de generar significados culturales compartidos."<sup>7</sup>

Son múltiples los ejercicios semióticos dentro de las organizaciones donde el espacio, su diseño y distribución, es considerado primordial en la configuración de una dimensión simbólica que transmite mensajes sobre la organización a sus diferentes públicos.

El ejemplo más obvio lo proporciona la arquitectura. Tanto el aspecto exterior de los edificios como su decoración interior hablan elocuentemente sobre la organización que allí desempeña sus actividades. Un edificio austero y una decoración sencilla pueden manifestar buena parte

---

<sup>6</sup> Escribe Michel Foucault sobre el panóptico que "es una forma que se ejerce sobre los individuos a la manera de vigilancia individual y continua, como control de castigo y recompensa y como coerción, es decir, como método de formación de individuos en función de ciertas normas." Lo que hace referencia al uso del modelo panóptico como instrumento de vigilancia, control y formación organizacional. Minello Martín, N., *A modo de silabario*, COLMEX, México, 1999, Pág. 149

<sup>7</sup> *Ibidem*, p. 293

de la cultura y la estrategia de una compañía. Por el contrario, un mobiliario lujoso y una localización céntrica pueden transmitir la idea de solvencia y solidez económica.<sup>8</sup>

Y sin embargo, no son solamente la arquitectura de los edificios corporativos ni el decorado de los interiores o la distribución espacial, también son ejemplos de prácticas semióticas en las organizaciones, las técnicas que se han desarrollado en áreas de mercadotecnia donde no únicamente el envasado del producto se somete a un escrutinio semiótico para encontrar los colores, las formas, las dimensiones icónicas y verbales con la denotación exacta y las connotaciones oportunas; no sólo el empaque del producto sino también el punto de venta, por ejemplo, donde las condiciones del espacio y las formas en las que se exhibe el objeto, pretenden favorecer el acto de la venta por medio del juego con las percepciones del público meta: se condicionan pasillos de supermercados, colores, texturas, empaques y formas del producto, en busca de los signos mayormente convenientes al plan de venta.

La identificación simbólica crea efectos empáticos y culturales que permiten una convivencia entre las personas y una adaptación entre los visitantes permitiendo una negociación con el entorno, incluyendo la música, el baile, la decoración, la vestimenta y como lo mencionamos, el personal como parte de los elementos que forman el ambiente. Podemos hablar de los efectos del color, la iluminación, la temperatura (aire acondicionado), ruido (música ambiental), etc. Y de cómo cada elemento tiene que adaptarse al contexto que permitirá a cada producto crear un ambiente de compra en el cual más allá de negociar en la aceptación de determinada situación, permitirá al visitante ir cediendo tiempo, espacio y adecuarse a la idea que queremos venderle para que después compre.<sup>9</sup>

Otro ejemplo que ilustra cómo las organizaciones se replantean la explotación del capital simbólico de los espacios, lo encontramos igualmente en la literatura de mercadotecnia. En el artículo titulado "El poder del diseño"<sup>10</sup> de la revista Business Week, Bruce Nussbaum expone cómo una pequeña firma llamada IDEO innovó la consultoría de empresas a través del diseño de los espacios. IDEO no sólo rediseñó visualmente los productos, que de hecho fue lo menos que hizo, sino que abordó el cambio a través de la venta de experiencias. La idea fue vender no solamente productos o servicios sino añadir un capital simbólico a toda la experiencia de comprar, donde lo primordial para llenar de experiencia un acto de compra modificando los espacios y llevándolos de un llano punto de distribución a un escenario de intercambio de significados.

---

<sup>8</sup> *Ibidem*, p.297

<sup>9</sup> Mijares, Alberto. **La negociación del espacio**, Peope & Merchandising, Walbar Editoras, Cuatrimestral, Año 5 No. 15 julio-octubre 2004.

<sup>10</sup> Nussbaum, Bruce. **The Power of Design**, Business Week, McGraw-Hill, semanal, Mayo 17, 2004.

El mismo artículo escribe sobre IDEO, firma que casualmente tiene su sede en Palo Alto, California, lugar donde la llamada "Universidad Invisible" acometió estudios alternativos de comunicación y semiótica, que esta firma "a través de equipos multidisciplinarios de arquitectura, psicología, diseñadores gráficos e ingenieros, IDEO está cambiando su ejercicio de crear productos de consumo en diseñar experiencias de consumo en servicios."<sup>11</sup>

En cuanto a la relación entre espacio y organización, muchos autores abordan la idea de que en gran medida la organización se proyecta en sus paredes al mismo tiempo de que se emplea de éstas para diseñar sus procesos y funciones.

La estructura material es también un poderoso portador de sentido, en la medida en que la disposición de objetos incluye, consciente o inconscientemente, una dimensión de diseño y decoración que incorpora significados a los objetos e instrumentos utilizados.<sup>12</sup>

Por ejemplo, Schvarstein señala que el espacio condiciona y determina la percepción, además de que configura un contexto de aprendizaje; Lucas Marín y García Ruiz apuntan que la estructura material guarda una dimensión simbólica junto a la dimensión instrumental inmediata; Peiró defiende la tesis de que los edificios corporativos, entre otras cosas, son también objetos simbólicos que representan un soporte cultural y de los valores dominantes. Lo que a partir de estos análisis queda evidente, es la capacidad significativa del condicionamiento que hacen las organizaciones sobre sus espacios.

Vivimos insertos en organizaciones que nos impregnan.  
Organizaciones donde el espacio es procesado y reprocesado de manera explícita o implícita a la luz de los imperativos de equilibrio y certidumbre.  
Organizaciones donde el espacio se convierte entonces en un valor propio, una característica de su funcionamiento, un analizador que indica, a través de su historia, el modo en que las organizaciones revisan su estereotipia.<sup>13</sup>

Sobre el estudio de los espacios, la Proxémica, en tanto proyecto semiótico cuyo objeto de estudio en la capacidad significativa y significación entre los espacios o territorios y su relación con los individuos, señala el contenido simbólico y la manifestación de valores compartidos que tiene, en general, la arquitectura a través de las distancias o proximidades y la territorialidad. La proxémica enfatiza la primacía de la comodidad, el status y privacidad, sobre la teoría del "*layout*" que supone

---

<sup>11</sup> Art. Cit.

<sup>12</sup> Lucas M., García R. Op. Cit. 297

<sup>13</sup> Schvarstein, L. Op. Cit. Pág. 250

el uso de los espacios en relación con los procesos de comunicación, producción y, en sí, con su funcionalidad. Sin embargo, hoy en día, el estudio del *layout* a través de directrices semióticas, es decir, buscando el sentido, el signo y el significado, ha logrado —sin hacer un estudio a micronivel— conclusiones proxémicas. Lucas y García sostienen que el layout es un reflejo del diseño organizacional que habla sobre status, privacidad y comodidad en servicio de las necesidades de comunicación y que estas últimas derivan en la reproducción de la dimensión simbólica y de la identidad de cada organización.

Citando a Edward T. Hall: “En una palabra, la proxémica no se preocupa en principio de la observación y el registro de los detalles gestuales y los movimientos corporales. Trata de la arquitectura, el amueblamiento y la utilización del espacio... La Proxémica trata de determinar cómo establecemos las distancias.”<sup>14</sup>

Tocar a los demás, orientar la respiración en su dirección o tratando de evitarlos, mirarlos a la cara o evitar su mirada, permanecer tan cerca de ellos que el ajuste visual resulta imposible, tales son los ejemplos de comportamientos proxémicos que pueden ser perfectamente convenientes en una cultura mientras que son verdaderos tabúes en otras.<sup>15</sup>

En tanto que el Layout es “la dimensión básica de la estructura material, es la disposición en el espacio de los objetos y de las actividades realizadas en la organización.”<sup>16</sup>

La arquitectura, y en sí el espacio organizacional, son aparatos semióticos en tanto que simbolizan —bajo la representación de distancias, barreras físicas y distribuciones espaciales— status, poder, comodidad y privacidad, entre otros significados que conforman en conjunto la dimensión simbólica de cada organización y que queda manifiesta a través de la territorialidad y signos del status.

Los diversos elementos de la estructura material de las organizaciones tienen, como hemos visto, una dimensión simbólica junto a su dimensión instrumental inmediata. Los objetos visibles incluyen claves y comunican mensajes acerca de la identidad de una organización. Esta dimensión simbólica opera también en el interior de las organizaciones, asociada a su estructura social y su cultura. La estructura material refleja también la identidad de individuos y grupos en el contexto de la vida organizativa.<sup>17</sup>

Lo que Goldhaber ilustra:

---

<sup>14</sup> Bateson, G. *La nueva comunicación*, Ed. Kairós, Barcelona, 4 ed., 1994, p. 203

<sup>15</sup> *Ibidem*, 215

<sup>16</sup> Lucas M., García R. Op. Cit. p. 293

<sup>17</sup> *Ibidem*, P. 300

El lenguaje de los objetos hace referencia a la exhibición de cosas materiales; ropas, objetos de arte, muebles, color, y símbolos del status como, aparcamientos privados, la llave del lavabo de ejecutivos, dos secretarias, etc.<sup>18</sup>

Sobre la adscripción de status, Lucas y García sostienen que desde “el tamaño de los despachos, la calidad de los muebles y la decoración, el grado de privacidad, la centralidad de la localización, etc., son cualidades que generalmente se asocian con un status elevado dentro de una organización. (...) Además del tamaño de los despachos y la calidad de la decoración, hay otras manifestaciones visibles, como la accesibilidad de su lugar de trabajo, su cercanía a directivos y jefes, la disponibilidad de recursos —como fotocopiadora, máquina de fax, impresora, etc.— y de comodidades como plaza fija de aparcamiento o máquina de café.”<sup>19</sup>

Con el tiempo, los edificios llegan a representar a sus organizaciones y tienen el efecto de auxiliar de construir en el público lo que éstos piensan y sienten sobre la organización. (...) En adición al condicionamiento simbólico del comportamiento, elementos espaciales (localización, edificios, color schemes) y relaciones espaciales (geografía, layout, diseño y decorado) juegan un papel signifiante en la producción y configuración de la identidad dentro y alrededor de las organizaciones. Considerar la importancia simbólica de una dirección en Wall Street para la investidura de una firma que opera en New York City. O imagina el valor simbólico de ser asignado a una oficina lujosa y privada, próxima a la oficina de un ejecutivo de alto rango. Cada de estos ejemplos ilustra como la estructura física comunica poderosos mensajes acerca de la identidad de las organizaciones y sus miembros.<sup>20</sup>

En conclusión, en el mundo de las organizaciones, los espacios y la relación de las distancias comunican. Son mensajes con información sobre la organización que hacen referencia tanto al tejido interno de la organización como a la proyección que ésta tiene en sus diversos públicos.

La Proxémica Organizacional es un mensaje sobre jerarquías, status, funciones, como también sobre poder, solidez y crecimiento de la organización. En tanto generadoras de significados, las organizaciones plasman parte de su identidad en sus paredes como a la vez ésta identidad se reproducen en los miembros de la organización que con el tiempo y una enculturación desarrollan empatía con el espacio, valga la referencia de Goldhaber: la ventaja en el fútbol de jugar en su propia cancha, es decir, de recibir el mensaje del espacio y de reproducirlo como equilibrio entre la función-ser o como binomio entre signo y significado.

---

<sup>18</sup> Goldhaber, G. *Comunicación Organizacional*, Ed. Diana, México, 1984, p. 182

<sup>19</sup> Lucas M., García R. Op. Cit. P. 301

<sup>20</sup> Hatch, Mary Jo, *Organization Theory, Modern Symbolic and Postmodern Perspective*, Oxford, 1997, p. 254

## B. Kinésica Organizacional

La Kinésica es un proyecto semiótico desarrollado por Bateson y Ray Birdswhistell, que asume como ámbito de ejercicio todos los mensajes que el cuerpo manifiesta y que en gran medida son actitudes aprendidas culturalmente.

En las organizaciones una aproximación semiótica de éste tipo se ubica en el lenguaje corporal y en general en la comunicación no verbal de los miembros de cada organización: conductas, ademanes, gestos o expresiones faciales, tonos, volúmenes de voz, etc. De acuerdo con la Escuela de Palo Alto, "el comportamiento kinésico [engloba]: movimientos corporales incluida la expresión facial, elementos que provienen del sistema neurovegetativo y comprenden la coloración de la piel, la dilatación de la pupila, la actividad visceral, postura, ruidos corporales."<sup>21</sup>

La kinésica de Ray Birdswhistell, es una aplicación fiel de la lingüística descriptiva y estructural de Smith y Tragler. Estudia los comportamientos para hallar categorías derivadas de la lingüística como los fonos, fonemas y morfemas pero al modo de la kinésica: kines, kinemas, kinemorfos, kinemorfemas y alokinos, etc.<sup>22</sup> Luego de la identificación el microanálisis de Birdwhistell profundiza en la entonación, acentuación, intensidad, los unidores de los segmentos gestuales y hasta la tensión muscular de los labios que en la emisión vocal acompañan como emisiones corporales.

Más funcional —para un abordaje semiótico de las organizaciones— se presenta la teoría de Albert E. Schefflen quien parte de la tesis de que todos los comportamientos son potencialmente comunicativos y quien, contra la clasificación de comportamientos verbales y no verbales, propone un cuadro más complejo de comportamientos: comportamiento vocal: lingüístico, paralingüístico; comportamiento kinésico: movimientos corporales incluida la expresión facial, elementos que provienen del sistema neurovegetativo y comprenden la coloración de la piel, la dilatación de la

---

<sup>21</sup> Bateson, G. *La nueva comunicación*, Ed. Kairós, Barcelona, 4 ed., 1994, p.153

<sup>22</sup> Para ser más específicos los kines representan a los fonos (dentro de una palabra serían la pronunciación de las sílabas); los kines son la unidad más pequeña de movimiento corporal que puede extraerse y distinguirse de otro movimiento. Los alokinos son cada una de las variantes en la expresión de un kine sin que haga que éste pierda su sentido original. Los kinemas, son el conjunto de alokinos, es decir, son el movimiento mínimo significativo, en lingüística sería morfemas y en un enunciado se identificaría como las palabras: los más pequeños de los elementos significativos. Ver Bateson, G., Op. Cit. Pág. 170 y 171.

pupila, la actividad visceral, postura, ruidos corporales; comportamiento táctil; comportamiento territorial o proxémico; emisión de olores; comportamiento en cuanto a la indumentaria, cosmética, ornamentación, etc.<sup>23</sup>

Gerald M. Goldhaber citando a Knapp, sostiene que “por medio de la comunicación no verbal, las personas descubren indicios tales como, sin van a comunicarse o no, lo que es apropiado decir, quién debe hablar en primer lugar y lo que intentan decir... las conductas no verbales pueden repetir, contradecir, sustituir, complementar, acentuar y regular las señales verbales.”<sup>24</sup>

El conocimiento sobre el poder comunicativo de los comportamientos se ha posicionado en las organizaciones, al grado de que es frecuente que en un curso de inducción se hable sobre actitudes, posturas del cuerpo cuando se está frente a un cliente, tono de voz en situación de crisis, dirección de las miradas cuando se atiende alguna reclamación, o se estudie mejor al candidato a ocupar el puesto de Director de Relaciones Insterinstitucionales, por ejemplo.

Los comportamientos, como lo señaló Clifford Geertz en *Los Usos de la Diversidad*, independientemente de que cuentan con una carga de valores compartidos, son aprendidos culturalmente en la medida que el sujeto se desenvuelve en su sociedad. Nos conducimos según aprendimos a hacerlo en nuestra infancia, adolescencia, etc. Y reproducimos estos comportamientos en función a la respuesta que conocemos, al grado de alcanzar el comportamiento socialmente aceptado.

Hatch, aporta un ejemplo en el que hace referencia a sitios de comida rápida donde los clientes han sido simbólicamente condicionados a formarse para su servicio. Donde se advierte que cuando uno ingresa en un establecimiento automáticamente participa en el comportamiento deseado.<sup>25</sup> Lo que se asocia mucho a los modelos de aprendizaje de estímulo y respuesta o castigo y recompensa. En otras palabras los comportamientos son mensajes que dentro de una organización constituyen un andamiaje de comunicación paralelo a la información verbalmente comunicada.

Respecto a un posible estudio kinésico de las organizaciones, la información que abunda es más bien de tipo empírico y de estilo anecdótico. Donde pululan los ejemplos de casos donde la comunicación no verbal (como el lenguaje corporal) manifiesta tanta información sobre la

---

<sup>23</sup> *Ibidem*, Pág. 153

<sup>24</sup> Goldhaber, G. *Comunicación Organizacional*, Ed. Diana, México, 1984, p. 153

<sup>25</sup> Hatch, Mary Jo, *Organization Theory, Modern Symbolic and Posmodern Perspective*, Oxford, 1997, p. 254

organización como la información verbal. Por ejemplo la siguiente cita de Goldhaber que hace referencia a cómo los rasgos raciales motivan filtros de discriminación.

Además de la forma del cuerpo y de la apariencia, se consideran dimensiones no verbales el color de la piel y la longitud de los cabellos. Todos conocemos los problemas que tienen ante sí las gentes de piel negra, cobriza, morena o amarilla en América. Ello es especialmente cierto en aquellas organizaciones en las que la gerencia está formada por una mayoría blanca.<sup>26</sup>

Lo que arroja como conclusiones es que los comportamientos en las organizaciones no únicamente se dirigen como modelos aceptados y fomentados para los nuevos miembros sino que también hablan sobre la identidad de las organizaciones. Los comportamientos y en general, el universo de posibilidades kinésicas, trabajan sobre un eje de significantes colocado en las actitudes y en el aprendizaje de éstas por parte de los nuevos miembros de la organización y que permanecen expuestos o en ejercicio por ser parte de la identidad de las organizaciones. Son mensajes inherentes a la cultura de cada organización, que se gestionan e inducen, porque se sabe que el lenguaje del cuerpo dota de sentimientos, legitimidad o validez a la comunicación verbal. Las organizaciones complejas, en crecimiento y frecuentemente transnacionales o de franquicias saben que el valor signo de la marca se nutre a partir de los signos aislados y naturales que sus empleados disipan hacia los entornos inmediatos.

La kinésica organizacional se detiene en los comportamientos como un nicho de signos organizacionales. Con esto, las actitudes de los miembros de la organización, los comportamientos modelados o las conductas específicas de cada organización son una práctica semiótica que conquista terreno en el ejercicio *managerial* (administrativo), al mismo tiempo que trasporta mensajes, también reafirma el poder comunicativo y simbólico en las organizaciones.

---

<sup>26</sup> Goldhaber, G. Op. Cit. p. 164

### C. Iconósfera Organizacional

Durante este apartado, al hacer referencia a ejercicios o prácticas semióticas sobre el plano de las manifestaciones gráficas, se hablará de todos los recursos visuales que componen una dimensión propia dentro de la vida simbólica de las organizaciones. Tipografías, imagotipos, logotipos, colores institucionales o corporativos, mensajes publicitarios, carteles de comunicación interna, formatos de papelería, presentaciones corporativas audiovisuales, tarjetas comerciales, trípticos o dípticos, todos en su conjunto se integran bajo el término de iconósfera organizacional.

Contrario a lo que Hatch sostiene cuando escribe que los símbolos organizacionales vienen en muchas formas pero todos ellos recaen en tres amplias categorías (objetos físicos, eventos de comportamiento y expresiones verbales),<sup>27</sup> hay argumentos para agregar la dimensión gráfica y por tanto visual de ejercicios sígnicos en las organizaciones. Hatch incluye dentro de las manifestaciones físicas el *layout* (distribución espacial), objetos materiales, vestimenta, apariencia, decoración, arquitectura e incluye rasgos de lo que puede considerarse completamente como una dimensión independiente de las manifestaciones físicas: diseño, logo y arte.

En su ensayo *Del bisonte a la realidad virtual*, Román Gubern, define su idea de iconósfera como ecosistema cultural formado por los mensajes icónicos y audiovisuales que envuelven al ser humano, basado en interacciones dinámicas entre los diferentes medios de comunicación y entre éstos y sus audiencias.<sup>28</sup> Esto es, trasladado al mundo organizacional, el ambiente visual que satura o abandona a los miembros de la organización en una lluvia de imágenes asociadas a la identidad, las prácticas de comunicación, las estrategias del management (administración) o simplemente, imágenes y colores que retratan segmentos de la cultura heterogénea de la organización.

Lévi-Strauss ha explicado que cada cultura es un conjunto de sistemas simbólicos. Y en cada cultura los sistemas icónicos establecidos constituyen una pedagogía de la visión, orientada hacia el desciframiento de las formas canónicas de su iconósfera.<sup>29</sup>

Lo que queda claro, es que la organización produce imágenes y éstas bañan, matizan y dirigen tanto los ambientes y el clima organizacional como las percepciones que los públicos

---

<sup>27</sup> Hatch, Mary Jo, Op. Cit. Pág. 220

<sup>28</sup> Gubern, R. *Del bisonte a la realidad virtual*, Anagrama, Barcelona, 1999, p. 183

<sup>29</sup> *Ibidem*, p. 28

externos configuran sobre la organización. En un mundo de imágenes la primacía de éstas sobre los mensajes verbales también se reproduce en los ambientes íntimos de las organizaciones. En salas de espera, en salones de juntas, en pasillos, sanitarios, talleres, comedores, escritorios, en cualquier pared o área de dispersión, el empleo de la imagen —o el monopolio de éstas— es un ejercicio discursivo de la organización.

Sobre la imagen icónica Gubern la expone como “una modalidad de comunicación visual que representa de manera plástico-simbólica, sobre un soporte físico, un fragmento del entorno óptico (percepto), o reproduce una representación mental visualizable (ideoescena), o una combinación de ambos, y que es susceptible de conservarse en el espacio y/o en el tiempo para constituirse en experiencia vicarial óptica: es decir, en soporte de comunicación entre épocas, lugares y/o sujetos distintos, incluyendo entre estos últimos al propio autor de la representación en momentos distintos de su existencia.”<sup>30</sup>

Evidentemente en un mundo de la imagen, el signo icónico, propio del hacer semiótico de los seres humanos, baña, matiza y crea un ambiente visual donde la sociedad productora de ese signo se proyecta al tiempo que proyecta sobre ese lienzo significativo de la imagen icónica, una vastedad de significados.

Debe admitirse por consiguiente que la imagen es un producto social e histórico, de manera que el relativismo de sus convenciones representacionales es inherente a su propia naturaleza semiótica.<sup>31</sup>

El empleo semiótico en las actividades publicitarias de las organizaciones se ha retratado en textos de Roland Barthes, Pérez Tornero, Georges Peninou y Orlando C. Aprile, entre otros. Aprile, por ejemplo, sostiene que “la publicidad echa mano de los instrumentos conceptuales de la lingüística. Avanza, luego, sobre los aportes pertinentes de la psicología, la sociología y la economía (entre otras ciencias), para analizar e interpretar el fenómeno que comporta la construcción del significado. En suma, el discurso publicitario debe ser un discurso significativo, así como la publicidad debe ser una práctica significativa.”<sup>32</sup>

“... la construcción del significado está íntimamente vinculada con los íconos, los signos, los símbolos y los códigos en su debido contexto cultural. Todos ellos son construcciones convencionales cuya significación específica se determina por el uso que le dan los distintos

---

<sup>30</sup> *Ibidem*, p. 21

<sup>31</sup> *Ibidem*, p. 27

<sup>32</sup> Aprile, O. *La publicidad estratégica*, Paidós, México, 2000, p.91

actores sociales. Además, todos ellos se organizan en sistemas o códigos vinculados y vinculantes que responden a las necesidades y los procesos socioculturales.<sup>33</sup>

En la comunicación externa y estrictamente publicitaria, se han encontrado inherencias fuertes entre el hacer semiótico, como dispersión de signos cuyas significaciones fortalecen el proceso comunicativo, con la publicidad en tanto herramienta mercadológica, a lo que Aprile señala: En relación con la publicidad, el análisis semiótico pretende descubrir e interpretar el universo de significaciones que se manifiesta en toda comunicación publicitaria, especialmente para determinar la capacidad que tiene el mensaje de evocar, en el receptor, una serie de significados latentes e, incluso, inmotivados. Obviamente, el ejercicio de esta variedad semiótica debe estar en función de la eficacia del mensaje, particularmente cuando se estima que el consumo configura una práctica simbólica o supersimbólica.<sup>34</sup>

Y aunque Hatch defiende la idea de que muchas manifestaciones simbólicas no son pronosticables, reconociendo la dificultad de controlar el significado de lo simbólico,<sup>35</sup> en gran parte por la idea de polisemia (varios significados para un mismo signo), Aprile cree que dentro de la semiótica publicitaria, al menos si no se pueden controlar los significados, sí es posible trabajar sobre la orientación de las significaciones.

Si bien el mensaje publicitario, con alcances persuasivos, trabaja con herramientas semióticas, en otras áreas de la comunicación organizacional, la semiótica también es una práctica en ejercicio. Por ejemplo, Joan Costa, sostiene al hablar de la imagen corporativa y la identidad que: "... la identidad visual es un sistema de signos (o una estructura de signos), la imagen a ellos asociada es un sistema mayor de signos y de atributos."<sup>36</sup> Idea afirmada a su vez por Aprile, tomando en cuenta que la primer manifestación de la organización es la marca por sí misma:

La marca es un símbolo que además de provocar la asociación con el producto, estimula vinculaciones significativas y memorables con las audiencias, y aún más con los consumidores.<sup>37</sup>

El color azul se asocia con la inteligencia, las tipografías mayúsculas o gruesas con la solidez, los círculos con los sistemas cerrados, los animales con representaciones directas a sus

---

<sup>33</sup> *Ibidem*, p. 91

<sup>34</sup> *Ibidem*, p. 92

<sup>35</sup> Hatch, Mary Jo, Op. Cit. pag. 220

<sup>36</sup> Costa, J. *Identidad Corporativa*, Trillas, México, 2003, p. 26

<sup>37</sup> Aprile, O. Op. Cit., p. 100

cualidades: liderazgo, protección, etc., los trazos estilizados con la dinámica de la marca, los mensajes icónicos con públicos emocionales, las tonalidades grises con la serenidad, el control y las tecnologías, el amarillo con la creatividad, una sonrisa con actitudes positivas, una paloma con ideas de paz, letras minúsculas con juventud y desenfado. Los recursos visuales, son por excelencia las vetas simbólicas en las que se apoyan —y que por años han apoyado— las organizaciones: su capital comunicativo y sus proyecciones de identidad a través de su imagen y su cotidianidad dentro de la iconósfera global.

Sobre la construcción semiótica de las marcas, Aprile escribe "... la semiótica es la disciplina que estudia los fenómenos que pueden crear, comunicar y enriquecer esas significaciones. El proceso revela cómo, dentro de una discontinuidad heterogénea de objetos, conceptos, experiencias, sensaciones y valores, la marca se apropia de los elementos significativos y los distingue como vínculo perdurable. Verbigracia, en el comercial de televisión de una determinada marca se seleccionan e integran imágenes, estereotipos y géneros de comunicación en función del sentido que se le quiere atribuir a esa marca producto."<sup>38</sup>

Finalmente las organizaciones buscan trazar un logotipo, papelería interna, página de Internet, tarjetas comerciales, desplegados publicitarios y, en general, recursos visuales que hablen de ellas siguiendo una huella de significaciones que ellas mismas proponen en aras de la significación conveniente. Las imágenes dirigen y conforman percepciones, hacen públicos los significantes y pretenden significados compartidos, amalgaman los grupos diversos de miembros organizacionales bajo una misma identidad y conforman ese sistema cultural formado por mensajes icónicos y audiovisuales. Las imágenes de las organizaciones son metáforas visuales y breves, disipadas en un ambiente de valores compartidos y en recreación. Y citando a Blumer, la segunda premisa del interaccionismo simbólico es que: los significados son productos sociales que surgen durante la interacción; los significados sociales son parte integral del individuo y en ellos se cimienta la interpretación de su mundo.<sup>39</sup> Porque, además de que no hay texto sin contexto, la lectura de una imagen es cosa de tres: de su productor, del texto icónico y de su lector.<sup>40</sup>

---

<sup>38</sup> *Ibidem*, p. 101

<sup>39</sup> Taylor, S. y Bogdan, R. *Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación. La Búsqueda de Significados*. Editorial Paidós, 1ª Edición, 1987, Barcelona, España. Página 24.

<sup>40</sup> Gubern, R. *Op.Cit.*, p. 25

#### D. Narrativas organizacionales empleadas como signos.

El significado determina la acción, tesis que sostiene el interaccionismo simbólico y sobre la cual trabajan las narrativas organizacionales en tanto signos: elementos que representan a otro elemento. Con estos preceptos las narrativas, es decir, los relatos, son parte de la transmisión de cultura e identidad de la organización: son signos porque están en representación de otros elementos; sin embargo, como prácticas semióticas que las organizaciones mantienen en ejercicio distan mucho de un control a diferencia de la arquitectura, la iconósfera y la kinésica organizacional.

Los significados, continuando con la escuela del interaccionismo, surgen a través de la interacción social con los demás; los significados son comprendidos como productos sociales. Proceso que siguen las narrativas al interior de las organizaciones:

“... a través de los relatos se ponen en imágenes las relaciones jerárquicas en las organizaciones, y también a través de ellos se dan a entender a los trabajadores los parámetros y obligaciones propios de sus roles y se transmiten las normas de conducta que sirven a los fines de la organización.<sup>41</sup>”

Y, sin embargo, los significados de las narrativas organizacionales son ambiguos, de razonamientos locales y dispersos en el contexto donde surgen. Aún así, modelan las conductas, imponen márgenes de comportamiento y significación. En tanto significantes, las narrativas organizacionales son instrumentos poderosos para arraigar la cultura informal y la identidad de la organización en los miembros de ésta. Sin tomar en cuenta que desde una mirada ajena a la organización y, por tanto, perdiendo el contexto de la narrativa, los significados son múltiples pero las significaciones se dirigen a través de una superposición de significados añadidos que complementan el sentido original de la narrativa. Lo que para una persona ajena a la organización significaría autoritarismo, con el *background* que aporta la cultura organizacional, significa actitud, jerarquías o respeto para cualquier miembro organizacional.

Las narrativas organizacionales, hablan sobre actitudes, comportamientos y conductas aprobadas, castigos y recompensas, identidad, cualidades deseadas, control, poder y especialmente

---

<sup>41</sup> Witten, Marsha, **Narrativa y cultura de la obediencia en el lugar de trabajo**, en Mumby, D., *Narrativa y control social*, Amorrortu Ed. Argentina, 1997, p. 133

sobre el orden establecido de la organización. Y constituyen una propia dimensión simbólica de las organizaciones.

Por el habla y otros comportamientos simbólicos, las personas en las organizaciones producen una comprensión intersubjetiva sobre la naturaleza de su realidad; logran obtener un esquema para explicar esa realidad y, algo importante, objetifican estas comprensiones, de manera que la naturaleza del medio que han construido les resulta real. Por lo tanto, el orden común y cotidiano de la realidad organizativa es producto de una interacción simbólica constante y objetificada en estructuras de sentido que asumen el aura de facticidad.<sup>42</sup>

En el texto de Marsha Witten, se sostiene el argumento de que las narrativas en las organizaciones gozan de variados recursos (significantes) en la construcción de sus significados, lo que las hace eficaces vehículos de imágenes portadoras de relaciones jerárquicas, parámetros para los trabajadores, y obligaciones y normas de conducta según sus roles dentro de la organización. A través de la interacción simbólica, los individuos constituyen, mantienen y modifican su medio ambiente organizativo.<sup>43</sup>

Son tres las tesis que argumenta Witten: en primer lugar, que la narrativa puede reclamar pretensiones de verdad poderosas y persuasivas que se resisten a la comprobación y el debate; en segundo lugar, la narrativa puede proveer modelos de comportamiento correcto y reglas para la aplicación de los modelos a nuevas situaciones; y, por último, la narrativa puede crear una reacción anticipada del fracaso de la protesta fundada en una tradición inventada de la empresa.<sup>44</sup>

Pese a que las narrativas no se presentan como constructos diseñados por la organización sí son construcciones guardadas y reproducidas por la organización. Son signos que como sostiene Witten hablan de la organización al grado de construirla a partir de los valores que difunde y del modelo conductual que premia o castiga según el relato.

El valor que se imparte en la historia se convierte entonces en una forma de ver autorizada por el grupo en una afirmación cuyos presupuestos difícilmente se aprehenden.<sup>45</sup>

Goffman en su ensayo sobre las Instituciones Totales, identifica claramente el valor semiótico de las expresiones verbales. Al analizar la disonancia entre los fines declarados de las instituciones totales con su realidad, Goffman descubre que "al menos cada uno de esos objetivos o conjunto de ellos parece admirablemente apto para proveer un significado estratégico: un lenguaje

---

<sup>42</sup> *Ibidem*, p. 136-137

<sup>43</sup> *Ibidem*, p. 136

<sup>44</sup> *Ibidem*, p. 143

<sup>45</sup> *Ibidem*, p. 148-149

aclaratorio que el personal, y a veces los internos, puedan luego extender hasta el último resquicio de actividad en la institución"<sup>46</sup>

Stone nos advierte sobre la importancia de las narrativas en el ámbito familiar porque "la familia siempre es precaria y debe ser reconstituida y vuelta a imaginar en cada generación (...) lo que no puede dar la sangre, lo puede dar la narración."<sup>47</sup> Quizás valga la paráfrasis: en las organizaciones lo que no pueden decir los programas de inducción, los trípticos corporativos, la señalética y los periódicos murales, lo dicen las charlas, los mitos, las diversas formas de narrativas organizacionales porque la organización, igualmente como las familias, necesitan ser reconstituidas y reafirmadas con cada nuevo empleado, entonces lo que no puede dar la empresa lo dan las narrativas.

#### E. *Semiotic Solutions* (Soluciones Semióticas)

Jean Marie Floch, ha trazado vínculos entre la teoría semiótica y las prácticas de la mercadotecnia. Leonardo Schvarstein trabaja sobre las directrices de la semiótica y los procesos de identidad y diseño de las organizaciones. Peninou escribió en la década de los setenta un ensayo sobre semiótica y publicidad basado en el método de Roland Barthes para desnudar las estructuras subyacentes al mensaje. En Holanda, Barend Van Heusden y Rene J. Jorna, desde la University of Groningen, han teorizado respecto a un modelo semiótico de las organizaciones y sobre diferentes posibilidades semióticas en las dinámicas cognitivas organizacionales. Sin embargo, *Semiotic Solutions*, (Soluciones Semióticas) agencia británica fundada en 1987, traslada la extensa teoría semiótica al mercado de las consultorías y crea servicios basados en la semiótica. *Semiotic Solutions* hace del conocimiento semiótico ofertas de interés organizacional.

De acuerdo con la propia consultoría:

La metodología de *Semiotic Solutions* está basada y adaptada de la bibliografía actual sobre comunicación y teoría cultural.

---

<sup>46</sup> Goffman, E. *Internados: ensayos sobre la situación social de los enfermos mentales*, Amorrurto, Buenos Aires, 1970, pág. 93

<sup>47</sup> Stone, E. **Black sheep and kissing cousins: how our family stories shape us**, New York: Time Books, citado por Mumby, D., Op. Cit. , p., 72

El análisis se enfoca en los mismos procesos de la comunicación para identificar 'qué es lo que está sucediendo.' Esto destaca las formas en las cuales los significados son hechos por la comunicación comercial (*market communications*), por el diseño y empaque del producto, por la publicidad, y cómo estos significados son influenciados por su contexto inmediato de cultura popular tanto británico como ahora crecientemente global.

Nosotros coordinamos y dirigimos muchos trabajos internacionales, empleando colegas capacitados en semiótica y de diferentes países, quienes analizan sus propios tópicos nacionales a través de nuestra metodología.<sup>48</sup>

Así, la Administración de Recursos Simbólicos, de la que habla Andrade Rodríguez<sup>49</sup> es un ejercicio signico en plena práctica. Cuya vigencia queda manifiesta a partir de *Semiotic Solutions*.

Desde 1987, esta firma ha trabajado en áreas de mercadotecnia y publicidad, y ejemplifica la actividad semiótica de las organizaciones, es decir, ejercicios semióticos concretos, con valor práctico que en la realidad constituyen a la propia firma.

*Semiotic Solutions* no significa más que hechos concretos de aplicaciones semióticas en dirección de los objetivos organizacionales. Y sobre todo *Semiotic Solutions* retrata la idea de hacer semiótica como el propósito final de la propia organización.

De cualquier forma, Jean M. Floch ha descrito sobre mercadotecnia y semiótica, parte de las tareas que podemos deducir el objetivo de los servicios de *Semiotic Solutions*: Dicho de otro modo, la aportación semiótica consiste en hacer elegir o conservar las cualidades de forma, color, de volumen o de tipografía que son pertinentes: "las que aseguran que los *packagings* (empaques), los productos de diseño o logotipo signifiquen lo que tienen que significar."<sup>50</sup>

La abundancia significante en las organizaciones empieza por el trazado de sus muros y pasillos, sigue por la serie de comportamientos inducidos, continua por los recursos visuales y los relatos o narrativas, para desembocar en la relación guardada entre los signos —planos de expresión y contenido— y los participantes de la organización, es decir, el hacer semiótico de las organizaciones se inicia en la producción signica hasta alcanzar el hábito de la representación, lo social del signo, la significación.

Desde las paredes, el decorado de la recepción, las oficinas y salones de juntas, el comedor, los uniformes, las expresiones frecuentes para saludar, para expresar fastidio o éxito; desde las historias y mitos que se cuentan sobre empleados anteriores que hacían hazañas en momentos de

---

<sup>48</sup> [www.semioticsolutions.com](http://www.semioticsolutions.com)

<sup>49</sup> Andrade Rodríguez, H. **Cultura organizacional, administración de recursos simbólicos y comunicación**, en Fernández Collado, C. *La comunicación en las organizaciones*, Trillas, México, 2002.

<sup>50</sup> Floch, J. *Semiótica, Marketing y Comunicación*, Paidós, Barcelona, 1993, p.29

apremio o de sujetos que eran líderes en el área donde precisamente uno está; desde el tipo de papelería que utilizan, los colores del logotipo y las formas de éste; los valores, los principios supremos de la organización, los ritos como actos gremiales con contenido simbólico, la forma del saludo, la geografía o ubicación del edificio corporativo, la certificación de las empresas proveedoras bajo el sistema del *outsourcing* (subcontratación); desde las formas de pago semanales o por quincena que hablan sobre organizaciones tradicionales o modernas; desde la mascota de la empresa, las estrategias publicitarias, la puntualidad en las citas con clientes, el nombre de los puestos y funciones; y hasta el enunciado corporativo o eslogan, la marca y los productos de ésta, gracias a las capacidades simbólicas del ser humano: son signos cuyos significados y significaciones permanecen inmersos en cada organización y son orientados a través de complejos aprendizajes culturales.

#### 4.2 El signo total: el dominio organizacional de lo simbólico

En la relación tradicional amo-criado, el amo y su familia intentan siempre —aunque no siempre lo consiguen— absorber vorazmente la personalidad del sirviente.

Lewis Coser

Las organizaciones son la puesta en escena de un orden simbólico dominante, prediseñado por la conciencia *managerial* (administrativa) y que habla sobre los modelos de acción y pensamiento organizacionales. Las organizaciones constituyen un aparato significativamente omnímodo. Son una ambiciosa red de signos al acecho de sus participantes. Red de signos que pretende el dominio, la integración, la enculturación, la lealtad, el compromiso, etc. Las organizaciones, en tanto puesta en escena y dominio de los signos, subsumen —vigentes los ejemplos— las posibilidades simbólicas de los individuos que le dan vida a éstas mismas. La organización es el signo total.

Ésta es la otra posibilidad semiótica. No la que se registra casi táctil o instrumentalmente. Sino la que pretende posicionarse en la mente, el tiempo libre, los verbos, las razones y cualquier idea dentro de cada uno de sus participantes; posibilidad semiótica ficcionaria en cuanto alcances pero finalmente posible. Es la posibilidad semiótica que supera al hombre organización y las instituciones voraces, que se acerca a las restricciones de *1984* de George Orwell y que plantea una nueva concepción sobre las instituciones ahora simbólico-totales.

Las organizaciones operan sobre un andamiaje amplio y complejo (extensión y diversidad) de significaciones. Es decir, a través de signos que mantienen relación entre su plano de expresión y contenido. Esta red simbólica, esta semiosis organizacional, es un aparato donde deambulan mensajes que las organizaciones gestionan sólo en la mitad de las veces. Son mensajes emitidos por las organizaciones —y, por supuesto, que hablan de ellas— como un discurso discreto pero evidente y que en la base de sus contradicciones es una producción sígnica tanto natural como igualmente intencional.<sup>51</sup> Las organizaciones son una producción de signos permanente en la que la nube de significados se acerca a los miembros de la organización en busca de la significación correcta.

---

<sup>51</sup> Sin importar mucho si son semióticas comunicativas o de significación.

A la pregunta de ¿cómo concebir una organización totalizadora de los signos? George Orwell contesta noveladamente. *1984* cuenta la historia de un ciudadano de un Estado Totalitario (Oceanía), quien pretende hallar formas nuevas de experimentarse a sí mismo como una forma de experimentar la libertad que le ha sido cercenada, al grado de alcanzar una homogeneidad enferma y una omnipresencia del Estado en cualquier razón diaria. En la cúspide del totalitarismo de la organización política que Orwell retrata, inspirado en los Estados semejantes de su época, se concibe el proyecto de cambiar la lengua, reformarla, resignificarla, porque así:

Un sujeto educado desde su niñez con neolengua como único lenguaje, no llegaría a saber jamás que el vocablo *igual* hubiera arrastrado en sus inicios el concepto "igualdad política", o que "libre" pudo significar en tiempos anteriores "intelectualmente libre", de la misma manera una persona que en su vida hubiera oído hablar de ajedrez, pudiera descifrar los significados alegóricos de la reina y la torre. Por consiguiente, quedaría abortada la posibilidad de cometer una serie de crímenes y errores dado que carecerían de vocablos que los nombraran, siendo en consecuencia, inimaginables, siendo de esperar que con el correr del tiempo las características distintivas de neolengua, se consolidarían más y más: la cantidad de vocablos disminuiría, con lo que sus posibilidades de generar significados se restringiría volviendo remoto el peligro de darles un uso impropio<sup>52</sup>

Lo que Orwell ilustra es la posibilidad de las organizaciones de totalizar los signos como la expresión mayor de su poder sobre sus participantes. Es lo mismo que ilustró Jeremy Bentham cuando diseñó su modelo panóptico de organización vigilante: el trazado de un monopolio de alternativas donde el sujeto carezca de movimiento y libertad. Es *1984* la ilustración de una legalidad sobre los signos, sobre la producción signica de lo que antes Cassirer llamó el ser simbólico por naturaleza y que en las organizaciones simbólico-totalitarias es menos que un sujeto dentro del panóptico y menos que Winston Smith con el ojo vigía del Gran Hermano.

En este modelo de organización, en la que cualquier idea es un motivo organizacional y cualquier signo un argumento de la marca, se plantean las relaciones de poder tal como las relaciones de amo-esclavo que menciona Lewis Coser. El sujeto está supeditado a la exigencia, absorción o dominación de la empresa sobre sí. "El compromiso con las instituciones voraces exige renunciar a la autonomía conquistada por las personas que viven en la intersección de muchos círculos sociales, y sustituirla por una sumisión heterónoma a las demandas voraces de

---

<sup>52</sup> Orwell, G. *1984*, Ed. Tomo, México, 2002, p. 306

organizaciones que devoran íntegramente al hombre para moldearlo a una imagen al servicio de sus intereses.<sup>53</sup>

En síntesis y en estrecho contacto con el Hombre Organización<sup>54</sup> de Whyte:

El poder, tal como es concebido por el totalitarismo, descansa exclusivamente en la fuerza lograda a través de la organización. Por supuesto, las ideas de libertad, creación y opinión desaparecen poco a poco hasta que la sociedad totalitaria descubre o inventa al Hombre Organización de la Burocracia.<sup>55</sup>

Las organizaciones en sí mismas guardan la posibilidad de totalizar los signos que producen. Porque éstas funcionan como regentes omnímodos y omnipresentes de la cotidianidad que envuelve la vida de sus integrantes, suele decirse que el todo es más que cada una de sus partes, así: todos los significados recaen en el texto llamado organización, todas las motivaciones del entorno, todos los procesos de semiosis, todos los elementos significantes y todos los signos quedan hechos mensajes codificados que versan sobre la organización.

La identidad normaliza un campo de asignación de significados de manera tal que los partícipes internalizan los rasgos fundamentales y se transforman en verdaderos componentes de un holograma, acudiendo a esta metáfora como un modo de indicar que el todo está contenido y reproducido en cada una de sus partes. Y dado que se trata de una causalidad recíproca, y desreificadora (porque no hay organización sin sujetos), las partes, esto es los partícipes, reconstruyen en sus relaciones cotidianas aquello que llamamos identidad.<sup>56</sup>

Schvarstein identifica como la materialización de la identidad a lo que él llama discurso identificadorio: no es la identidad por sí misma, sino el acto de reproducirla, construirla cotidiana y omnímodamente, acción con la que se totaliza la organización y donde los signos son su única realidad:

La identidad de una organización tiene múltiples manifestaciones: está en sus roles y su tecnología, en sus sistemas de información y control, en los modos en que se toman las decisiones, en los procesos de socialización de sus miembros, en la disciplina que imparte, en las formas que asumen el poder y la autoridad, en los modos de interacción entre sus integrantes, en la configuración de sus espacios y en la distribución de sus tiempos, en sus urgencias y desvelos, en sus paredes y en su equipamiento, en la distribución de sus recursos, en sus ritos y ceremonias, en sus celebraciones y sus duelos, en sus objetos y palabras (...)

Para el discurso identificadorio, lo esencial es que todas estas manifestaciones aluden a (y están estructuradas por) una visión de mundo que se constituye en modelo identificadorio de la

---

<sup>53</sup> Coser, L. *Las Instituciones Voraces*, FCE, México, 1978 pág. 26

<sup>54</sup> Whyte, William, *El hombre organización*, FCE, México, 1975

<sup>55</sup> Careaga, G. *Cuba: el fin de una utopía*, Cal y Arena, México, 2002,

<sup>56</sup> Schvarstein, L. Op. Cit. Pág. 335

organización. Ella reproduce esta visión en el exterior a través de sus productos, sus comunicaciones, sus relaciones institucionales; en el interior, a través de aquellas sustancias susceptibles de diseño como son sus estructuras, sus procesos, sus sistemas, sus políticas, sus normas y sus procedimientos, sus modelos y estilos de gestión, sus espacios y sus tiempos. También contribuyen a la formación del discurso identificador de la organización aquellas que ocurren más espontáneamente como por ejemplo el uso de lenguajes naturales, la modalidad de sus reuniones, las disputas, la vestimenta y la presentación de sus miembros cuando no son objeto de diseño explícito.<sup>57</sup>

En las organizaciones la forma es el fondo. La forma, ese inmenso plexo de significantes, da materialidad a las organizaciones, es su cuerpo e imagen que subyace en su cultura. Plexo de significantes hechos identidad. Las organizaciones se reproducen a sí mismas, se vuelven con la forma de cultura a sus integrantes y en cada uno de ellos se continúan los procesos. Y al modo de Baudrillard: en las organizaciones, el signo es la realidad.

En las organizaciones, los signos, unidades mínimas de comunicación, son estructuras de mensajes subordinados a un metarrelato —un relato más allá del mismo relato. Todo obedece —y al mismo tiempo se deposita— al lienzo de la cultura, identidad, imagen o ideario organizacional, para proyectarse en direcciones múltiples pero siempre hacia las mismas fuentes, de tal forma que la organización es un discurso que se recrea a sí mismo. En las organizaciones la realidad es el mensaje.

La identidad genera el desarrollo de una capacidad de diseño propia y autónoma, transversal a los atravesamientos institucionales externos que tienden a transformar la organización en agencia de los modelos hegemónicos instituidos.

Provee a los individuos de una materia prima de información cultural y las reglas para su procesamiento simbólico, instalando un proceso recursivo de construcción social (...) Equivale a información como unidad de valor simbólico, contrapuesta a la noción de redundancia, repetición sin valor agregado de información, sin modificación del estado del sistema.<sup>58</sup>

Tomando en cuenta el hacer semiótico organizacional, son las grandes cadenas hoteleras, corporativos profesionales deportivos, librerías, universidades privadas, empresas en alta competencia como en el ramo de las tecnologías, sólo ejemplos de este formato de organización simbólico-total al que otras organizaciones pueden emular aplicando un control totalitario de los signos.

La organización es el monopolio de los signos. Puesto que al ser ésta su propia gestora de mensajes en dirección al entorno, en una conciencia de comunicar, la organización se comunica. La

---

<sup>57</sup> Schvarstein, L., *Diseño de organizaciones*, Paidós, Buenos Aires, 1998, p. 333 y 334

<sup>58</sup> Schvarstein, L. Op. Cit. Pág. 335

organización habla por sí misma. En las organizaciones los significantes habitan en la cultura, los espacios, las estructuras de administración, en las conductas de los individuos, en la imagen a proyectar, en las relaciones públicas, etc.; mientras los significados se hallan en las razones de calidad, de estandarización internacional, en los índices de ingresos y ajustes de cuentas, en la realidad dentro del mercado, en motivos *manageriales* (administrativos) hechos razones capitales: las que trazan el camino de la gestión. Y al modo de los semióticos ingleses o italianos, las organizaciones son un universo plagado de signos y, al igual que en la comunicación organizacional, el signo es la organización.

La posibilidad de concebir organizaciones simbólico-totales está abierta: 1984 fue sólo un ejemplo de lo que Whyte veía como Hombre-Organización y Coser concebía como parte de la voracidad de las organizaciones. El dominio de los signos es el dominio de la realidad organizacional, de los argumentos de los participantes y de los significados de cualquier signo organizacional. La organización simbólico-total trabaja sobre el dominio de los signos en busca de significaciones traducibles o aplicables al discurso de la organización.

De cualquier forma los signos habitan en todas partes, informándonos sobre cómo está construida la realidad organizacional en la que interactuamos. Nos han hecho como seres humanos y los vivimos en medio de toda nuestra cotidianidad organizacional, nos dan información mezclados en rumores, imágenes publicitarias, vestimentas, comportamientos, paredes y estructuras, para hacernos parte de toda esa entidad semiótica que expresa, a pesar suyo, multiplicidad de contenidos: control, jerarquías, ignorancias, motivaciones o uniformidad. Los signos nos advierten acerca de nuestro mundo organizacional, nos integran a él y nos hablan sobre él.

Los signos están en las organizaciones y hay organizaciones que lo saben, los monopolizan como forma de absorber y totalizar no solamente el tiempo de sus participantes sino también todos sus referentes simbólicos, sus acciones y sus argumentos, como forma de "ponerse la camiseta" o como forma de identidad y callado compromiso con el pensamiento de la organización-signo.

#### 4.3 La semiótica y la comunicación en las organizaciones.

¿Qué hay luego de exponer a las organizaciones como sistemas de significación? ¿Cuál es el lugar de la semiótica en la comunicación organizacional? Francamente no lo sé. Aunque es claro que se han abierto otros senderos para el estudio de la realidad organizacional y que luego de una semiótica organizacional la concepción de la comunicación en las organizaciones se enriquece.

La enseñanza y la práctica de la Comunicación Organizacional no se han caracterizado por su fecundidad en lo que se refiere a la inclusión de nuevos paradigmas. Ha sido más la reproducción del discurso directivo dominante que la preocupación por entender el mundo organizacional con mayor profundidad.

Como en gran parte de la historia de la Teoría Organizacional las transformaciones en el terreno de lo práctico llevaron consigo modificaciones en ámbito de la enseñanza, quizás ésta sea la misma situación de la semiótica en las organizaciones porque hay muchas líneas de estudio de la comunicación organizacional que permanecen ocultas y que ahí permanecerán hasta que en la práctica se hagan tan evidentes que no pueda detenerse su abordaje como campo de análisis y estudio.

Si algo es irrefutable es que el discurso directivo ha trabajado sólo sobre ciertos ejes, que vistos desde una perspectiva mayor, son sólo breves parcialidades de todo un universo de estudio y práctica. La realidad organizacional y los procesos de comunicación en ésta son gigantes de información, de temas de estudio, de posibilidades de comprensión y exploración, que al haber sido abordados desde ciertas parcialidades han generado con el tiempo una pobreza de significados. Trabajar, sea en investigación o en ejercicio, continuamente sobre los mismos ejes devino en un desgaste del paradigma, a tal grado que actualmente la comunicación organizacional yace repitiendo un discurso de ideas erosionadas. La racionalidad administrativa o discurso directivo que aborda la realidad organizacional ha de mirar hacia otros puntos para enriquecerse, para proveer a sus contenidos de diversidad y para permitir un libertad a las nuevas posturas o perspectivas de estudio y ejercicio.

Tal parece que cualquier enfoque sobre la comunicación organizacional que no privilegia la racionalidad económica es un discurso marginal. Se ha vuelto, dentro de la comunicación organizacional, absurdo cualquier intento por alcanzar una mayor comprensión de la realidad organizacional fundada en la investigación de nuevos campos de conocimiento. Es evidente que las posturas actuales no están agotadas aunque sí yacen en la pobreza, la redundancia, lo predecible y perviven en la erosión, luego de tanto repetirse y repetirse sin desarrollar nuevas ideas,

El estudio y la práctica de la semiótica organizacional son dos esferas que si no abandonadas, sí están inmersas en un círculo vicioso. Se propone un paradigma ideal sobre la gestión de la comunicación, con algunas herramientas y métodos, sin embargo horizontes diferentes no se aclaran y ni siquiera se dejan entrever cuan si fuera la enseñanza de una realidad maniatada. Es claro que discurso dominante obedece a una lógica de mercado voraz pero el estudio organizacional, sin ignorar la realidad de competencia vertiginosa, debe ir más allá de las conductas actuales y proponer posibilidades de estudio diferentes.

La semiótica organizacional abre una línea que va de la comunicación a la cultura organizacional y que versa sobre el estudio de los universos simbólicos y las representaciones compartidas que las organizaciones construyen para sus participantes. También se crea un espacio para el estudio de la función semiótica en el comportamiento organizacional. Que ubicaría su ejercicio en la producción de la comunicación y en los empleos semióticos a los que ésta recurra de manera instrumental o mejor dicho, con plena idea comunicativa.

Así la semiótica organizacional y en general la comunicación organizacional, son un desarrollo de conocimiento más que una trasmisión de éste, porque la idea de que abundan más preguntas e ignorancias que respuestas. La comunicación organizacional es descubrimiento sobre prescripción, desarrollo sobre aprehensión, interrogación sobre soluciones y pese a las tendencias es investigación sobre la enseñanza de técnicas ramplonas. Porque abundan más preguntas y lados oscuros que recetas de ejercicio y andamiajes predecibles. Porque luego de una semiótica organizacional los horizontes no se aclaran tanto aunque sí se expanden. Y porque en las organizaciones existen enterradas por el discurso de enseñanza y ejercicio de la comunicación organizacional mayores vedas de conocimiento y diferentes juegos de coherencia y contradicción propios del comportamiento organizacional que esperan por ser develados.

El estudio semiótico de las organizaciones estará apuntalando sus aportaciones. No dudo en que el devenir lleve a la instrumentación de esos aportes, que petrifique o materialice lo que hasta hoy es apenas un conjunto de ideas con breves ejemplos fácticos. Puesto que el hacer semiótico de las organizaciones es una realidad como igual el potencial, aún sin emplearse totalmente, es una ficción cercana. Situación que no descansa en un círculo cerrado, sino que yace en una espiral que todavía no ha de marcar su desenlace. Por la única razón de que los horizontes en este campo no son predecibles ni mucho menos estáticos.

Al igual que la ignorancia en la semiótica organizacional y en las herramientas que ésta propone, en la Comunicación Organizacional hay muchos campos ignorados. Por esto, es la apuesta, por incrementar la comprensión de la realidad organizacional y por explorar otros campos que la reproducción acrítica del discurso dominante no ha permitido descubrir.

Por último valga la paráfrasis de la idea atribuida a Maquiavelo, que expone que los gobernados tienen los gobiernos y gobernantes que merecen, porque de continuar la reproducción total del discurso directivo hasta llegar a un mayor vacío de significados y de mantener el estudio y la práctica de la comunicación organizacional de manera acrítica, entonces, como en los grandes ducados donde cada siervo tenía al príncipe que merecía, ahora también nosotros como seres simbólico-sociales estaremos viviendo o sufriendo la realidad organizacional que merecemos.

## RESUMEN

La doble lectura de la semiótica organizacional es, en su primer presencia, una actividad dentro de diferentes áreas de la organización: publicidad, mercadotecnia, arquitectura, iconósfera, relatos e incluso hasta servicios. Por otro lado, en su segunda lección, la semiótica organizacional da lugar a las organizaciones simbólico-totalitarias, aquellas que representan la puesta en escena de un orden simbólico dominante y que trabajan en la acotación de los universos simbólicos de sus participantes.

Escribe Baudrillard que en la sociedad contemporánea el signo es la realidad. Que al reproducir teatralmente la realidad se ha llegado al dominio de los simulacros: toda representación de lo real llevada al extremo donde la realidad fracasa, se hace ficción propia y se pierde envuelta en los signos que la han erosionado.

Ahora hay organizaciones que viven la producción teatralizada de su realidad que ellas mismas se fabrican y al hacerlo también la configuran para ser compartida y reproducida en sus participantes. En la arquitectura las organizaciones se proyectan; en la distribución espacial y el diseño del layout, las organizaciones trazan sus procedimientos diarios; en los comportamientos, gestos, manifestaciones corporales, en general, las organizaciones superponen la actitud más adecuada, la propia de la organización.

En todo el sistema cultural conformado de mensajes icónicos, la iconósfera organizacional, la organización se expresa, motiva, invita, conversa estratégicamente con sus públicos; y en las narrativas organizacionales, se ponen en común experiencias y mitos en acción para enculturizar a los participantes de la organización. Sin embargo todos los signos y todos los sistemas son, paralelamente, un discurso sobre jerarquías, dominio, control, autoridad, identidad, imagen, uniformidad. Todos los sistemas de signos y significaciones son, en el fondo, un discurso de la organización.

Existe la posibilidad de una organización simbólico-total, la que define su coacción a través del dominio de los signos, donde la forma es el fondo y el signo la realidad. Es la organización

simbólico-total que en el plexo de signos que la constituyen, da materialidad al discurso identificador y legalidad a las prácticas discursivas de la organización. Quizás sea ficción. Empero, posibilidad también.

Entre estudio y práctica de la comunicación organizacional, los caminos se fraguan más en las preguntas que en las respuestas, es decir, más en la innovación que en la prescripción aunque se de prioridad a lo contrario: la receta sobre la incertidumbre, la estructuración sobre la contingencia, la respuesta sobre las preguntas y lo predecible sobre lo que está por descubrirse.

En este sentido la semiótica organizacional marca senderos y vínculos con otras áreas donde la información sobre el mundo organizacional pulula pero no deviene en conocimiento. De la psicología, la antropología, la política y la sociología, además de la semiótica, se nutrirá la comunicación organizacional

Finalmente ¿Qué hay luego de exponer a las organizaciones como sistemas de significación? Solamente más preguntas y más enunciados por escribir.

## Conclusiones

- En ambientes humanos, siguiendo la lectura de Gregory Bateson, es imposible no comunicar. Imposibilidad retratada por medio de la producción de signos. Semióticamente, los signos, son toda representación de cualquier otro elemento al cual sustituyen; sin embargo, también los signos son unidades vehículo de información acerca del elemento representado. El nacimiento del signo es a través de la semiosis. El signo es el vínculo entre comunicación, semiótica y organizaciones, cuyo enlace se fragua en la cultura organizacional.
- En la Teoría Organizacional, de ser estrictos, no ha existido una presencia de estudios sobre semiótica. No fue así en las principales escuelas de análisis organizacional, aunque hubo algunas aproximaciones cuando se abordó la cultura organizacional ya fuera como variable o como metáfora.
- Cuando la cultura gozó de un posicionamiento entre los estudios organizacionales se desarrollaron investigaciones vastas y de múltiples horizontes científicos: psicología, sociología, comunicación y principalmente antropología. El estudio antropológico de la

cultura de los grupos fundó un nutrido cuerpo teórico donde se abordó la realidad organizacional como un universo semiótico. La conexión que representa la cultura organizacional para un estudio semiótico de las organizaciones está en los significados compartidos y las representaciones simbólicas: signos en común que se producen, reproducen y significan dentro de las particularidades de cada cultura organizacional. Organización, cultura y comunicación son un elemental ambiente semiótico.

- La producción sónica es inherente al ser humano quien en sus universos simbólicos se construye al tiempo que construye su realidad. El ser humano es un animal simbólico atrapado en su propia red de significaciones. Cualidad que lleva consigo en cualquier manifestación social: familia, escuela, trabajo y, en general, en las organizaciones no sólo formales en las que se inserta.
- Todo análisis de la cultura puede ser un análisis semiótico, en la medida que la cultura es una red de signos, cuyas representaciones cumplen sus propios procesos: semiosis, significación, generación de sentido, etc.
- La cultura es una trama de significados compartidos, inherente a cada organización y en la que se fundan los procesos de significación. La cultura también es un acervo de signos. Es un compendio de representaciones a través de las cuales aprendemos sobre nuestros grupos de pertenencia y gracias a la cual trasportamos y compartimos significados. La cultura, desde el punto de vista de la semiótica, puede entenderse como

proceso de comunicación, en tanto que ésta corresponde a la producción de significados en situación de interacción o de interpretación.

- Los procesos de significación en las organizaciones —la relación guardada entre significado y significante, y fundada en el carácter social del signo— se comprenden a la luz de procesos sociales y esquemas culturales. Porque la cultura es un referente significativo para los miembros de la organización que orienta, modela, educa, etc. Porque la organización es un sistema de representaciones compartidas, en ella se teje un cuerpo significante que permite una comunicación con los miembros de la organización, quienes producen y reproducen los significados comunes y dan vida a los procesos semiótico-culturales en las organizaciones.
  
- Los signos que crea el ser humano permanecen en su cultura inmediata como un lienzo compartido de significados. Así la búsqueda de signos organizacionales se detiene en la cultura porque es ahí donde cohabitan y se sedimentan. Aunque de formas heterogéneas, en planos de expresión diversos, dentro de sistemas diferentes entre sí, con significantes múltiples y diferenciados, pero que aún entre su heterogeneidad guardan relación con el ejercicio discursivo de la organización, conservan correspondencia y coherencia con el sentido generado y, además, pertinencia en la orientación de significaciones que la organización conduce.
  
- La cultura es el ambiente inmediato de los procesos de significación en las organizaciones, en la medida que gestiona las representaciones colectivas, añade

*backgrounds*, modela, orienta, motiva las formas de pensar de sus participantes, propone referentes de información que terminan la enculturación de sus miembros, da forma a los significados, uniforma significantes, guarda los signos producidos. Y finalmente, porque la cultura es el ambiente de los procesos de significación porque añade al signo el hábito, su uso, su carácter social dentro de la vida de las organizaciones.

- La organización es un sistema de signos por los procesos semióticos naturales a los seres humanos, *los animales simbólicos*, y por los procesos culturales que al interior de las organizaciones acontecen: análogamente a las sociedades, la cultura ordena la conducta de sus participantes, congrega su producción sónica en sus manifestaciones diversas, construye un andamiaje de significados y significaciones compartidas, y hace de toda representación un signo que habla de la organización a sus integrantes.
  
- La significación es la relación que mantiene el significado con el significante, fundada esta relación en el carácter social del signo. Las organizaciones son sistemas de significación porque, desde una perspectiva cultural, son un plexo de signos cuya presencia yace en todas las facetas de la realidad organizacional. Su significación se guarda en la trama de relaciones personales (lo social) de las organizaciones pero, primordialmente, en la cultura misma de cada organización.
  
- Las organizaciones son sistemas de significación. Porque están provistas de signos en comunicación constante (toda *performance* comunicativa sólo existe sobre

competencias preexistentes) cuya producción es continua y cuyos elementos (creación del signo, interpretación, semiosis, comunicación) se reproducen en sus participantes. En las organizaciones los signos habitan en el área administrativa, afectiva, cultural, etc. Los signos son promovidos por la organización a través de sus prácticas discursivas y sus dinámicas culturales: producción de signos y lo social del signo, ambos aspectos devienen en hacer de la organización tanto enunciación (discurso identificatorio) como contexto (complejo cultural, lo social del signo, la significación del signo). Así, discurso y contexto, producción del signo y lo social del signo, organización y cultura, signo y comunicación, son los juegos complementarios de la organización como sistemas de significación.

- Los signos que las organizaciones crean y les dan sentido son de diversos tipos, desde los verbales como las narrativas de control, hasta los no verbales como la imagen corporativa, las figuras coercitivas, la distribución espacial (proxémica organizacional), los comportamientos (kinésica organizacional) y la iconósfera organizacional o manifestaciones gráficas. Estos signos transportan información sobre la organización a los miembros de ésta.
- La posibilidad de concebir organizaciones simbólico-totales es plausible: *1984* fue sólo un ejemplo de lo que Whyte veía como Hombre-Organización y Coser concebía como parte de la voracidad de las organizaciones. Posibilidad ficcionaria pero al fin posible. La organización simbólico-total trabaja sobre el dominio de los signos en busca de significaciones que sólo se hallen dentro del discurso de la organización.

- En todo el sistema cultural conformado de mensajes icónicos, la iconósfera organizacional, la organización se expresa, motiva, invita, conversa estratégicamente con sus públicos; en las narrativas organizacionales, se ponen en común experiencias y mitos en acción de enculturizar a los participantes de la organización; en el uso de la dimensión proxémica, se trabaja sobre la utilidad económica y el capital simbólico a lo que la organización aspira; y, en la kinésica imperante, se modela a los miembros de la organización. Sin embargo todos los signos y todos los sistemas son, paralelamente, un discurso sobre jerarquías, dominio, control, autoridad, identidad, imagen, uniformidad. Todos los sistemas de signos y significaciones son, en el fondo, un discurso de la organización.
  
- El impacto social de la semiótica organizacional se encuentra en las nuevas vertientes de estudio y práctica de la comunicación en estos espacios. Nuevas perspectivas puestas en la escena de los estudios organizacionales, luego de que el discurso administrativo dominante ha obnubilado la diversidad de enfoques y dimensiones de la comunicación en las organizaciones.
  
- En la comunicación organizacional siguen abiertos diferentes temas en contraposición al discurso dominante de enseñanza y ejercicio, que permanece infértil para desarrollar nuevos paradigmas. Los futuros escenarios para el estudio y ejercicio de la comunicación organizacional emergerán de comprender la comunicación como una necesidad organizacional; de analizar la cultura como dimensión social presente en las

organizaciones; de tomar en cuenta a la semiótica como herramienta de interpretación y estudio de los signos; de declarar como fundamental el comportamiento humano (vasto, confuso y contradictorio, individual-societario, emocional-razonado) dentro de la realidad organizacional; de trabajar las relaciones de poder y jerarquías inherentes a nuestro carácter social; de encontrar las razones, los desequilibrios y accidentes de las lógicas del mercado; de revisar la flexibilidad y resistencias presentes en las dinámicas de los grupos de trabajo; y, de las posibilidades que entrecruzan el conjunto de estos aspectos; pero, sobre todo, de cuestionar el enunciado dominante de enseñanza y práctica de la comunicación organizacional.

## BIBLIOGRAFÍA

- ABRAVANEL, H., et al., *Cultura Organizacional*, Logis, Colombia, 1992.
- AGUIRRE Baztan., A. **La cultura de la empresa**, Revista Antropología, 15-16 segunda época, Instituto de Antropología de Barcelona, 1994
- APRILE, Orlando C, *La publicidad estratégica*, Paidós, Estudios de Comunicación, México 2000.
- AYESTARÁN, Sabino. *El grupo como construcción social*. Ed. Plural, España, 1996
- ANDRADE R., H. **Cultura organizacional, administración de recursos simbólicos y comunicación**, en Fernández Collado, C. *La comunicación en las organizaciones*, Trillas, México, 2002
- BARBA Álvarez, Antonio. **Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración**, En Et. Al., *La administración frente a los desafíos del cambio social*, Año 20, No. 48 enero-junio, UAM-Iztapalapa, México, 2000.
- BARTHES, Roland, *Elementos de Semiología*, Alberto Corazón Editor, Serie B Comunicación, Madrid, 1971.
- El sistema de la moda*, Paidós Comunicación, México, 2003.
- La aventura semiológica*, Paidós Comunicación, México, 1990.
- BAUDRILLARD, J., *Crítica de la economía política del signo*, Siglo XXI, México, 1974.
- Las estrategias fatales*, Anarama, España, 1984.
- Cultura y simulacro*, Kairós, Barcelona, 1987
- BATESON, Gregory. *La nueva comunicación*, Ed. Kairós, Barcelona, 4 ed., 1994
- BEUCHOT, Mauricio. *La semiótica*, FCE, México, 2004
- BETTETINI, Gianfranco, *Producción significativa y puesta en escena*, Gustavo Gili, Barcelona, 1977
- BLUMMER, H. *Interaccionismo simbólico. Perspectiva y método*. Hora, Barcelona, 1982
- BUNAK, V. **Del grito a la palabra**, en Montaner, P., Montayo, R., *¿Cómo nos comunicamos?*, Alambra, México, 1996
- CAREAGA, Gabriel. *Cuba: el fin de una utopía*, Cal y Arena, México, 2002

- CHIAVENATO, A. *Introducción a la Teoría General de la Administración*, McGraw-Hill, Colombia, 1995
- COBLEY, Paul., *Semiótica para principiantes*, Era Naciente, Buenos Aires, 2001.
- COHEN, D. *Riqueza del mundo, pobreza de las naciones*. FCE, México, 1997
- COURTES, J., Greimas, A. J. *Semiótica. Diccionario Razonado de la Teoría del Lenguaje*. Ed. Gredos, Madrid. 1970
- COSTA, J. *Identidad Corporativa*, Trillas, México, 2003
- COSER, Lewis. *Las Organizaciones Voraces*, FCE, México, 1978
- DÁVILA, A., Martínez, N. coord., *Cultura en Organizaciones Latinas, Siglo XXI*, México
- DEL RAYO Sánke y G., *Cinésica y Semiótica*, BUAP, 1998
- DELADALLE, Gérard, *Leer a Peirce hoy*, Gedisa, España, 1996.
- DELGADO Valdéz, J. L. *A intramuros: Cassirer y las formas simbólicas*, tesis de Maestría, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, 2003
- DURANTE, R. *Las Organizaciones que aprenden*, Buenos Aires, Macchi, 1998.
- ECO, Umberto, *Tratado de Semiótica General*, Lumen, Barcelona, 2000.  
*La estructura Ausente*, Ed. Alianza, España, 1999  
*¿Cómo se hace una tesis?* Barcelona, Gedisa, 1991
- ELIZONDO M, J. *Signo en acción*, FIDAC-UIA, 2003, México  
*El objeto y el signo*, tesis de Licenciatura, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, 1997
- FABBRI, Paolo, *Tácticas de los signos*, Gedisa, Barcelona, 1995.  
*El giro semiótico*, Gedisa, Barcelona, 1999.
- FAYOL, H. *Administración industrial y general*. Herrero Hnos, México, 22ed. 1977
- FERNÁNDEZ, C. *La comunicación en las organizaciones*, Trillas, México, 2002.
- FLOCH, J. *Semiótica, Marketing y Comunicación*, Paidós, Barcelona, 1993
- FOUCAULT, M. *La verdad y las formas jurídicas*, GEDISA, España, 2001.
- GALLARDO, A. *Curso de teorías de la comunicación*, Cromocolor, México, 1990.
- GEERTZ, Clifford, *Los usos de la diversidad*, Paidós, Barcelona, 1996  
*La interpretación de las culturas*, Gedisa, México, 2001
- GUIRAUD, Pierre, *La semiología*, Siglo XXI, México, 1972.
- GOFFMAN, E. *Internados: ensayos sobre la situación social de los enfermos mentales*, Amorrurto, Buenos Aires, 1970
- GONZÁLEZ Almaguer, J. **La comunicación organizacional y las instituciones de educación superior: el conflicto entre la formación profesional y el campo laboral**. En Fernández Collado, C. Op. Cit.

- GONZÁLEZ, R. *Manual de redacción e investigación documental*, Trillas, México, 1990
- GOLDHABER, G. *Comunicación Organizacional*, Ed. Diana, México, 1984
- GOTTDIENER, M. (et. al.) *Semiotics*, Sage Publications, London, 2003
- GUBERN, R. *Del bisonte a la realidad virtual*, Anagrama, Barcelona, 1999
- HALL, Eduard T. *La dimensión oculta*, Siglo XXI, México, 1999
- El lenguaje silencioso*, Alianza, Madrid, 1989
- HATCH, Mary Jo, *Organization Theory, Modern Symbolic and Postmodern Perspective*, Oxford, 1997
- LUCAS Marin, A. García Ruíz, P. *Sociología de las Organizaciones*, McGraw-Hill, España, 2002
- MARSHALL, W., **Lenguaje y Realidad**, citado en Paz, O. Op. Cit. Pag. 32
- MARTINET, Jeanne, *Claves para la semiología*, Editorial Gredos, Madrid, 1976.
- MARTINEZ de Velasco Arellano, A. **Escuelas de comportamiento organizacional**, en Fernández C, C. *La Comunicación Organizacional*, Trillas, México, Segunda Edición 2002
- MIJARES, Alberto. **La negociación del espacio**, Peope & Merchandising, Walbar Editoras, Cuatrimestral, Año 5 No. 15 julio-octubre 2004
- MINELLO M., N. *A modo de silabario para leer a Michel Foucault*, COLMEX, 1999
- MOUNIN, Georges, *Introducción a la Semiología*, Editorial Anagrama, Barcelona, 1972.
- MORGAN, Gareth, *Imágenes de la Organización*, Alfaomega, México, 1998
- MORRIS, C. *Fundamentos de la teoría de los signos*. Paidós, España, 1985
- NUSSBAUM, Bruce. **The Power of Design**, Business Week, McGraw-Hill, semanal, Mayo 17, 2004
- ORWELL, G. *1984*, Ed. Tomo, México, 2002
- PAZ, O. *El arco y la lira*, FCE, México, 1996
- PETERS, T., Waterman, R. *En busca de la excelencia*, Ed. Lasser Press, México, 1994
- ROJAS, S. *Guía de investigación en las Ciencias Sociales*, Planeta, México, 1998
- SARRIÉZ Sanz, Luis. *Sociología Industrial*. Mira Editores, España, 1999
- SANDERS Peirce, C. *La ciencia de la semiótica*, Nueva visión, Buenos Aires, 1986.
- SAPIR, E. *El lenguaje*, FCE, México, 1954.
- SAUSSURE, Ferdinand de, *Curso de lingüística general*, Distribuciones Fontamara, México, 1998.
- SCHVARSTEIN, L., *Diseño de organizaciones*, Paidós, Buenos Aires, 1998
- Psicología social de las organizaciones*, Paidos, México, 1991
- SCHEFLEN, A. **Sistemas de la Comunicación Humana**, en Bateson, G. *La nueva comunicación*, Ed. Kairós, Barcelona, 1994
- STONE, E. **Black sheep and kissing cousins: how our family stories shape us**, New York: Time Books, citado por Mumby, D., Op. Cit.

- TAYLOR, S. y Bogdan, R. *Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación. La Búsqueda de Significados*. Editorial Paidós, 1ª Edición, 1987, Barcelona, España
- TODOROV, T. **La Semiótica**, en Paoli, A. *Comunicación e Información*, Ed. Trillas, México, 1986
- WHITAKER, Reg. *El fin de la privacidad*, Paidós, España, 1999
- WHYTE, William, *El Hombre Organización*, FCE, México, 1975
- WITTEN, Marsha, **Narrativa y cultura de la obediencia en el lugar de trabajo**, en Mumby, D., *Narrativa y control social*, Amorrortu Ed. Argentina, 1997
- ZECCHETO, V., *Seis semiólogos en busca del lector*, Ed. Circus, Buenos Aires, 1999
- ZILBERBERG, Claude, *Ensayos sobre semiótica tensiva*, FCE, Perú, 2000

#### FUENTES ELECTRÓNICAS

[www.semioticsolutions.com](http://www.semioticsolutions.com)

<http://www.ucaldas.edu.co/programas/tsocial/>

<http://www.bdk.rug.nl/onderzoek/castor>

[http://www.google.com.mx/search?q=cache:LsTgyFmdq40J:www.unihildesheim.de/~chlehn/isko2001/texte/jor na\\_full.pdf+semiotic+organizational&hl=es&ie=UTF-8](http://www.google.com.mx/search?q=cache:LsTgyFmdq40J:www.unihildesheim.de/~chlehn/isko2001/texte/jor na_full.pdf+semiotic+organizational&hl=es&ie=UTF-8)

<http://www.fortunecity.com/victorian/bacon/1244/Elsigno2.html#sanders>

[www.toyota.com.mx](http://www.toyota.com.mx)