



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
PROGRAMA DE POSGRADO EN CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN

LA NECESIDAD DE REENCONTRARNOS. RE-PENSAR LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES DESDE LOS APORTES DE LA BIOLOGÍA DEL CONOCIMIENTO

TESIS

QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:

MAESTRO EN COMUNICACIÓN

PRESENTA:

LUIS ANTONIO AGUILAR RAMÍREZ

TUTOR:

DR. ALEJANDRO BYRD OROZCO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN

Santa Cruz Acatlán, Edo. de México. Junio de 2019.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central

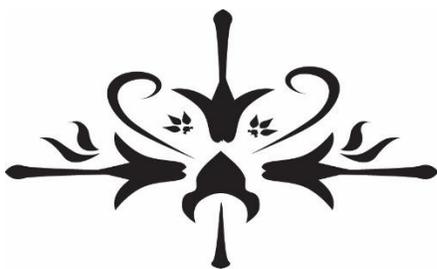


UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



DEDICATORIAS

A esa fuerza incognoscible que me permite existir: Dios, Universo, Vida, Amor.

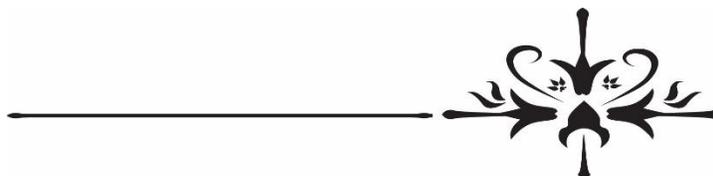
A mis ganas irremediables de ser/estar dos: Analleli Flores Rocha, ese inconmensurable, mágico, resplandeciente y reconfortante universo de amor y sentido que ansío habitar siempre. Mi vida, como la existencia de este trabajo tienen principal sustento en tu presencia, en nuestra coincidencia. Como cada logro, este va por ti y nuestra familia. TE AMO.

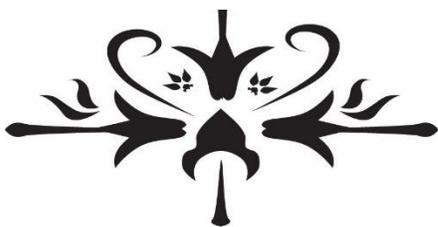
A mis padres, Margarita y Emeterio, es un regalo maravilloso haber nacido y crecido al amparo de su amor incondicional y de sus enseñanzas de vida. El orgullo que siento y me desborda por lo que ustedes son, inunda cada línea del guion de mi existencia y cada párrafo de este trabajo. GRACIAS por todo, los AMO.

A Liliana y Lucero, verlas crecer y realizarse ha sido siempre luz e inspiración. Las amo y admiro en cada saludo, silencio, mirada, broma, éxito y momento que compartimos.

A Arturo Jiménez y Oscar Ramírez, porque su forma de vivir, pensar y querer su trabajo dota de sentido el mío.

A mis sobrinos: Fernanda y Said. En especial a Renata, Rodrigo, Andrik y Kristen verlos, abrazarlos, escucharlos y jugar es felicidad pura. A todos ustedes, siempre hay esperanza de que estemos haciendo lo mejor para dejarles posibilidades de vida digna y feliz, en un futuro incierto de horizontes brumosos.





AGRADECIMIENTOS

A la **UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**, orgulloso siempre de portar tu escudo y colores. Por ser insignia de la educación pública, el multiculturalismo, la diversidad y libertad de pensamiento.

A la **FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN**, mi alma mater, por lo que soy como persona y profesional.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACyT), a la Red de Macrouniversidades de América Latina y el Caribe (REDMACRO) y a la Coordinación de Estudios de Posgrado de la UNAM (CEP) por las becas y los apoyos económicos otorgados para la realización de este trabajo.

Al H. Ayuntamiento de Nicolás Romero, a la presidenta municipal C. Angelina Carreño Mijares y al Lic. Cristóbal Reyes Franco por sus atenciones, reconocimiento y apoyo para la conclusión de esta tesis.

A mi tutor Dr. Alejandro Byrd Orozco, porque además de profesor y colega, es usted un entrañable amigo. Su confianza irreductible en mi persona es pilar en mi ingreso a la maestría y en la construcción de aquello que muchos denominan autoestima personal y profesional. Su compromiso, así como los consejos, las frases y preguntas que hacían temblar mis certezas, han sido cimientos para el desarrollo y conclusión digna de este trabajo. Sabe de mi profunda admiración y cariño.

A la Universidad de Chile, por la oportunidad de habitar otro país y vivir otra cultura.

Al Dr. Jorge Mpodozis Marín por su atención y disposición infinitas. Por acogerme a su mundo de pensamientos y reflexiones en aquellas extensas y profundas charlas acompañadas con café; por invitarme a sus clases, por enseñarme biología del conocer! Porque su profunda admiración por México y nuestra cultura siempre me hizo sentir menos lejos de casa.

Al Dr. Carlos Letelier, porque su poca fe en la ciencia social contrasta con su enorme calidad humana y preocupación por los otros. Siempre atesoraré su disposición por tratar de entender mi trabajo y por invitarme a aprender e involucrarme en el suyo.

Al Dr. Humberto Maturana Romesín porque, aún en la improbabilidad que implicaba su agenda, hizo todo lo posible por concederme espacio para la conversación atenta, respetuosa y crítica.

A todos los integrantes del Laboratorio de Neurobiología y Biología del Conocer (El Rayo) por su hospitalidad, recibimiento, atenciones y los asados.

A mis compañeros del Postítulo en Biología del Conocer: en especial a Esteban Rojas y a Marcelo por sus atenciones y gran compañerismo; a Alexander por tu amistad, las pláticas y tu espíritu brasileño.

A Angélica y Alejandro de Sympatia por dejarme conocer un poco de sus vidas y mucho de su trabajo. Son inspiración y esperanza en el futuro de mi labor.

A Kim Jun, por tu amistad, por enseñarme de la cultura coreana y por compartir la mesa conmigo. Nunca olvidaré cuando tocabas a la puerta, preocupado por mí, para ofrecerme un plato de comida y bebida.

A la Universidad de Montreal, por la oportunidad de habitar otro país y vivir otra cultura.

Al Dr. François Cooren por su disposición a dialogar y discutir lo contenido en esta tesis, retar mis certidumbres y abrir reflexiones.

A mis sinodales: Dra. Irma Mariana Gutiérrez Morales y Dr. José de Jesús González Almaguer, por su compromiso, consejo y disposición.

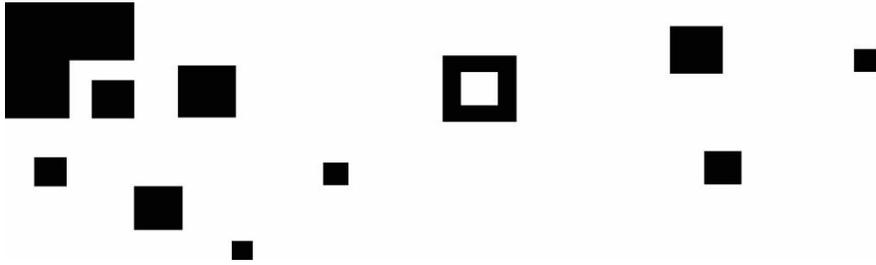
Al Dr. Mario Revilla Basurto, por ser mi lector entusiasta y comprometido, sobre todo, por esas charlas llenas de preocupación ética.

A la Mtra. Hermelinda Osorio por la amistad naciente; por estar siempre atenta, cerca y pendiente del desarrollo de este trabajo, pero también de mí en mis travesías académicas.

A los profesores Dr. Miguel Ángel Maciel y Lic. Jorge Pérez por darme un poco de su tiempo, sus reflexiones y su opinión siempre que lo necesitaba. Por la amistad de tantos años y porque son personas fundamentales en mi historia personal, académica y profesional.

A aquellas personas que han marcado mi trayectoria académica y profesional –con aprendizaje, dolor y/o regocijo-, con ello, han coadyuvado a consolidar mi pasión por la comunicación organizacional.

A todas aquellas personas que, de manera directa o indirecta, hicieron posible el desarrollo y conclusión de este trabajo.

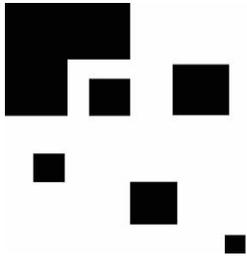


ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1. EL FENÓMENO ORGANIZACIONAL: APROXIMACIÓN TEÓRICA, HISTÓRICA Y CRÍTICA	6
1.1 Organizaciones y trabajo: Premisas conceptuales.....	9
1.2 Una aproximación socio-histórica mínima al fenómeno organizacional.....	19
1.3 Una revisión a las teorías de la organización.....	24
1.3.1 Las teorías clásicas.....	25
1.3.1.1 Teoría Científica.....	25
1.3.1.2 Teoría Funcional.....	26
1.3.1.3 Teoría de las Relaciones Humanas.....	27
1.3.1.4 Teoría de sistemas.....	28
1.3.1.5 Teoría de la Contingencia.....	29
1.3.2 Las teorías modernas.....	33
1.3.2.1 Teoría de la Población Ecológica.....	33
1.3.2.2 Teoría Institucional.....	34
1.3.2.3 Teoría del Análisis Estratégico: Actor y sistema.....	34
1.3.2.4 Teoría de los sistemas complejos.....	36
1.4 Estructuración organizacional actual: factores de complejización y posicionamiento crítico.....	39
1.5 Propuesta de un Modelo General de Estructuración Organizacional Tradicional.....	44

1.5.1 Eje 1: Entorno multi-diverso.....	46
1.5.2 Eje 2: Estructuración funcional-formal.....	48
1.5.3 Eje 3: Estructuración social-(in) formal.....	51
2. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: RECURRENCIAS, OCURRENCIAS Y CONSECUENCIAS.....	56
2.1 Recorrido mínimo histórico sobre comunicación organizacional.....	58
2.2 Enfoques recurrentes para abordar la comunicación en las organizaciones.....	63
2.2.1 Enfoque funcional de la Comunicación Organizacional.....	66
2.2.1.1 Comunicación y organizaciones desde el funcionalismo.....	67
2.2.1.2 Cultura organizacional y control desde el enfoque funcional.....	68
2.2.2 Enfoque interpretativo de la Comunicación Organizacional.....	72
2.2.2.1 Comunicación y organizaciones desde la mirada interpretativa.....	73
2.2.2.2 Cultura organizacional y control desde el enfoque interpretativo.....	75
2.2.3 Enfoque crítico de la Comunicación Organizacional.....	84
2.2.3.1 Comunicación y organizaciones desde la mirada crítica.....	87
2.2.3.2 Cultura organizacional y control desde el enfoque crítico.....	90
2.3 La necesidad de nuevos enfoques y miradas sobre la comunicación organizacional.....	96
3. BIOLOGÍA DEL CONOCIMIENTO, COMUNICACIÓN Y ORGANIZACIONES.....	103
3.1 Apuntes epistemológicos.....	109
3.1.1 Sobre los observadores u observadoras.....	112
3.1.2 Sobre las explicaciones.....	114

3.1.2.1 Objetividad sin paréntesis.....	115
3.1.2.2 Objetividad entre paréntesis.....	117
3.1.3 Sobre los sistemas o fenómenos sistémicos.....	119
3.1.3.1 Apuntes mínimos históricos sobre la noción de sistema.....	119
3.1.3.2 Sistemas estructuralmente determinados.....	121
3.2 Interconexiones biológico-comunicativas y organizacionales I: La organización de lo vivo y la configuración de lo social.....	126
4. INTERCONEXIONES BIOLÓGICO-COMUNICATIVAS Y ORGANIZACIONALES	
II: VIAJES HACIA UN REENCUENTRO.....	132
4.1 Propuesta de un modelo neuro-fenomenológico de organización y comunicación.....	134
4.1.1 Dimensión bio-antropológica de la organización.....	142
4.1.1.1 Co-deriva emocional.....	144
4.1.1.2 Trabajo.....	145
4.1.1.3 Tecnologías.....	147
4.1.1.4 Seres Humanos.....	148
4.1.1.5 Comunicación.....	149
4.1.2 Dimensión cultural-(dis)funcional de la organización.....	150
4.2 De la organización como sistema heteropoiético.....	153
CONSIDERACIONES FINALES.....	157
REFERENCIAS.....	161
ANEXOS.....	172



INTRODUCCIÓN

Esta tesis surge como proyecto de investigación de la Maestría en Comunicación del Programa de Posgrado en Ciencias Políticas y Sociales con sede en la Facultad de Estudios Superiores Acatlán de la Universidad Nacional Autónoma de México. También es sin duda, un trabajo emanado desde las más profundas inquietudes, motivaciones, dudas, opresiones y rebeliones construidas a lo largo de más de diez años de vida académica y profesional en el campo de la comunicación organizacional -tanto en instituciones públicas y privadas-.

Manifestado lo anterior, permítaseme la oportunidad de escribir brevemente en primera persona.

El 13 de junio de 2014, un par de horas antes de que México enfrentará a Camerún en el marco del Mundial del Fútbol fui llamado a la oficina de mi jefe... en sólo pocos minutos me fue anunciado mi despido. La empresa -de servicios de alimentación en comedores industriales y eventos masivos de espectáculos- enfrentaba problemas financieros, productivos y de imagen, propiciados por decisiones tomadas por el Comité Directivo, por lo cual no había dinero para sostener el costo de mi labor, esa fue la justificación.

Yo dirigía el área de comunicación, con la responsabilidad de atender las necesidades de unos 5000 empleados, en 180 sitios de trabajo distintos, ubicados en 20 estados de la República Mexicana. Mi forma de trabajo -aquí y en otros sitios- se basó en una visión y estrategia particular de integrar a los actores al diseño e implementación de la comunicación organizacional, fue una labor de apertura de redes de comunicación y escucha, de hacer partícipes y representar a todas las voces.

Al momento del despido, mi jefe reiteró el reconocimiento a mi trabajo, lo paradójico de toda esta historia fue que en la empresa y trabajo en los que mejores resultados obtuve, también fue la única de la que me han despedido.

Al final, fui parte de un grupo de casi treinta empleados administrativos y más de trescientos operativos que fueron despedidos a causa de decisiones que no tomaron ni de las que fueron partícipes, la mayoría de ellos cumplían bien con su trabajo. Los verdaderos responsables continuaron en sus puestos tratando de remediar sus errores a costa del sustento, proyecto de vida y profesional de muchos.

Más tarde ocupé un puesto de subdirección en una Secretaría del gobierno federal, pero una reiterada petición de ejercer la comunicación organizacional bajo cánones metodológicos y estratégicos productivos, de control y gestión, detonaron reflexiones profundas en torno a mi labor, a su propósito, sus posibilidades y potencialidades, a debatir las voces que dictaban saber y haber construido todo sobre comunicación organizacional -muchas de ellas paradójicas y contrastantes-, todo ello que al final confluyó en mi ingreso a la Maestría de Comunicación de la UNAM y en la tesis que aquí presento.

Valga hasta aquí el permiso para hablar en primera persona.

Esta tesis, que se intitula: *La necesidad de reencontrarnos. Re-pensar la comunicación en las organizaciones desde los aportes de la biología del conocimiento*, tiene tres momentos que cimientan su construcción. El primero, ya comentado en párrafos precedentes, tiene que ver con las circunstancias de vida específicas que detonan una preocupación particular y una orientación hacia la actividad reflexiva y heurística.

El segundo momento, tiene que ver con la adopción de un posicionamiento preliminar con el que se buscaba explicar y contextualizar la preocupación inicial. En este caso se partió desde una postura crítica de la modernidad y el capitalismo como promotores de la devastación del mundo, de la integración colectiva, los proyectos sustentables de futuro y, en última instancia, para la felicidad y la justicia social.

Bajo los ideales de la eficacia, eficiencia, competencia, rendimiento y los resultados, los beneficios del sistema capitalista y del desarrollo tecnológico se concentran en minorías, creando un paisaje en el que se amplían las desigualdades, la pobreza, las fobias, la violencia y las enfermedades físicas y mentales. Las organizaciones como espacio típico de trabajo y producción del capitalismo no escaparon a esta realidad, han reproducido y hasta recrudescido estas condiciones.

Aunque la postura se mantiene hasta hoy a título personal, el riesgo de caer en generalizaciones y afirmaciones especulativas, al tratarse de una tesis con orientación teórica, desestimaron dicho enfoque como derrotero principal. Lo único que se mantuvo firme, fue presentar a la comunicación como una apuesta para propiciar una transformación de dicha realidad -al menos en el ámbito de las organizaciones- considerándola imprescindible para disminuir las distancias, comprender y hacer relativas las diferencias, así como generar conversaciones que promovieran una reorganización del panorama organizacional actual.

De esta forma, sin perder de vista que el proceso de investigación es una ida y vuelta constante que parece desafiar al investigador en todo momento hasta confrontarlo consigo y sus certezas, se constituyó un tercer momento que significó un alcance mínimo de madurez, coherencia y solidez en la estructura del trabajo y que se articula con base en dos dimensiones:

1) Una contextual y problemática: en la cual se sostiene que la preminencia de un paradigma económico, administrativo y de gestión en torno a las relaciones de producción y de trabajo, mismo que vio su encumbramiento con el posicionamiento de la empresa como el tipo de organización dominante en las sociedades modernas, inundó de manera ineludible buena parte del desarrollo teórico sobre la organización y la comunicación organizacional que vieron luz en las primeras décadas del siglo XX.

Así, la comunicación organizacional ha consolidado y legitimando un rol de escudero empresarial en tanto herramienta y/o estrategia de gestión de la información para la productividad con acento en la funcionalidad; poco menos en

los individuos, los símbolos y los significados; y casi nada, en la democratización del poder.

2) Una propositiva: que parte desde la premisa de que las condiciones actuales de las organizaciones, en general, y de la comunicación que en ellas se desenvuelve en particular, exigen nuevas vías de abordaje en el campo comunicativo, que podrían sustentarse en el análisis crítico de saberes y enfoques recurrentes y en la recurrencia a perspectivas transdisciplinarios.

Asimismo, que la biología del conocer como propuesta teórica que tiene como una de sus bases fundamentales el interés por las condiciones y posibilidades del conocimiento y una visión de la realidad como una construcción que surge a través de la operación en el lenguaje de un observador en su dominio de experiencia (Maturana, 1994), hace posible construir una propuesta para repensar la comunicación organizacional.

De la confluencia de los tres momentos descritos, emerge el objetivo que guía el presente trabajo y que es el de construir una propuesta para re-pensar la comunicación organizacional, desde los aportes teóricos de la biología del conocimiento, susceptible de abrir actuar como base para alternativas de intervención comunicativa.

Para lograr tal cometido, en el capítulo uno se hace un análisis del fenómeno organizacional que permite sostener que - aún en sus visibles diferencias- la diversidad teórica de la organización recae en torno a un mismo Modelo General de Pensamiento y Estructuración Organizacional -que se propone y desarrolla- vinculado a una visión economicista, productiva y gerencial, la cual ha implicado que prácticamente todo fenómeno organizacional humano se haga equiparable en análisis y explicación con la empresa

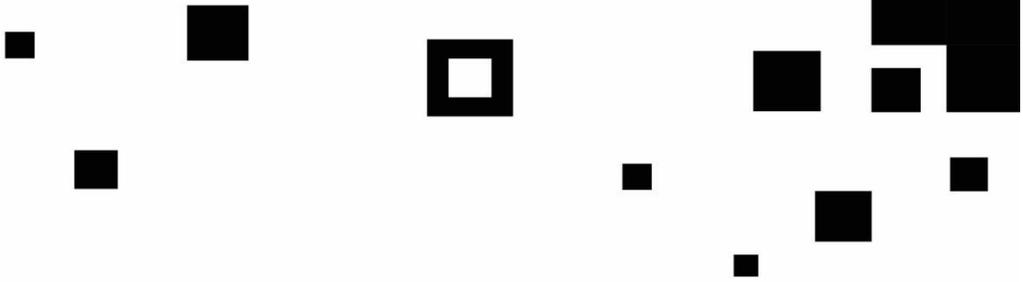
En el segundo capítulo, se establece que han sido tres grandes enfoques los que el campo académico-profesional de la comunicación organizacional ha configurado como recurrentes para sustentar sus intereses y líneas de investigación, los cuales son caracterizados, analizados y problematizados a la luz de sus raíces epistémicas, sus propuestas generales y su alineación con el Modelo

General de Estructuración Organizacional. Asimismo, se hace una reflexión crítica que permite asentar la necesidad de explorar nuevas perspectivas y optar por un re-pensamiento sobre el campo de la comunicación organizacional.

En el capítulo tres se hará revisión a una serie de aportaciones puntuales y esenciales de la biología del conocer, mismas que se irán delineando para, en una segunda parte, establecer una serie de interconexiones biológico-comunicativas y organizacionales que dispongan tierra fértil para acometer la encomienda de construir una propuesta para repensar la comunicación organizacional.

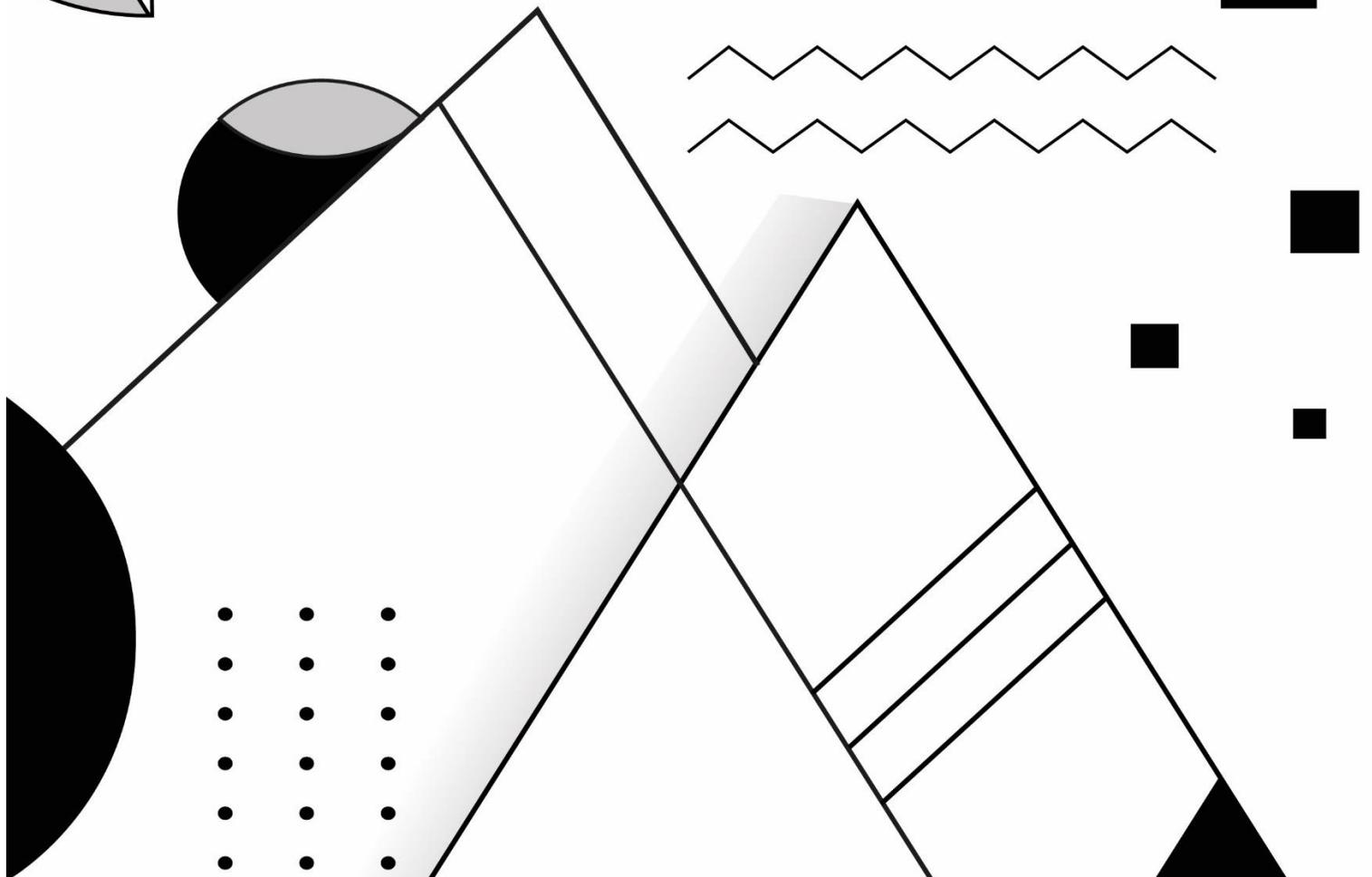
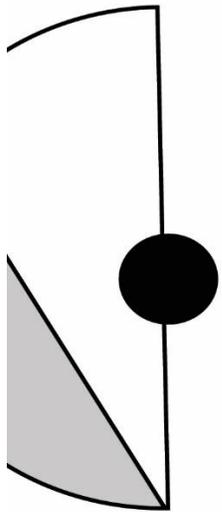
En el cuarto capítulo, la propuesta para re-pensar la comunicación organizacional, deriva en la construcción de un modelo de la organización como un espacio neuro-fenomenológico de cognición, acción y sentido, en el cual la comunicación juega un papel central en la constitución del fenómeno organizacional y en la articulación de la diversidad y la diferencia.

Finalmente, se harán unas últimas consideraciones sobre el trabajo en general, la propuesta en particular y sobre perspectivas de futuro.



Capítulo 1

EL FENÓMENO ORGANIZACIONAL: APROXIMACIÓN TEÓRICA, HISTÓRICA Y CRÍTICA



El fenómeno organizacional ha sido, de manera directa o indirecta, un tema obligado en el análisis, la discusión y caracterización de las sociedades humanas a lo largo de su historia. Baste con hacer mención de Aristóteles y su visión de una sociedad con base en la acción humana en la que convergen una ética monástica, una doméstica y una política; o bien, la propuesta de Platón (2003) de pensar lo social en virtud de tres niveles de alma e igual número de clases sociales todas con un fin último en la justicia generalizada. Con Kant (1978) la organización social tomaría una dimensión moral basada en un contrato social de derechos y deberes públicos.

Así, la discusión sobre lo organizacional discurrió en torno a una preocupación por el ser humano, su articulación social, política y jurídica; en la cual el trabajo, la acción colectiva, la ética y la moral ocuparon un lugar central. Sin embargo, como si se tratase de un nuevo *paso del mito al logos*, hacia finales del siglo XVIII con el advenimiento de la Ilustración y de la primera Revolución Industrial se comenzaría a gestar un cambio radical en el pensamiento en torno a las organizaciones, cada vez más hacia una visión económica, funcional y utilitarista.

De esta forma, hacia principios del siglo XX, para bien o mal, la empresa como espacio típico de trabajo del capitalismo se comenzó a considerar como el epítome organizativo humano y pilar fundamental en el desarrollo de las sociedades modernas. Ante este escenario, nuevas categorías de pensamiento y análisis emergieron: planeación, dirección, control, producción, resultados (tangibles y medibles), factor y/o recurso humano, entre muchas otras; dando paso a una cultura gerencial que según Chanlat está caracterizada por “la hegemonía de lo económico, el culto a la empresa y la influencia creciente del pensamiento gerencial sobre las mentalidades” (citado en Ávila, 2004, p. 25).

Por supuesto, esta importancia innegable que tomó la empresa la posicionó, de forma casi irremediable, como un objeto de amplio interés en el campo académico, propiciando el desarrollo de una teoría de la organización que ha intentado explicar la complejidad organizacional humana a través de las más diversas propuestas, enfoques y perspectivas que, a pesar de sus visibles diferencias, al final **redundan en un mismo modelo general de estructuración**

organizacional vinculada a una visión economicista, productiva y gerencial, la cual ha implicado que prácticamente todo fenómeno organizacional humano se haga equiparable en análisis y explicación con la empresa, dejando de lado la urdimbre social y simbólica de otras manifestaciones organizativas.

La aseveración anterior no es menor, por lo cual, el objetivo del presente capítulo es presentar una propuesta de un modelo tradicional de estructuración de la organización sobre el cual se sostiene buena parte de la teoría organizacional desarrollada en el campo, aún en sus ostensibles diferencias. Para lograr tal cometido, el presente apartado discurrirá conforme a lo siguiente:

- a) Un establecimiento de premisas conceptuales sobre organización y trabajo que permitan la proposición de una definición propia inicial para cada uno, que recupere la multidiversidad y complejidad del primero, así como el protagonismo socio-antropológico del segundo al considerarlo más allá que un sinónimo de empleo.
- b) Una aproximación socio-histórica a las organizaciones y trabajo con la finalidad de entender qué condicionantes han llevado al panorama actual y cómo han contribuido a la primacía de la empresa como manifestación del fenómeno organizacional humano.
- c) Una revisión breve y concisa a los enfoques principales que han contribuido al desarrollo de la teoría de la organización desde mitad del siglo XX que permitan entrever cómo se ha asimilado teóricamente la actualidad y complejidad del fenómeno organizacional.
- d) Una crítica sucinta y puntual al desarrollo de la teoría organizacional a través de la proposición de un Modelo General de Estructuración de la Organización.

Finalmente, para la totalidad de la tesis lo asentado en este apartado contribuirá a lo siguiente:

- a) En el capítulo 2: poder analizar, contrastar y mostrar que las líneas, enfoques y preocupaciones de investigación predominantes en el

campo de la comunicación organizacional se han desarrollado a la luz de la teoría organizacional, se ajustan al modelo tradicional de organización propuesto, con base en una preocupación eminentemente administrativa y gerencial.

- b) En el capítulo 3: para analizar los aportes de la biología del conocimiento que permitan nuevos entendimientos y mejor comprensión en torno al fenómeno organizacional actual y de la comunicación que en ellas se desenvuelve.
- c) En el capítulo 4: para guiar la reflexión y la construcción de una propuesta para repensar la comunicación organizacional más allá de visiones utilitarias, económicas y gerenciales.

1.1 Organizaciones y trabajo: Premisas conceptuales

Existen múltiples conceptualizaciones de lo que una organización es, cada una depende de la posición desde la cual se mire y/o se le viva. Según Robbins, una organización es “una entidad social coordinada de forma consciente, con un límite relativamente identificable que funciona sobre unas bases relativamente continuas para lograr un objetivo común o conjunto de objetivos” (1990, p. 4).

Por su parte, Hall (1988) propone una visión de la organización como una colectividad con unos límites más o menos identificables, un orden normativo, rangos de autoridad, sistemas de comunicación y sistemas de pertenencia coordinados; esta colectividad existe de manera relativamente continua y se embarca en actividades que están relacionadas, por lo general, con un conjunto de objetivos. Que, además, según De Val (1997), están sujetos a la dinámica de fuerzas internas y externas.

Estas definiciones permiten establecer que en toda organización existen los siguientes elementos fundamentales:

- a) Límites relativamente definidos con base en el conjunto de partes interdependientes que la integran, sus estructuras, sus recursos y las actividades que realiza.
- b) Una misión o fin concreto, cuya búsqueda de cumplimiento deviene en representación y acción colectiva de quienes integran la organización.
- c) Una dimensión social integrada por personas que interactúan entre sí para el cumplimiento de tareas concretas, a través de sistemas de comunicación formales y con recursos específicos.
- d) Coordinación de acciones a través de una dirección, control y planificación conscientes, basadas en la estructura formal y los recursos disponibles.
- e) Un carácter de permanencia en el tiempo que puede ser finito determinado por el logro, una sola vez, de un objetivo; o indeterminado en la consecución permanente de uno o más objetivos.

Como podrá observarse, la forma en que han sido explicados y descritos dichos elementos pertenecen a una visión, más bien tradicionalista, enfocada en sustentar la idea de la suficiencia de las dimensiones formales para la creación, estructuración, funcionamiento y estudio de una organización. Aunque sin duda, dichos elementos podrían ser suficientes en las primeras etapas del diseño organizacional, una vez constituido y en marcha, el fenómeno organizacional se desbordará en una complejidad difícilmente asequible únicamente desde la dimensión formal-funcional, por lo cual, a estos elementos habría que añadirles otros de suma importancia como la existencia de múltiples estructuras de jerarquía y poder; fines individuales y grupales diferentes y coexistentes con los de la organización; la aparición de subculturas y contraculturas; caos y desequilibrio.

Por lo tanto, a las anteriores definiciones se propone sumar el planteamiento que hace Etkin (2005, p. 27-29) donde habla de las organizaciones como sistemas reconocibles en cuanto a sus límites, operaciones, producto y conjunto social, pero a la vez que actúan en un entorno incierto y cambiante; se trata de un espacio donde coexisten orden y desorden, razón y sinrazón, armonías y disonancias, operando a

través de fuerzas que las mantienen en relaciones de complementariedad, pero también de divergencias.

Así mismo, desde las reflexiones de Maturana las organizaciones pueden ser entendidas como sistemas sociales en los cuales “un conjunto de seres vivos constituye con su conducta una red de interacciones que opera para ellos como un medio en el que se realizan como seres vivos, y en el que ellos, por lo tanto, conservan su organización y adaptación y existen en una coderiva contingente a su participación en dicha red de interacciones” (2009, p.8).

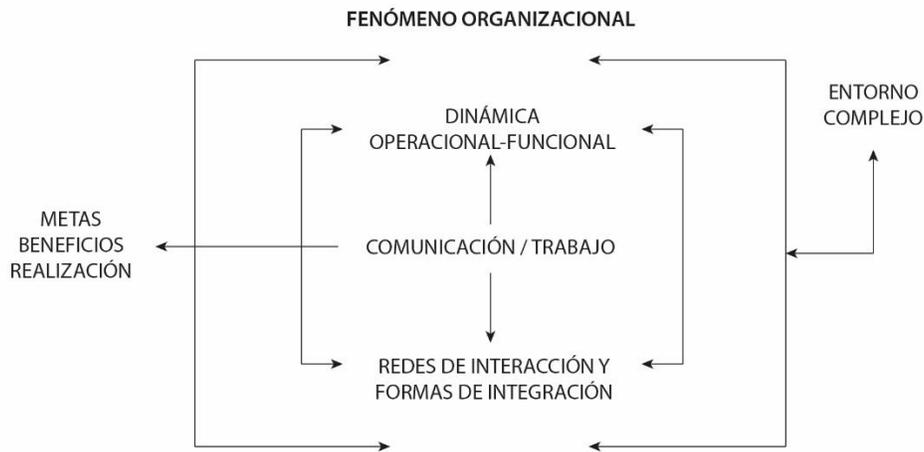
Estas dos últimas propuestas abren sin duda un panorama amplio de elementos que se pueden ubicar en el espectro de las formas de integración e interacción organizacional, poco previstos y considerados en las acepciones tradicionales, sobre los cuales poder investigar y reflexionar, como son: las redes de interacciones, conversaciones y de comunicación; las relaciones de complementariedad y divergencia entre la organización y quienes la integran; características y pautas de aprendizaje-acción; diversidad de conductas y comportamientos; las formas de enfrentar la contingencia, incertidumbre y cambio. Más interesante aún sería la reflexión de todos estos elementos desde su naturaleza y carga eminentemente biológica hasta sus caracterizaciones socio-culturales humanas, desde lo ontogénico hasta lo ontológico; en un equilibrio que permita una mejor comprensión entre la hominización y lo humanizable en el fenómeno organizacional.

Derivado de lo anterior, otra observación a desprender, es la posibilidad de entender que al hablar de organizaciones no se puede remitir el interés sólo al ámbito empresarial privado o de las instituciones públicas, como tradicionalmente se ha hecho disciplinar y profesionalmente; por lo contrario y en una primera instancia, se propone considerar al fenómeno organizacional como la más diversa manifestación de sistemas sociales humanos que, estructurados en una dinámica operacional y funcional, así como en una compleja red de interacciones internas y con el entorno -también complejo-, a través de la comunicación y el trabajo

coordinado buscan el cumplimiento de metas, beneficios mutuos y la realización personal-grupal (ver figura 1.1).

Figura 1.1 El fenómeno organizacional

Nota: Elaboración propia



Esta definición, aparentemente sencilla, devuelve centralidad al fenómeno organizacional humano cualquiera que sea su índole y caracterización. Asimismo, permite (re)abrir el campo de reflexión, responsabilidad y acción del estudioso de las organizaciones, más allá del entorno empresarial, económico o de mercado, hacia una práctica y conciencia planetaria que promueva nuevas reflexiones y soluciones en los más diversos contextos organizacionales, para su entendimiento en los tiempos actuales y una mejor prospectiva. El reto está en cómo construir dichas reflexiones y, más aún, en cómo generar las soluciones.

Por otra parte, es importante hacer notar que esta primera propuesta de definición sirve de base para guiar la articulación del presente trabajo. Primeramente, porque posiciona a las organizaciones como fenómenos en los que no se puede desestimar la presencia de una dinámica operacional y funcional, pero que va más allá de los razonamientos gerenciales y utilitarias que imperan en buena parte de la lógica de mercado actual y del campo académico. En segunda instancia

deja ver que las organizaciones son a su vez, fenómenos de compleja interacción y de integración de los elementos que la componen y con el entorno, por tanto, la comunicación como conducta y comportamiento que promueve la interacción posibilita entendimiento y coordinación de la acción es un elemento central en la constitución y permanencia del fenómeno organizacional. Todas estas consideraciones tendrán presencia constante a lo largo del texto, sobre todo en los capítulos dos, tres y cuatro.

Finalmente, se recupera el concepto de trabajo, como otro elemento que resulta fundamental en el proceso de creación, producción y reproducción del fenómeno organizacional. Para sustentar esta caracterización, es necesario explicitar lo que para efectos de esta obra se considera al trabajo, sin embargo, asentar una conceptualización sobre dicho concepto, implica dos problemas: el primero tiene que ver con la definición misma; el segundo con la presencia de una doble acepción:

1) En cuanto a la definición misma: Parece paradójico que el trabajo, una actividad tan característica del ser humano, y sus consecuencias en la construcción de la realidad y la vida cotidiana, resulte tan difuso y problemático en su definición, sobre todo actualmente. Ya lo había proyectado Pahl (1984, p.31) hace tres décadas “a medida que nos acercamos al final del siglo XX, <<trabajo>>, una palabra aparentemente fundamental, y nada ambigua, ha llegado a carecer de precisión”.

Sin embargo, gran parte de la complicación podría tener su génesis y superación en los siguientes aspectos:

- a. Se está frente a uno de esos términos que vienen precedidos por hechos de la vida cotidiana del hombre, que se esconden tras el misterio de lo habitual (Simon, 1987) y que además, se ve inmiscuido en una realidad actual por demás compleja. En este sentido, se está frente a un concepto que posee una amplia riqueza fáctica, contextual y de imaginario colectivo.

Las definiciones que se propongan, por lo tanto, deberán acusar todo ese entramado complejo.

- b. Existe una tendencia por reducir la complejidad del fenómeno, construyendo acepciones sobre trabajo que se centran sólo en la creación de nuevas caracterizaciones y tipologías de las actividades que se puedan considerar como tal, sin que se aclare debidamente con base en qué condiciones se propone tal o cual clasificación (Noguera, 2000, p. 3).
- c. Derivado de lo anterior, se hace evidente una carencia general de metodologías y criterios de validez para determinar y justificar la propuesta de unas u otras tipologías, ya sea en contextos determinados, o desde perspectivas globales.
- d. Las definiciones se ven enfrentadas a las siguientes dicotomías sobre lo que el trabajo debe ser y representar: actividades físicas / intelectuales; utilidad social / beneficio individual; realización social / realización personal; racionalidad / expresión creativa; satisfacción intrínseca / extrínseca.
- e. Las conceptualizaciones, antiguas y actuales, han provocado disputas con respecto a sí el trabajo debe ser colocado de manera precisa sólo como resultado de la relación hombre-naturaleza; hombre-hombre, o bien, de ambos (Hirata & Zariffian, 2007).

Al revisar el problema de la definición misma queda claro que, al hablar de trabajo, se está frente a una acción eminentemente teleológica que enfrenta problemas de consenso con respecto a cuáles son sus dimensiones de acción, sus criterios de validez y campos o finalidades de aplicación. Al respecto, y con base en Noguera (2002, p. 145-146), se proponen las siguientes dimensiones que permitirán una categorización y clasificación pertinente de las diversas posturas teóricas respecto a lo que es trabajo:

- a) **Dimensión cognitivo-instrumental:** su validez viene dada sólo bajo criterios exclusivos de eficiencia y eficacia. Esto significa que su

finalidad de aplicación está en la producción o creación de valores de uso.

- b) **Dimensión práctico-moral:** regida por criterios de adecuación moral, social y normativa, la validez del trabajo en esta dimensión puede darse en dos ámbitos de aplicación: 1) bajo una ética racional productiva en la que se configura como deber social, e incluso una práctica coercitiva necesaria para la supervivencia y obtención de beneficios sociales del individuo, así como medio de legitimación del sistema (social, económico, político, etcétera); 2) a través de una ética social no productiva que busca la conservación o cambio del sistema, en la cual el trabajo pierde centralidad como medio de subsistencia, y se extiende como medio para la solidaridad, la creación de vínculos sociales y de otros satisfactores.
- c) **Dimensión estético-expresiva:** en la cual el trabajo sería considerado una actividad y un medio exclusivo para la expresión y la realización propia, regida por criterios de autenticidad.

Con base en la proposición de estas dimensiones, se puede establecer un marco en cual delimitar las diferentes posturas teóricas sobre el concepto de trabajo; sin embargo, para hacer más específica y fiable dicha categorización, aún se tiene que poner sobre la mesa que las dimensiones antes descritas, implícitamente hacen referencia a lo que se podría denominar una visión amplia y otra reducida del concepto trabajo. En la primera, se considera como una actividad que puede tener recompensas intrínsecas a la misma y que, por tanto, no necesariamente consiste en una actividad exclusivamente instrumental. La segunda establece que sólo puede considerarse trabajo una actividad que genere satisfacciones extrínsecas: dinero, supervivencia, reconocimiento social, etcétera; a través de la creación de valores de uso social. No existe autorrealización alguna, y supone necesariamente una coerción de la libertad y la autonomía del ser humano que puede ser consensuada o no. En la siguiente tabla podremos observar de mejor manera este marco de categorización.

Cuadro 1.1 Dimensiones para una categorización y clasificación de las diversas posturas teóricas sobre trabajo

Nota: Modificado de Noguera (2002, p. 145)

Dimensiones de la acción	Criterios de validez	Campos o finalidades de aplicación	Visión amplia o reducida
Cognitivo - instrumental	Eficacia y eficiencia	Producción o creación de valores de uso	Reducida
Práctico – moral	Adecuación normativa	Deber social o práctica coercitiva para supervivencia y legitimación del sistema	
		Solidaridad social y desarrollo del vínculo social para conservación o cambio del sistema	Amplia
Estético – expresiva	Autenticidad	Expresión y realización propia	

2) En la actualidad, prácticamente cualquier definición que se proponga o a la que se recurra sobre trabajo, se enfrenta a una **doble acepción**:

- a. **Una de tipo antropológica (hombre-naturaleza)**, que manifiesta que independientemente del contexto particular en que se desarrolle, el trabajo es un acto en el cual el ser humano se enfrenta a la naturaleza; parafraseando a Naville y Friedmann (1978), pone en acción las fuerzas de que está dotado su cuerpo, a fin de asimilarse las materias dándoles una forma útil para su vida. En ese mismo proceso, también transforma su propia naturaleza desarrollando las propias facultades que en ella dormitan.
- b. **Una de tipo socio-histórica y económica (hombre-hombre)**, que indica que el trabajo, sólo puede ser definido a través de contextos específicos y entendiendo las estructuras sociales, de poder y económicas, así como por las superestructuras ideológicas en que se origina. Con base en esta acepción, y con el advenimiento de las revoluciones industriales, de las sociedades capitalistas y neoliberales, el trabajo se transformó en un sinónimo de empleo. Es el trabajo como empleo, la acepción que domina el espacio de estudios, análisis y

conceptualizaciones: 1) Por un lado, como una situación particular, enfocada en las actividades productivas específicas en torno al puesto de trabajo, la organización en que se desenvuelven y los recursos que son utilizados; 2) por otra parte, como una situación de mercado, definida por las posiciones productivas que los individuos ocupan en los diferentes contextos socio-históricos y económicos, en este caso el tiempo, los espacios, el valor, el salario serán las categorías esenciales.

Ante esta realidad, surge una tendencia a considerar la imposibilidad de articular ambas acepciones en las definiciones sobre trabajo, y que, de acuerdo con la realidad actual, es la segunda la que debe considerarse. Según Rolle (citado en Castillo y García, 2001, p.2) “de la imposibilidad de establecer una relación directa de correspondencia entre ambos órdenes se deriva la dualidad actual entre, por un lado, el trabajo y su sociología y, por el otro, el empleo y la suya”. En contraposición, para este trabajo lo que se considera imposible es separar ambos ámbitos, más bien, la problemática principal radica en darle existencia al trabajo sólo en el ámbito de las organizaciones, entendidas éstas como ya lo habíamos explicado, sólo en el ámbito de las empresas privadas y públicas. En este sentido, Guerra (s.f., p. 9) manifiesta:

El trabajo no es el mero empleo, es mucho más que ello, es una expresión netamente humana que involucra a todo el ser y a todos los seres. Evidentemente, en una organización social como la que impera en nuestros mercados, ese trabajo adquiere una forma especial que es la que muchos elevan como la expresión más correcta y pertinente, cuál es, la del trabajo entendido como empleo, como trabajo dirigido hacia fuera (pasando del mundo del oikos al de la polis) que asegure una contraprestación por parte de quien compre, o bien la fuerza de trabajo, o bien la mercancía si se tratara de un productor directo.

Por otra parte, desde una posición socio-económica y comunitaria, José Pérez (2006) aboga por una superación economicista del trabajo, en la cual, además de

las satisfacciones extrínsecas, propias del empleo asalariado, se consideren la existencia de satisfacciones intrínsecas. Véase el siguiente cuadro:

Cuadro 1.2 Trabajo: satisfacciones intrínsecas y extrínsecas

Nota: Tomado de Guerra (s.f., p. 45)

Trabajo: produce satisfacciones intrínsecas	Trabajo: produce satisfacciones extrínsecas
El trabajo es una experiencia enriquecedora	El trabajo no tiene valor en sí mismo
El trabajo supone aceptar retos personales y madura la personalidad	El trabajo es un medio para obtener un lucro
El individuo se autorealiza en el trabajo	La autorealización se busca fuera del trabajo
El trabajo tiene un sentido expresivo	El trabajo tiene un sentido instrumental

Incluso Sartre, desde el existencialismo, invita a entender las mediaciones entre la estructura económica y lo individual, entre una estructura abstracta y la historia concreta, individual o colectiva, buscando demostrar que lo universal siempre se vive en lo particular, y viceversa; “encontrar las mediaciones que permiten engendrar lo concreto singular, la vida, la lucha de clases real y fechada, la persona en tanto subjetividad, consciente y libre, a partir de las contradicciones generales de las fuerzas productivas y de las relaciones de producción” (1970, p. 25).

Ahora bien, a partir de las ideas de Guerra, Pérez y Sartre se sustenta la idea de que es posible establecer una correspondencia entre la acepción antropológica y de las determinaciones sociales; entre trabajo como actividad y como empleo; como productor de satisfacciones intrínsecas y extrínsecas. En este sentido, se propone la definición de trabajo como un fenómeno social mediante el cual el ser humano ha sostenido buena parte de su proceso de hominización-humanización, aplicando sus energías y posibilidades motoras, sensoriales e intelectuales en la transformación consciente de la naturaleza, bajo ciertas determinantes estructurales y superestructurales, para la (re)construcción de sistemas sociales que permitan supervivencia, realización y trascendencia.

Con la definición anterior, se pretende subsanar el cúmulo de dificultades anteriormente descritas. Sin embargo, ante la caracterización dominante del trabajo como empleo, en un entorno organizacional privado y público, se considera pertinente hacer una reflexión socio-histórica del fenómeno organizacional y el trabajo que permita entender cómo se han configurado las conceptualizaciones tradicionales y modernas revisadas, además de que haga posible sentar las bases para construir una caracterización de las formas de integración e interacción organizacional en la actualidad.

1.2 Una aproximación socio-histórica mínima al fenómeno organizacional

Como se ha expuesto en párrafos anteriores, el entendimiento, reflexión y comprensión del fenómeno organizacional, y el trabajo que en él se desenvuelve, implica la consideración de dos dimensiones generales: una caracterizada por las dinámicas, estáticas y contradicciones emanadas desde el interior de la estructura y operaciones reconocibles de cada organización; la otra, más bien externa, reconocible desde las relaciones que guarda con el sistema social, económico, político, en momentos históricos específicos.

Bajo la premisa de que las transformaciones en las organizaciones y las formas de trabajo son, en buena medida, representaciones del momento histórico y cultural en las que nacen y están inmersas. Es desde la segunda dimensión que se propondrán algunos hitos y reflexiones sobre las configuraciones, desarrollo y cambios que han experimentado las organizaciones y el trabajo, desde los diversos contextos socioeconómicos e históricos a que se han enfrentado desde finales del siglo XVIII, pero principalmente del siglo XX hasta la actualidad, periodo que también coincide con una preocupación formal desde el ámbito científico y académico por el estudio, comprensión y diseño del fenómeno organizacional.

Es en el siglo XVIII donde podemos ubicar los primeros cambios que se podrían considerar como profundos, generalizados, interdependientes y acelerados en cuanto a las formas de trabajo y estructuración organizacional. En este periodo

se sientan las bases de una transformación significativa en la valorización del trabajo que fue transitando de una dimensión moral y ética hacia una administrativa y económica, con organizaciones que adquirirán gradualmente ese mismo carácter.

El paisaje social y político occidental que se vive en ese momento está enmarcado por los gobiernos monárquicos, por excelencia centralizados y verticales. El Estado, de la mano de un soberano, es único y legítimo rector del poder en todas las áreas:

- A nivel político, dictaminando todas las directrices concernientes a la soberanía, defensa, relaciones internacionales y justicia.
- En cuanto al horizonte económico, se afianza un sistema con predominancia en la extracción de recursos naturales y en la manufactura con nivel predominantemente artesanal; así mismo, surgen los primeros visos de un sector terciario (servicios).

Las organizaciones en este momento histórico se crean como un medio de administración de las actividades del Estado, dando lugar a las primeras construcciones de lo que será la administración pública. En su conjunto son estrechamente dependientes del poder central, por lo cual, sus estructuras organizativa, operativa y normativa son dirigidas por funcionarios de confianza del soberano, mientras que el resto de integrantes son meros operarios sin derecho a atribuciones, decisión, ni iniciativa.

Según Von Bertalanffy (1976, p. 35) se da lugar a la “idea difundida de considerar el Estado o la nación como organismo en un nivel superordinado. Semejante teoría constituiría el fundamento de un Estado totalitario, dentro del cual el individuo humano aparece como célula insignificante de un organismo o como obrera intrascendente en una colmena”.

Paradójicamente, con el discurrir del siglo, y la gradual concentración de la actividad económica como quehacer privado, no estatal, dicha perspectiva tomaría mayor fuerza e incidencia a nivel micro social. Dando lugar a la aparición de empresas familiares y gremiales que, con los mismos ideales de los gobiernos

totalitarios, terminarían con los últimos vestigios de un sistema económico-social basado en la idea de nobleza y servilismo en la cual la tierra, las labores agrícolas y artesanales se podrían considerar autogestionables, autosustentables y suficientes para la satisfacción de necesidades sociales específicas y territoriales. En su lugar, la idea de una sociedad y economía con base en la propiedad privada, mercantilización y maquinización de las actividades productivas tomará fuerza y legitimación, lo que ocasionó una transformación radical en los siguientes aspectos:

1. La instauración paulatina de un sistema de producción en fábricas, basado en la introducción de máquinas y mano de obra barata.
2. La disminución de oportunidades de trabajo agrícola y artesanal, provocando una alta emigración de población que se traslada al medio urbano fabril.
3. Un crecimiento acelerado de la población en concentraciones urbanas, lo que más tarde llevaría a la aparición de los primeros cinturones de pobreza alrededor de las ciudades.
4. La aparición del proletariado como nueva clase social, desprovista en su totalidad de medios de producción y sólo poseedora de su fuerza de trabajo, misma que comenzó a ser considerada como mercancía, medio de producción y de lucro.

De esta forma, se entró inexorablemente a un proceso de industrialización que no ocurrió de manera inmediata en todo el orbe, inició en la Gran Bretaña a finales del siglo XVIII bajo el nombre de Revolución Industrial. Durante el siglo XIX, se fue diseminando, primero en Francia, luego en Alemania y Norteamérica; hasta llegar a incidir en buena parte de Europa e incluso en Rusia a finales del mismo siglo. Finalmente, durante la primera mitad del siglo XX la industrialización llegó de manera sólida a Latinoamérica y Asia.

Con las revoluciones industriales, se da el inicio de un sistema económico de competencia en el cual el artesano, maestro o aprendiz pierde terreno frente a la figura del obrero y su mano de obra. Los desarrollos tecnológicos de la época permiten un considerable aumento en el tamaño de las organizaciones, vía la

mecanización de los medios de producción, la instauración de la fabricación en serie y una incipiente pero efectiva división del trabajo. De esta forma, se constituyen las primeras empresas como “estructuras simples, con conducción unipersonal e intuitiva, que muchas veces devino en arbitraria para sus trabajadores” (Chiavenato, 2000, p. 85), legítimamente interesadas en la transformación de los modos de producción, en la reducción de los costos, en el aumento de los márgenes de utilidad y en establecer las condiciones favorables para competir con otros productores.

Ese primer sistema organizacional empresarial no tardó en entrar a una oleada de creciente complejización, lo cual derivó en la necesidad de construir estructuras de trabajo y organización más sofisticadas, formalizadas y racionales; dando lugar al llamado *factory system* (sistema de fábricas), que al igual que las instituciones de Estado, se basaron en un sistema burocrático que:

Se rige por el principio de las atribuciones fijas, ordenadas, por lo general, mediante reglas, leyes o disposiciones del reglamento administrativo, es decir existe una firme distribución de las actividades metódicas –consideradas como deberes oficiales- necesarios para cumplir con los fines de la organización. Los poderes de mando necesarios para el cumplimiento de estos deberes se hallan igualmente determinados de un modo fijo, estando bien delimitados los medios coactivos que le son asignados. Para el cumplimiento regular y continuo de los deberes así distribuidos y para el ejercicio de los derechos correspondientes, se toman medidas necesarias con vistas al nombramiento de personas con aptitudes determinadas. (Weber, 1995, p. 716).

De esta forma, el trabajo termina subsumido a la categoría organizadora del capital, donde se desprende gradualmente de todo contenido ético, y se convierte sólo en factor, medio y costo de producción que para Smith será fuente de riqueza y para Locke de propiedad. Por su parte, Marx sostendrá que el capitalismo, genera un proceso de valorización, donde el trabajo se convierte en mercancía y valor de uso para generar riqueza y plusvalía. El trabajo es ese contexto, adquiere una

situación alienante al alejar al trabajador de los medios y del producto, a cambio de una retribución que le permita la subsistencia. Al respecto, Naville (1957, p. 452) declara:

Tenemos entonces dos mercancías cara a cara: una, la fuerza de trabajo que el empresario compra al obrero, y que paga con un salario; la otra, que es el producto del trabajo, un objeto trabajado, manufacturado. Para que aparezca un beneficio, un plusproducto, es necesario que estas dos mercancías no presenten jamás un valor equivalente [...] La relación de desigualdad entre las dos mercancías proviene de su heterogeneidad natural, y de las condiciones sociales en las que son producidas.

La empresa tradicional que tenía la propiedad legal y el aparato de control: poder de decisión financiera, estructural y operativa centrados prácticamente en la misma persona o grupo de personas, vio su transición definitiva hacia un nuevo modelo de empresa moderna en la cual:

- a) La propiedad comenzó a estar diseminada en innumerable cantidad de accionistas con amplio poder de decisión (proporcional al porcentaje de participación accionaria) y retribución económica, pero sin necesidad de estar u ocupar habitualmente una posición activa de trabajo dentro de la empresa.
- b) Se creó una nueva estructura gerencial – administrativa: directores, presidentes y gerentes que bajo un perfil profesional tenían como objetivo encaminar las decisiones de los propietarios hacia las formas de trabajo y producción. Dicho grupo comenzaría a ostentar mucho poder fáctico y de decisión en las interacciones cotidianas de las organizaciones.
- c) La diseminación de la propiedad alentó la concentración de la riqueza en pocas manos, gracias a la venta y adquisición de acciones, además de la posibilidad de apertura y acceso a nuevos mercados.

En esta nueva realidad, el propietario accionista deja de ser partícipe de una empresa y de la economía por interés legítimo en la misma, su personal y el producto, sino más bien, de las riquezas que ello genere. En ese contexto siempre será posible para él vender, retirarse o cerrar una empresa, minimizando pérdidas y buscando un nuevo negocio en el cual emprender o invertir. Por otra parte, los administradores serán quienes legítimamente se preocupen por la supervivencia de la organización, la estabilidad de sus estructuras organizativas y la eficiente producción, con el objetivo de mantener su base de poder y su medio de subsistencia.

Estas formas de organizar el trabajo se verían beneficiadas por el crecimiento y consolidación del capitalismo, la extensión del Estado benefactor y la capacidad sindical de formar parte en la toma de decisiones político – estatales. Así constituirían la punta de lanza de las relaciones entre capital y trabajo; además de la creación de riqueza y de nuevos tipos de empleos cada vez más especializados a consecuencia de la división técnica del trabajo; así como de la automatización y maquinización de las actividades productivas.

Coincidente con esta expansión global del desarrollo industrial, se origina una oleada de interés y preocupaciones a propósito del fenómeno organizacional, sus implicaciones económicas, sociales y hasta políticas. De esta forma, se sentarían las bases de una larga tradición de pensamiento que delimitaría los esbozos de lo que se conoce como teoría organizacional, vigente hasta la actualidad, y que abarca los más diversos enfoques y disciplinas.

1.3 Una revisión a las teorías de la organización

No es objetivo del presente trabajo, hacer una escritura exhaustiva -que sí una exposición breve y concisa- de los diversos enfoques generados desde la primera mitad del siglo XX hasta la actualidad y que han contribuido de manera crucial a la evolución de la teoría de las organizaciones. Tal tarea no resulta sencilla en el entendido que existen un sinnúmero de perspectivas teóricas y una abundancia de información al respecto complejiza una sistematización; sin embargo, para tal

cometido, se hizo una clasificación base que permite agrupar las diversas dividirá en dos grupos: las teorías clásicas -coincidentes con la era de la industrialización y el Estado benefactor- y las teorías modernas -concurrentes a la crisis de mitad de siglo y la aparición del neoliberalismo-.

1.3.1 Las teorías clásicas

Como ya hemos revisado, estas teorías tendrán su origen y fundamento en la industrialización de la sociedad; la división y mercantilización del trabajo; la tecnologización de los medios y modos de producción. De manera general, sus preocupaciones se centrarán en los supuestos de eficiencia, eficacia, control, motivación, producción y optimización de recursos; ya sea desde una mirada administrativa, comprensiva o sistemática.

1.3.1.1 Teoría Científica

También conocida como administración científica, se atribuye directamente a Frederick Taylor y es considerada como el primer intento de formular una teoría de la administración y la organización racional del trabajo. En términos generales, propone un estudio sistemático de los métodos tradicionales de trabajo, con la finalidad de crear leyes y fórmulas que permitan una mejora en las formas de trabajo y el aumento de la productividad. Sus aportes se pueden entender a través de cuatro principios (Taylor, 1991, p. 44):

1. Desarrollar, para cada elemento del trabajo del obrero, una ciencia que reemplaza los antiguos métodos empíricos.
2. Seleccionar científicamente, instruir, enseñar y formar al obrero, sustituyendo viejos esquemas en que él se instruía a sí mismo.
3. Cooperar con los obreros para que todo el trabajo sea hecho de acuerdo con los principios científicos.

4. Distribuir de manera equitativa el trabajo y la responsabilidad entre la administración y los obreros.

La aplicación de estos principios tendría efectos inmediatos en la división del trabajo, la especialización del obrero, el cálculo de los tiempos y movimientos.

1.3.1.2 Teoría Funcional

Tiene como mayor representante la figura de Henry Fayol. Entre los aportes más relevantes se encuentra la creación del proceso administrativo con el cual se instaura un modelo de gestión que tiene prevalencia hasta nuestros días y que está integrado por las siguientes etapas:

- a) **Planear** una estrategia para la acción.
- b) **Organizar** una estructura dual de trabajo (obrero-administrador).
- c) **Dirigir** los esfuerzos hacia un objetivo común.
- d) **Coordinar** todas las actividades del negocio.
- e) **Controlar** y comprobar los resultados con respecto al plan inicial.

La forma de llevar con éxito este proceso radicará en la aplicación de 14 principios administrativos, mismos que en términos generales se caracterizarían por instaurar una idea sistemática de la organización y de división del trabajo, delimitada por una estructura vertical -en función de niveles de autoridad- y una estructura horizontal -integrada por departamentos, sub-departamentos y trabajadores-, cada uno con obligaciones específicas pero interdependientes, en la cual la centralización, la cadena de mando, la coordinación, la subordinación de intereses y la obediencia se configuraron esenciales en el éxito organizacional.

Asimismo, con base en las funciones y principios anteriores Fayol propondría cinco funciones típicas y necesarias en toda organización, para el logro de objetivos:

1. Seguridad
2. Producción
3. Contabilidad

4. Comercialización
5. Administración

1.3.1.3 Teoría de las Relaciones Humanas

Esta perspectiva tuvo un amplio periodo de desarrollo y se configuró como una mirada comprensiva a las formas de trabajo arraigadas y extendidas por las visiones mecanicistas. La preocupación por la máquina y por el método de trabajo, cede paso al interés por el hombre y por su grupo social, con lo cual se da la bienvenida a otras disciplinas como la psicología y la sociología al estudio de las organizaciones. Sin embargo, según Chiavenato (2000, p.113-114) los aportes de esta perspectiva se orientaron con base en dos directrices:

- Análisis del trabajador y su adaptación a la organización: el objetivo de la psicología del trabajo –o psicología industrial- era la verificación de las características humanas que exigía cada tarea por parte de su ejecutante, y la selección científica de los empleados, esto con fines productivos. Los temas predominantes serían la selección del personal, la orientación profesional, los métodos de aprendizaje y de trabajo, la fisiología del trabajo, el estudio de los accidentes y la fatiga.
- Adaptación del trabajo al trabajador: se caracterizó por la creciente atención dirigida hacia los aspectos individuales y sociales del trabajo, con cierto predominio de estos aspectos sobre lo productivo, por lo menos en la teoría. Los temas predominantes en esta segunda directriz fueron el estudio de la personalidad del trabajador y del jefe, el estudio de la motivación y de los incentivos de trabajo, el liderazgo, las comunicaciones, las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización.

El representante más connotado es Elton Mayo, quien, con base sus experimentos en la *Western Electric Company*, pondría sobre la mesa de debate que el nivel de motivación, de colaboración social de los trabajadores, así como su

participación en grupos tenían incidencia directa en la productividad y el logro de objetivos.

Esta idea se vería reforzada con los trabajos de Parker Follet, con los cuales manifestó la importancia que tienen los grupos, su coordinación y sus motivaciones en el cumplimiento eficaz de una tarea.

1.3.1.4 Teoría de Sistemas

Con fundamento en la propuesta del alemán Ludwing Von Bertalanffy, aparece una corriente que funda una mirada sistémica de las organizaciones. Bajo la premisa de que el todo es más que la suma de las partes, y de que éstas concurren en un dinamismo constante; se abre espacio de entrada a nuevas disciplinas para el estudio del fenómeno organizacional como son: la biología, la cibernética, la teoría de la información, la comunicación, entre otras.

Dentro de esta perspectiva serán Daniel Katz y Robert Kahn (1966) quienes logren articular un modelo de la organización como sistemas abiertos, sensibles, con capacidad de respuesta y en constante intercambio de materia, energía e información con el entorno. Para lograr esto, poseen las siguientes características:

- Entradas: La organización recibe insumos del ambiente. Ninguna estructura social es autosuficiente ni autocontenida.
- Procesamiento: La organización procesa y transforma sus insumos en productos acabados, mano de obra, servicios, etc.
- Salida: Los sistemas abiertos exportan ciertos productos hacia el ambiente.
- Entropía negativa: Esto hace referencia al proceso de moverse para reabastecer la energía manteniendo indefinidamente la estructura organizacional.
- Estado de equilibrio y homeostasis dinámica entre las entradas y salidas.
- Diferenciación: La organización tiende a la multiplicación de funciones, lo que le trae también diversificación de roles.

- Equifinalidad: hace referencia a la posibilidad del sistema para alcanzar, a través de diversas condiciones iniciales y caminos diferentes, el mismo estado final.
- Límites o fronteras: La organización presenta barreras entre el sistema y el ambiente. Éstos definen el campo de acción del sistema, como también su grado de apertura con relación al ambiente.

1.3.1.5 Teoría de la contingencia

En una búsqueda por crear modelos organizativos más eficientes, bajo la idea de la organización como sistema abierto, esta teoría irrumpe los criterios universalistas de la época, dando una importancia máxima al entorno específico como condicionante de las dinámicas organizacionales, con lo cual, se abre la posibilidad de considerar que para cada medio existe un tipo de organización más adecuado, así como un diseño de estructuras y modelos de gestión pertinentes.

A este respecto, Emery y Trist (Chiavenato, 2000, p. 824-827) propusieron cuatro niveles de entorno organizacional:

1. Estático y aleatorio: se trata del medio más elemental y tranquilo, ideal para organizaciones pequeñas con productos homogéneos, objetivos relativamente estables, pero sin estrategia clara y con distribución aleatoria, esto es, con poca o nula conexión entre sus partes. Las organizaciones en este nivel no tienen influencia en otras organizaciones del entorno.
2. Estático y segmentado: es un ambiente de estabilidad, con empresas que dominan un producto, una tecnología o un servicio; ideal para el monopolio. Las organizaciones son propensas a aumentar de tamaño, a volverse multifuncionales y muy jerarquizadas, con sistemas de control y coordinación muy centralizados. Por la naturaleza monopólica tienen cierto control sobre el mercado y no afectan directamente a otras organizaciones.

3. Perturbado y reactivo: Es el ambiente del mercado oligopólico, en el que se pueden encontrar organizaciones con alto grado de similitud en cuanto a tipo, tamaño, objetivos, productos o servicios, mecanismo de información y mercado. En este entorno, las oportunidades de subsistencia y éxito organizacional dependen del grado de conocimiento del medio, así como de la calidad y velocidad de las acciones que se tomen al respecto.

En este caso, las actividades de una organización repercuten de manera directa, amplia y adversa en las demás.

4. Campos turbulentos: es el entorno con máximo grado de complejidad, dinamismo e incertidumbre. Las organizaciones en este entorno presentan una alta diversificación de componentes y multiplicidad de interacciones, lo que lleva a enfrentar una mayor cantidad de situaciones imprevisibles, amenazantes y desafiantes. No existe modelo que enfrente este tipo de entorno, por lo cual, crece la necesidad de establecer funciones eficaces de límites organizacionales para proteger la organización.

Una vez hecho el recorrido por estas teorías clásicas de la organización y, en un afán por aumentar la claridad, se presentará un cuadro de síntesis con cada enfoque y un enunciado que postule sus principios; asimismo, con base en la propuesta de Rivas (2009, p.27) se hará una evaluación de cada teoría de acuerdo con su nivel de adecuación -alto, medio o bajo- a las siguientes tres categorías:

1. Gestión de la complejidad, enmarca el grado en que una teoría es útil para entender las interacciones entre los componentes de una organización, tanto interna como externamente.
2. Universalidad, determinada por el nivel y posibilidad de aplicar las generalizaciones de una teoría, independientemente del tamaño, tecnología y medio ambiente, a distintos tipos de organización.

- Determinismo de sus conceptos, esto es, si sus principios pueden ser medidos con claridad y replicados con iguales resultados en todo tipo de organización.

Adicionalmente, se propone una cuarta categoría de análisis: la comunicación, de la cual, se dará cuenta de su importancia -alta, media o baja-. Asimismo, considerando la preponderancia -en todas las perspectivas- de una visión de la comunicación básicamente como un fenómeno de intercambio de información, se dará cuenta de su orientación principal, esto es si la comunicación aparece como un medio o forma para: el control, la interacción, coordinación, la negociación y la adaptación, o bien, como una combinación de éstas. Finalmente se hará enunciación de algunas de sus características primordiales.

Cuadro 1.3. Síntesis y evaluación de las teorías clásicas de la organización

Nota: Elaboración propia - Modificado de Rivas (2009, p.27)

Teoría	Postulado	Gestión de la complejidad	Universalidad	Determinismo de conceptos	Comunicación
Científica	Estudio sistemático de los métodos tradicionales de trabajo, con la finalidad de crear leyes y fórmulas que posibiliten una mejora en las formas de trabajo y el aumento de la productividad, la especialización del obrero, el cálculo de los tiempos y movimientos.	Baja	Alta	Alto	Importancia: Baja Orientación: Información / control Primordialmente: Interna Formal Vertical Escrita

Funcional	Idea sistemática de la organización y de división del trabajo, delimitada por una estructura vertical y una estructura horizontal. La centralización, la cadena de mando, la coordinación, la subordinación de intereses y la obediencia son esenciales en el éxito organizacional.	Media	Alta	Alto	<p>Importancia: Baja</p> <p>Orientación: Información / control</p> <p>Primordialmente: Interna Formal Horizontal-Vertical Escrita</p>
De las Relaciones Humanas	El nivel de motivación, de colaboración social de los trabajadores, así como su participación en grupos sociales tienen incidencia directa en la productividad y el logro de objetivos	Media	Alta	Medio	<p>Importancia: Media</p> <p>Orientación: Información / Interacción- Control</p> <p>Primordialmente: Interna Formal e informal Vertical-horizontal Oral, escrita y no verbal</p>
De Sistemas	La organización como sistemas abiertos, sensibles, con capacidad de respuesta y en constante intercambio de materia, energía e información con el entorno.	Alta	Alta	Bajo	<p>Importancia: Media - Alta</p> <p>Orientación: Información / Adaptación - coordinación - control</p>
De la Contingencia	El entorno específico toma máxima relevancia como condicionante de las dinámicas organizacionales, por tanto, para cada medio existe un tipo de organización más adecuado, así como un diseño de estructuras y modelos de gestión pertinentes	Alta	Alta	Bajo	<p>Primordialmente: Interna y externa Formal e informal Vertical-horizontal Oral y escrita</p>

1.3.2 Las teorías modernas

Hacia la década de los sesenta y setenta, una oleada de crisis sociales, obrero-patronales, económicas y políticas alrededor del mundo, significaron el derrumbe paulatino del Estado de Bienestar. Aunado a esto, una creciente tecnologización de las empresas; la diversificación del mercado atada a una demanda acelerada de productos; la explosión del sector terciario; así como la profundización de la competencia económica, dieron paso irrestricto a la fundación del neoliberalismo. De esta forma, en el campo del pensamiento organizacional se crea una segunda égida de propuestas en torno a esa nueva realidad socioeconómica.

1.3.2.1 Teoría de la Población Ecológica

Enfatiza la importancia que tiene el entorno en la subsistencia de una organización, para lo cual toma de base los postulados de la selección natural y de la evolución. Por tanto, “la estabilidad, la tendencia a institucionalizar y la estructura organizacional son respuestas a las demandas del entorno; así, las organizaciones se comportan como las poblaciones animales: las que tienen éxito sobreviven, las que fracasan se extinguen” (Rivas, 2009, p. 20).

Los supuestos teóricos de esta teoría pueden ser resumidos en tres ideas centrales:

- a) Los recursos del entorno son limitados para todas las organizaciones.
- b) Las empresas tienen formas organizativas que son escogidas entre diversas opciones.
- c) Cuando hay un cambio en el entorno hay dos posibles formas de reorganización: la inercia, que conduce a la desaparición, y la adaptación (flexibilidad organizativa), que conduce a la supervivencia:

1.3.2.2 Teoría Institucional

Este enfoque se aleja de las posiciones teóricas determinadas desde el punto de vista técnico, para orientarse al análisis de los "mundos normativos construidos socialmente, en los que las organizaciones existen y cómo las reglas sociales, los estándares de apropiación y los modelos de legitimidad constituyen una organización" (Biggart, Hamilton & Orru, 1991, p. 361).

Se trata de una teoría más enfocada en el estudio de la integración organizacional, en la interacción y comportamiento de los actores sociales, a través de las reglas, creencias y rituales existentes en determinados campos o ambientes. Esto implica sostener que las organizaciones tienen tendencia a presentar esquemas estructurales similares a medida que están expuestas al mismo tipo de presiones sociales y de competencia, siendo de mayor relevancia las primeras ya que por su naturaleza, ofrecen un mayor espectro de legitimidad, credibilidad y de apoyo, ya que emanan generalmente del Estado, instituciones financieras, asociaciones de profesionales, de negocios y civiles.

Así surge el llamado isomorfismo institucional que estará determinado por el tipo de presión a que esté sujeta una organización y se difunde a través de tres mecanismos: a) coercitivo, que son las coacciones emanadas de otras organizaciones de las que se depende, generalmente políticas y económicas; b) mimético, deriva del apremio por imitar a las organizaciones de más éxito; y c) normativo, que son las presiones compartidas por varias organizaciones en el sentido de regulación, profesionalización y métodos de trabajo.

Como se podrá observar, se está frente a una perspectiva con un interés mayormente centrado en las estructuras que provean legitimidad más que eficiencia y, por tanto, la aceptación de la organización por parte de su entorno, como elemento indispensable del éxito organizacional.

1.3.2.3 Teoría del Análisis Estratégico: Actor y Sistema

Aparece como una respuesta a los determinismos racionalistas, contextuales, tecnológicos y estructuralistas de la organización; en los que el individuo es sólo una parte funcional de un gran engranaje. De la mano de Crozier y Friedberg (1990,

p. 10), se propondrá una visión sistémica basada en que las organizaciones más que un objeto social específico, son diversos tipos de estructuras mínimas que pueden estar medianamente formalizada de forma consciente, o bien, discurrir de forma natural a través de la historia, costumbres y creencias y que son resultado de una acción organizada de hombres en busca de cumplir ciertos objetivos específicos.

En este sentido se considera al individuo como un actor -social e individual- que posee márgenes de libertad y acción, aún en las estructuras organizativas de mayor represión, que sin embargo siempre tienen formas de ajustar dicho comportamiento. Por lo tanto, se puede decir que “los actores no son totalmente libres y que de cierta manera el sistema oficial los recupera, pero sólo a condición de que reconozcamos también que en cambio ese sistema está igualmente influido, incluso corrompido por las presiones y las manipulaciones de los actores” (Crozier y Friedberg, 1990, p. 45).

Se trata de un enfoque que se distancia de las visiones sobre la omnipotencia del sistema, pero también de la absoluta libertad y capacidad ilimitada del actor social dentro de una organización. Se trata de una relación de interdependencia, basada en dos ejes: a) la voluntad y capacidad autónoma de sus integrantes, cuyo concepto central será la estrategia; y b) en la capacidad reguladora y organizadora del sistema, a través de los actores mismos, para lo cual el concepto central será el de poder; finalmente de la interrelación de ambos se puede aseverar la condición de la organización como resultado último de una negociación entre los actores que la conforman.

Respecto del concepto de estrategia, supone las siguientes observaciones empíricas (Crozier & Friedberg, 1990, p. 46 - 47):

- a) El actor rara vez tiene objetivos o proyectos claros, incluso pueden ser ambiguos y contradictorios. Cambia sobre la marcha según las consecuencias.
- b) Sin embargo, su comportamiento es activo. De alguna manera, hasta la pasividad es el resultado de una elección.

- c) Su comportamiento siempre tiene sentido. Aunque no se lo pueda relacionar con objetivos claros, es racional con respecto a las oportunidades y al contexto que las define.
- d) Es un comportamiento que presenta un aspecto ofensivo, para aprovechar las oportunidades con miras a mejorar su situación, y otro defensivo para mantener y ampliar su margen de libertad.
- e) El concepto de estrategia permite un análisis capaz de descubrir regularidades (que no tendrían sentido de otro modo).

En cuanto al poder como elemento fundamental de estabilización del comportamiento humano y de la acción organizada dentro de una organización, implica siempre la posibilidad de un individuo o grupo de actuar sobre la libertad de otros, y tiene su fundamento en cuatro fuentes: la experticia; el control sobre las relaciones con el entorno; posesión de información y el uso de la normatividad.

1.3.2.4 Teoría de los sistemas complejos

Aunque para efectos del presente trabajo se denomina bajo una sola bandera, en realidad se trata de una agrupación de diversas perspectivas y teorías (Del caos; de las estructuras disipativas; de los sistemas adaptativos complejos; de los sistemas autoorganizados; de la dinámica de las redes sociales) todas nacidas como consecuencia última de una diversidad de reflexiones, preocupaciones y respuestas en torno a los episodios de guerra de la segunda mitad del siglo XX y los primeros años del XXI; la creciente pobreza y desigualdad social; el desencanto por la modernidad; las continuas crisis económicas; la destrucción paulatina del medio ambiente, entre muchas otras.

De esta forma se creó una nueva epistemología, centrada en torno al conflicto, la incertidumbre, el caos, el desequilibrio, el desorden, la irracionalidad como elementos de una posible explicación e intervención del sistema social. Así se amplió un panorama transdisciplinar en el cual la física, biología, matemáticas,

sociología, comunicación, cibernética, ingeniería, psicología, filosofía, etcétera, confluyeron en la idea de la realidad como un sistema complejo:

compuesto en forma jerárquica por subsistemas interrelacionados, cada uno de los cuales contiene a su vez sus propios subsistemas y así sucesivamente hasta llegar a ciertos componentes elementales del sistema complejo y que presenta en todos sus niveles interacciones y retroalimentaciones de carácter no lineal y dinámico. En los elementos de cada nivel, en virtud de sus interrelaciones, emergen propiedades que no presentan ninguno de sus componentes de nivel inferior (Lara-Rosano, s/f, p. 4).

Los componentes que integran un sistema complejo interactúan con tal nivel de intrincación y son tantas las variables en juego que su comportamiento no puede ser explicado a partir de la individualidad pura de los componentes del sistema, sino, como el resultado de interacciones no-lineales y de las innumerables conductas emanadas de él. En este sentido, se separa de toda ambición fragmentaria y dicotómica de la realidad; para lograrlo, supone una interpretación holística inter, multi y transdisciplinaria que permita “aprehender, comprender, explicar, gestionar y abordar cada hecho complejo como realmente es: compuesto por factores históricos, físicos, sociales, económicos, políticos que se integran y se heterogeneizan en forma continua” (Narvárez, Gutiérrez & Senior, 2011, p. 33).

En un enfoque directo a la teoría organizacional, Etkin (2005, p. 27-29) sostiene que la complejidad es un enfoque que considera que la organización está sometida a un sinfín de fuerzas que operan en un sentido complementario, pero a la vez divergente; a innumerables intercambios que tienen lugar en un entorno incierto y cambiante, de competencia agresiva, con ciclos de renovación constantes tanto en innovación tecnológica, métodos, productos y servicios finales. Asimismo, posee una base social, política y técnica intrincada, por lo cual, debe exhibir una capacidad de redefinir y adaptar esos esquemas a través de la reflexión y el aprendizaje permanente, vía la comunicación y la interacción cotidiana, más que de la autoridad o la decisión política.

Cuadro 1.4 Síntesis y evaluación de las teorías modernas de la organización

Nota: Elaboración propia - Modificado de Rivas (2009, p.27)

Teoría	Postulado	Gestión de la complejidad	Universalidad	Determinismo de conceptos	Comunicación
De la población ecológica	El entorno es el determinante esencial de la supervivencia o fracaso organizacional: la estabilidad, la tendencia a institucionalizar y la estructura organizacional son siempre respuestas a él.	Alta	Media	Bajo	<p>Importancia: Media</p> <p>Orientación: Información / Adaptación</p> <p>Primordialmente: Externa Formal e informal Vertical-horizontal Oral y escrita</p>
Institucional	La integración organizacional está determinada por la interacción y comportamiento de los actores sociales, a través de las reglas, creencias y rituales existentes en determinados ambientes. La legitimidad y la credibilidad son más importantes que el funcionamiento y la eficiencia.	Media	Media	Bajo	<p>Importancia: Media</p> <p>Orientación: Información / Interacción</p> <p>Primordialmente: Interna-Externa Formal e informal Vertical-horizontal Oral y escrita</p>
Del Análisis Estratégico	Las organizaciones son resultado de la acción organizada de hombres en busca de cumplir ciertos objetivos específicos, con base en la interdependencia de dos ejes: a) la voluntad y capacidad autónoma de sus integrantes, cuyo concepto central será la estrategia; y b) en la capacidad reguladora y organizadora del sistema, a través de los actores mismos, para lo cual el concepto central será el de poder.	Alta	Alta	Medio	<p>Importancia: Alta</p> <p>Orientación: Información / negociación - interacción</p> <p>Primordialmente: Interna-Externa Formal e informal Vertical-horizontal Oral, escrita y no verbal</p>

De la Complejidad	La organización está sometida a un sinnúmero de fuerzas internas e innumerables intercambios que tienen lugar en un entorno incierto y cambiante: de competencia agresiva, ciclos de renovación constantes tanto en innovación tecnológica, métodos, productos y servicios. Asimismo, posee una base social, política y técnica intrincada; por lo cual, debe exhibir una capacidad de redefinir y adaptar esos esquemas a través de la reflexión y el aprendizaje permanente.	Alta	Alta	Bajo	<p>Importancia: Alta</p> <p>Orientación: Información / adaptación - Interacción - coordinación</p> <p>Primordialmente: Interna-Externa Informal Multidireccional Oral, escrita y no verbal</p>
-------------------	--	------	------	------	--

1.4 Estructuración organizacional actual: factores de complejización y posicionamiento crítico

La aproximación conceptual, socio-histórica, económica y teórica revisada hasta aquí, permite vislumbrar un camino de creciente complejización del fenómeno organizacional que se ha visto potenciado desde las primeras décadas del siglo XX, por diversos factores, a continuación se mencionarán los que se consideran más relevantes, mismos que se acompañarán de un posicionamiento crítico:

1. **El asentamiento definitivo del capitalismo**, alegoría de una sociedad del rendimiento (Han, 2012), la competencia y la macroeconomía que tiene como norma máxima la medición, la comparación y la ganancia; donde la evocación de lo útil prima por encima de todo y en la cual, según Ordine (2013, p. 2) muchas veces “un martillo vale más que una sinfonía, un cuchillo más que una poesía, una llave inglesa más que un cuadro: porque es fácil hacerse cargo de la eficacia de un utensilio mientras que resulta cada vez más difícil entender para qué pueden servir la música, la literatura o el arte”. La ciencia, las tradiciones y la religión son algunos campos de la entelequia humana que han logrado sobrevivir a esta realidad al

encontrar formas de sumar utilidad económica al entorno social y organizativo; disciplinas como la filosofía y la ética se han resistido, detonando crisis de legitimidad e incluso provocando voces que promueven su desaparición u omisión.

En el caso del fenómeno organizacional, esta consolidación del sistema capitalista ha sido uno de los factores principales en la transformación de sus formas de estructuración, al transformarla en un fenómeno económico, productivo y de gestión encumbrado en la empresa.

2. Como espacio típico de trabajo del capitalismo, **la empresa se comenzó a considerar como el epítome organizativo humano y pilar fundamental en el desarrollo de las sociedades modernas**, esto provocó que en la actualidad se haya posicionado como el tipo de organización dominante, modelo y rector en casi toda propuesta de diseño, análisis y transformación organizacional, lo cual ha permeado y, en algunos casos, inundado de manera ineludible buena parte del desarrollo teórico sobre la organización que vio luz en las primeras décadas del siglo XX.

Derivado de lo anterior, la realidad social y organizacional que se vive hoy es de una cultura gerencial que según Chanlat está caracterizada por “la hegemonía de lo económico, el culto a la empresa y la influencia creciente del pensamiento gerencial sobre las mentalidades” (citado en Ávila, 2004, p. 25). Ante este escenario, la familia, la escuela, las agrupaciones religiosas, deportivas, lúdicas y artísticas, entre otras manifestaciones de la organización humana -diferentes a la empresa-, hoy se rigen bajo los supuestos de la productividad, los resultados y la ganancia; dando paso a un paisaje social en que los hombres, mujeres, niños y ancianos son exigidos por igual de rendir y ser útiles, una realidad que ha transformado el papel del trabajo a nivel individual y social.

3. En los últimos cuarenta años **la percepción social e individual del trabajo se ha modificado considerablemente**; ha perdido gran parte de su carácter, primero a nivel antropológico como forma de humanización, expresión y realización personal e intelectual; después a nivel ético-moral como vía para la solidaridad, la sobrevivencia y el bienestar generalizado. En su lugar, con el advenimiento del

capitalismo, se dio paso a una ética práctico-instrumental en que el trabajo se transformó en sinónimo de empleo y se comenzó a entender como un deber social orientado a la producción o creación de valores de uso e intercambio, cuyos objetivos primarios son los de ocupar un lugar en la estructura productiva, recibir una remuneración económica y tener un estatus social relacionado a la capacidad de consumo que los primeros dos permitan.

Sobre esta nueva ética del trabajo, eminentemente individualista, que sostiene la promesa de que cualquiera puede disfrutar los beneficios del sistema económico, pues las condiciones están dadas y disponibles para todos, Bauman (2011, p. 12) manifiesta que esto no ha sucedido y esta perspectiva ha fracasado pues:

[...] se esperaba -desde el comienzo de los tiempos modernos- que atrajera a los pobres hacia las fábricas, erradicara la pobreza y garantizara la paz social. En la práctica, sirvió para entrenar y disciplinar a la gente, inculcándole la obediencia necesaria para que el nuevo régimen fabril funcionara correctamente [...] Un pasaje de una sociedad orientada por la ética del trabajo a otra gobernada por la estética del consumo [...] Por eso los pobres que alguna vez cumplieron el papel de “ejército de reserva de mano de obra”, pasan a ser ahora “consumidores expulsados del mercado”.

El empleo típico de planta, de tiempo completo, con prestaciones, bien pagado y con proyección de por vida, ha sucumbido y es extremadamente inusual; dando paso a un panorama organizacional que se caracteriza por la rotación, la incertidumbre, la fragilidad, la explotación, las altas expectativas, el estrés y la desilusión continua que, en primera instancia, proviene de las condiciones y las demandas productivas de las organizaciones, pero también -cada vez más- de las expectativas económicas y simbólicas individuales de trabajadores, convencidos de que su éxito personal es lo único importante, aun por encima de sí mismos, de los otros y de la organización.

Esta nueva concepción utilitaria del trabajo crea continuas tensiones entre la organización y sus miembros, ambos se entregan con reservas y con dependencia a lo que cada uno pueda obtener del otro para cumplir sus fines, por lo cual, hoy día es más visible que **los trabajadores desarrollen comportamientos eminentemente individualistas, competitivos y/o auto-explotados**, con tal de responder a las expectativas de rendimiento y resultados que promuevan un mejor posicionamiento en la estructura organizacional y social.

4. Otro aspecto a destacar es **la tecnologización y tecnocratización de las relaciones sociales y productivas**, enmarcadas por la búsqueda de la inmediatez, la disponibilidad y la conectividad; así como el aumento de la productividad, la eficacia y la disminución de costos, al respecto Durand (2012, p. 33) establece:

El recurso de la informática aparece siempre como factor de aumento de la productividad aparente del trabajo, es decir, de la productividad de los trabajadores; en segundo lugar, la informática, y más en general las TIC, aparecen como fuente posible de reactividad y de calidad: precisión de datos, rastreabilidad, reproductibilidad de los procesos, etcétera.

El paso de una tecnología mediadora del trabajo a otra que dirige, vehicula y diseña las actividades productivas y las relaciones sociales, en muchos casos ha generado más costos y problemas que soluciones, pues la dinámica organizacional y humana generalmente excede las capacidades tecnológicas. Más aún, las tensiones se acrecientan, cuando el humano es exigido a adecuarse a una plataforma tecnológica, a pesar de que esta no implique una mejora a sus condiciones de trabajo.

Aun así, con el advenimiento de las tecnologías digitales de la información y la comunicación, se ha consolidado la pretensión de crear redes de ordenadores, máquinas y dispositivos que lo dirijan, lo vigilen y controlen todo en la organización con tres objetivos primordiales: a) que el trabajo se ejecute más rápido, con mejor calidad y con menor cantidad de recursos; b) que los trabajadores se adapten irrestrictamente a cualquier plataforma y avance tecnológico, con aumento de su

productividad y disminución del error, y; c) que la información necesaria para lograr los anteriores, se concentre, se resguarde y se disemine de manera inmediata, íntegra y clara en toda la red y fuera de ella, en la cantidad y formas que sean necesarias y convenientes.

5. El imperio de la información como uno de los activos y pasivos más importantes en las organizaciones, susceptible de tener valor económico, estratégico y de negociación. Bajo el imperativo de *la información es poder*, el interés por acumular, asegurar y diseminar discrecionalmente la información es una de las preocupaciones centrales en el pensamiento organizacional y que, por tanto, ha reconfigurado las formas de interacción y acción de los miembros de las organizaciones que se dan bajo el supuesto de la información disponible, necesaria y suficiente.

Esta ideología empresarial, disgregada en el amplio espectro organizacional, ha llevado a considerar a un fenómeno de amplia riqueza simbólica, expresiva y social como la comunicación, sólo como un campo relacionado con el diseño de sistemas y redes para la transmisión e intercambio masivo de información.

Este factor es primordial, para entender por qué buena parte del pensamiento organizacional contemporáneo, poco a poco, ha ido convergiendo hacia una centralidad comunicacional autorreferencial sustentada en la información como unidad principal que dictamina las formas de articulación y acción social, en la que la participación del complejo humano se ve necesariamente reducido a un elemento del sistema que: a) selecciona información; b) selecciona las formas de expresar dicha información, y; c) comprende dicha expresión; estos tres siempre bajo los límites que impone el sistema comunicativo mismo, por lo que según Luhmann (1998, p. 60):

Sólo se puede hablar de comunicación, sin importar la presentación teórica del proceso, cuando el cambio de estado del complejo A corresponde a un cambio de estado del complejo B, pese a que ambos complejos tengan otras posibilidades de definir su estado. Por lo tanto, comunicarse significa limitarse (poner límites a uno mismo y al otro).

En un sentido epistemológico, esta visión obedece a la idea de que la información es una realidad independiente a los sujetos que espera ser recuperada, diseminada, entendida y ejecutada, a través de la red organizacional, sin influencia de las subjetividades y realidades individuales, una pretensión por demás ambiciosa ya que “la operatividad de la noción de red no debe esconder su polisemia ni el carácter contradictorio que conserva la realidad de la red” (Durand, 2011, p. 45).

Aun así, esta noción junto a los demás factores mencionados serán los que influyan y primen en buena parte de las propuestas y modelos de estructuración organizacional modernos.

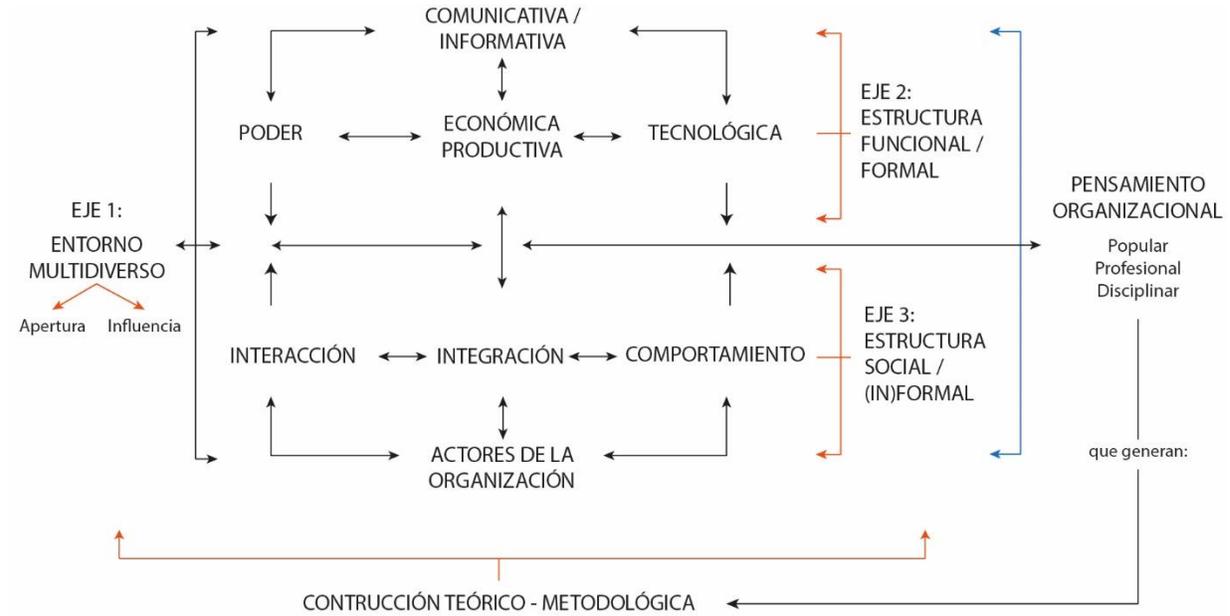
1.5 Propuesta de un Modelo General de Estructuración Organizacional Tradicional

Los factores mencionados en el apartado anterior, aunado a otras condicionantes socio-históricas referidas en páginas precedentes, han generado una multiplicidad de formas, propuestas y perspectivas en que la organización es percibida, pensada, analizada y explicada por los estudiosos de este fenómeno, tal como se mostró en la revisión teórica realizada en este capítulo.

Se trata de una evidente heterogeneidad que, sin embargo, inmersa en el cauce del capital que lo infiltra casi todo, ha sucumbido en una homogeneidad utilitaria, productiva e instrumental que, en un atrevimiento de sistematización, se hace posible enmarcar a través de la proposición de un Modelo General de Estructuración Organizacional Tradicional (figura 1.2), mediante el cual se pretende mostrar que la mayoría del pensamiento organizacional de Occidente y la construcción teórico-metodológica emanada del mismo, aun en su diversidad, concurren en un mismo esquema de estructuración articulado en tres ejes obligatoriamente per: a) Entorno multidiverso; b) Estructuración funcional-formal, y; c) Estructuración social-(in)formal; cada uno con ciertas dimensiones categoriales y conceptos clave que concentran y convergen el vasto espectro de reflexión sobre el fenómeno organizacional.

Figura 1.2 Modelo General de Estructuración Organizacional Tradicional – Versión sintética

Nota: Elaboración propia



Respecto a la presentación gráfica del modelo, cabe mencionar que las flechas de color negro indican interrelación e interdependencia entre los ejes y las dimensiones de cada uno, que varía en intensidad según los enfoques organizacionales. Por otra parte, los corchetes de color rojo son una referencia que facilite ubicar las dimensiones que pertenecen a cada eje; el de color azul sirve para mantener claridad visual de que este esquema nace como una síntesis del pensamiento organizacional -popular, profesional y disciplinar-, así como la construcción teórico-metodológica que ello origina

A continuación, se dará paso a desmenuzar el modelo en cada eje para explicarlos de manera concisa, lo que permita rearticularlo y presentarlo en una versión extendida, así como dar pie a una reflexión final que lleve a navegar transparentemente hacia el siguiente capítulo.

1.5.1 Eje 1: Entorno multi-diverso

Como se ha revisado, el entorno constituye uno de los elementos de mayor consideración y prácticamente ineludible en el pensamiento organizacional, el cual, más allá de las divergencias conceptuales y perceptuales, básicamente es entendido como el medio o contexto externo a la organización que la influye en algún grado en su estructuración, acción y toma de decisiones.

Hoy día, poco o nada es permitido hablar de organizaciones si no se toma en cuenta el entorno que, en el contexto de un mundo altamente interconectado y cambiante, representa una multi-diversidad prácticamente inabarcable que cada vez es más difícil de asimilar, así como de encuadrar su nivel de incidencia en la capacidad de persistencia, adaptación y resiliencia organizacional. Si bien se acepta esta complejidad evidente, también se sostiene que, en la diversidad de la teoría de la organización ha sido atendida en dos sentidos:

a. Respecto al grado de apertura organizacional al entorno, esto es cuánto incide éste en la dinámica organizacional. Al respecto, hay al menos dos posturas típicas:

Cuadro 1.5 Apertura organizacional al entorno

Nota: Elaboración propia

Tipo de postura y consideración	Grado de apertura organizacional al entorno		
	Cerrada	Parcialmente abierta	Completamente abierta
Como algo preexistente y acabado al que la organización poco o nada puede influir.	Aunque se acepta su existencia, se toma como un elemento de poca o nula importancia en dinámica organizacional.		La organización debe insertarse y adecuarse irrestrictamente si quiere persistir.
Como una serie de elementos externos a la organización, a los que se enfrenta y que puede/debe influir.		La organización se mantiene cerrada y sólo se abre a ciertos estímulos, definiendo los cambios que en ella ocurran.	Organización y entorno se mantienen en un estado de constante influencia recíproca que conlleva a la modificación de una o de ambas.

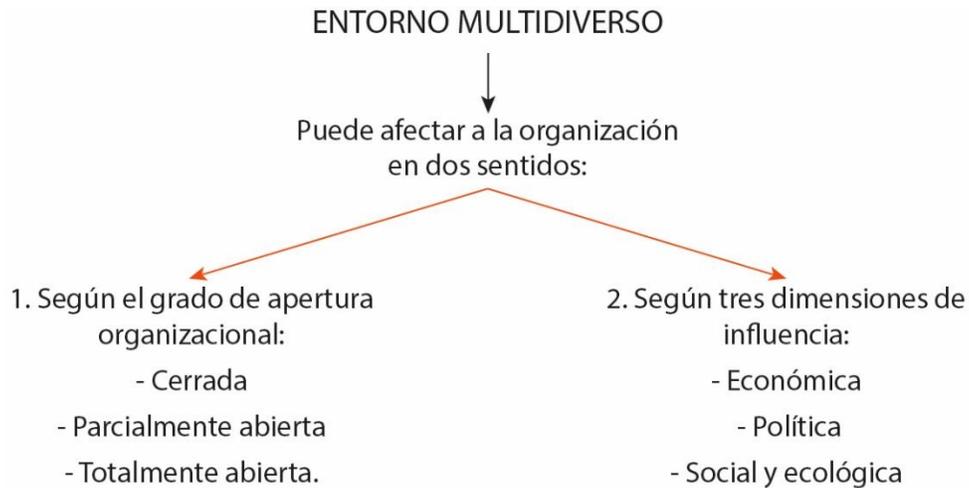
b. El entorno como un fenómeno que es posible de reducir en tres dimensiones de influencia que se mencionan a continuación, en orden de importancia en la teoría organizacional actual:

1. Económica: Hace referencia a los sistemas económicos en los que la organización está inmersa y que debe de asimilar para garantizar su sostenibilidad. Es la dimensión de mayor preponderancia e influencia en la actualidad, incluso las demás dimensiones se analizan con respecto a ésta.
2. Política: Todas las condicionantes de índole político y de gobernanza que permiten la operación de una organización, como son: leyes, normas, cabildeo, trámites, cambios de poder, entre otros. El *lobbying* como actividad de influencia en las decisiones políticas es una tarea emanada de esta dimensión.
3. Social y ecológica: Considera todo aspecto de la dinámica social y ecológica que pueda influir en la organización como: área de operación y/o servicio, propensión a desastres naturales, movimientos o revueltas sociales, relación con ONG's, etcétera.

Así, el entorno aparece y permanece como un fenómeno más o menos dado, de naturaleza exterior a la organización, al que ésta debe hacer frente y con el cual puede establecer ciertos niveles de afectación mutua.

Figura 1.3 Entorno Multidiverso

Nota: Elaboración propia



1.5.2 Eje 2: Estructuración funcional-formal

En el común del pensamiento organizacional se apunta la existencia de un ámbito exento de las tribulaciones del complejo humano cotidiano que más bien dictamina y delimita el (inter) accionar y el comportamiento de este último. Para efectos del modelo aquí propuesto, la diversidad de manifestaciones y posturas relacionadas a este ámbito se circunscriben a un eje de estructuración funcional-formal, esto es, un diseño estructural consolidado casi perenne que las organizaciones constituyen para sostener su operación, cumplir sus propósitos y para hacer frente al entorno.

Según sea la perspectiva que se atienda, dicho eje emana y se mantiene ya sea de la dinámica organizacional misma, independientemente de quién las integre, o bien, tiene una génesis en un momento fundacional con nombres y roles propios que vigilen y aseguren su preservación. Lo que resulta común es que, en el entramado de una cultura gerencial dominante, se hace referencia a que su existencia asegura el resguardo y cumplimiento del objetivo, la misión y la visión organizacional, con base en cuatro dimensiones categoriales:

1. **Económica-Productiva:** Tiene como base dictaminar las formas y pautas de acción que permitan disponibilidad, uso y ganancia de recursos de todo tipo que aseguren el éxito organizacional, así como la

sobrevivencia a las demandas del entorno y de su competencia. Son cuatro los conceptos clave que concentran las reflexiones en torno a esta dimensión:

a) Procesos: secuencias, mecanismos u órdenes destinados a lograr metas específicas.

b) Trabajo: acción humana o por máquinas, enmarcada en los procesos, que tiene como objetivo llevar a buen cauce el objetivo organizacional. En el entramado capitalista, el trabajo siempre implica inversión económica para la organización: a) en cuanto a las máquinas, por mantenimiento, actualización y depreciación; b) en cuanto a los hombres y mujeres por remuneración y/o indemnización.

c) Producto: la derivación directa e intencional del trabajo y los procesos que puede ser un artefacto material, un servicio o la combinación de ambos, e incluso, humanos -productivos, capacitados- como es el caso de las escuelas o las familias

d) Resultados: en el contexto organizacional, generalmente remite a la utilidad, beneficio o consecuencia medible y comparable del proceso, el trabajo y el producto, éste último ya sea por su valor en sí y/o por su participación en el entorno.

2. Poder: Engloba todas las propuestas reflexivas en torno a las formas institucionalizadas de mandato y obediencia que promueven el cumplimiento de la dimensión anterior, sus conceptos clave son:

a) Liderazgo: los modos de influencia en el accionar de personas o grupos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

b) Subordinación: abarca la facultad de dar órdenes por parte de un superior; así como el deber cumplir las mismas por parte de sujetos obligados.

3. Tecnológica: Abarca los sistemas y plataformas enfocados en facilitar el trabajo, aumentar la productividad, proveer recursos a tiempo y

disminuir costos. Su finalidad última es crear redes de información que permitan un enlace efectivo de todos los elementos que integran la organización. Los conceptos clave de esta dimensión son:

a) Disponibilidad: remite a las reflexiones en torno a la capacidad de la tecnología de estar siempre lista para ser utilizada, ya sea como máquina para el trabajo, como medio de comunicación o de disposición de información.

b) Conectividad: la posibilidad que aporta la tecnología para mantener conectado todo en la organización -máquinas y hombres; *in situ* o a distancia- para proveer mayor control, orden y productividad.

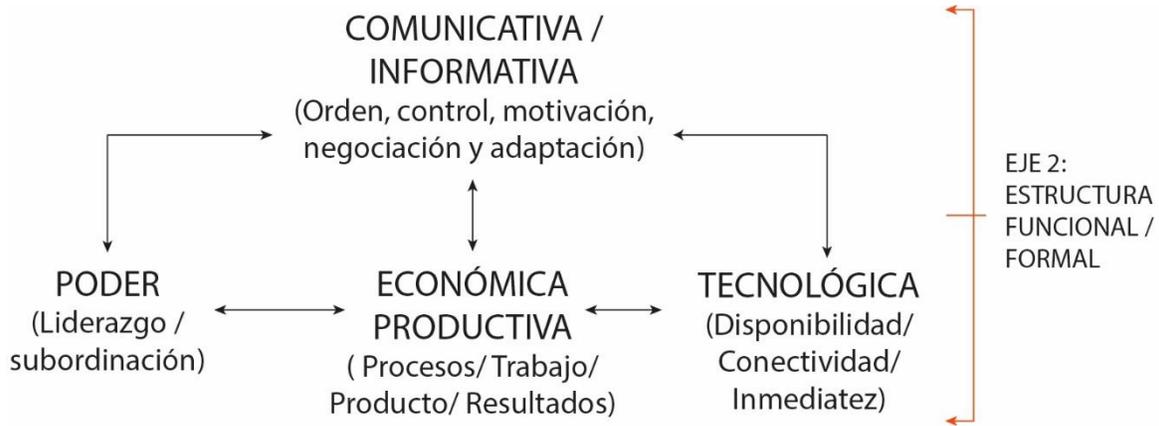
c) Inmediatez y retroactividad: disponibilidad y conectividad pierden efectividad si éstas no pueden ser accedidas de manera inmediata cuando se requiera y sin la posibilidad de recuperar información del pasado, para resolver lo presente.

- 4. Comunicativa/ Informativa:** Dimensión relacionada con todo diseño de sistemas y redes para la transmisión e intercambio masivo de información necesaria para el funcionamiento de las dimensiones anteriores, según sea la perspectiva organizacional y el tipo de organización, vía: el orden, el control, la motivación, la negociación y/o la adaptación.

Aunque todas las dimensiones se interrelacionan para dar vida al eje de estructuración formal-funcional, ésta es una especie de meta-dimensión que articula a las demás e, incluso, enlaza al eje dos con el tres Estructuración Social (in)formal.

Figura 1.4 Estructuración funcional-formal

Nota: Elaboración propia



1.5.3 Eje 3: Estructuración social-(in) formal

Las múltiples aportaciones del pensamiento organizacional, desde diferentes acepciones y explicaciones, concurren en señalar la presencia de un espacio donde confluye la dinámica social de la organización y en que la complejidad -muchas veces reducida o desestimada- del ser humano y sus interrelaciones son actores principales.

En cuanto al modelo aquí propuesto, la diversidad de posturas relacionadas con este ámbito se concentra en un eje de estructuración social que presenta dos ámbitos simultáneos: a) uno formal, emanado del eje dos, que remite a los modos de articulación social institucionalizados que las organizaciones constituyen para dirigir el (inter)accionar humano y cumplir su objetivo, y; b) uno informal -no considerado en el diseño oficial institucional- derivado de la relación cotidiana de los miembros de la organización que puede o no coadyuvar al éxito organizacional.

En el contexto de una sociedad capitalista, es común encontrar la ambición de eliminar o reducir lo más posible la informalidad social, en beneficio del diseño organizacional planeado, racional y efectivo; sin embargo, también existen posturas que buscan equilibrar la importancia de ambas esferas; esto ha creado cierta tensión conceptual que es posible articular en cuatro dimensiones categoriales:

1. Actores de la organización: Considera a todos los seres humanos que tienen una relación con la organización y que: 1) a nivel institucional, poseen un rol que implica responsabilidad, obligaciones y derechos; 2) a nivel personal, ponen en juego su individualidad frente a la organización y otros. Son dos los conceptos clave que concentran las reflexiones en torno a esta dimensión:

a) Empleados: todas aquellas personas que están vinculadas a una organización vía contrato jurídico o simbólico de trabajo, cuya actividad tiene como beneficio principal una remuneración económica ya sea en moneda corriente, digital o en especie.

b) Miembros: personas que pertenecen a una organización, vinculados mediante contrato social o simbólico y cuyo beneficio no es primariamente económico, por ejemplo: familiares, estudiantes, participantes de grupos en redes sociales o en videojuegos, etcétera.

b) *Stakeholders*: aunque el sentido tradicional del concepto considera los dos anteriores, aquí se usa para referirse a todos los demás actores que pertenecen o tienen un interés en la organización, algunos llegan a ser esenciales en su pervivencia, pero su involucramiento dista de ser cotidiano, permanente y continuo, por ejemplo: clientes, proveedores, accionistas, etcétera.

2. Integración: Esta dimensión es una de las más formales en la estructuración social, considera todas las propuestas en torno a las formas institucionalizadas en que los individuos y el grupo social son dirigidos hacia el cumplimiento de sus funciones, sus conceptos clave son:

a) Organigrama: representa el ideal de relacionamiento de los actores con base en sus funciones, jerarquía y competencias.

b) Roles: son la guía que especifica las pautas y requerimientos de capacidad, acción, conducta y relación que se espera de cada actor.

3. Interacción: Todas las maneras en que los actores se relacionan e influyen de manera recíproca con base en sus individualidades, su rol y las asignaciones legitimadas-institucionalizadas de poder. En esta dimensión se recrean, diseminan y consolidan a nivel social y simbólico, las implicaciones eminentemente individuales y funcionales de la dimensión de integración. Los conceptos clave son:

a) Cultura: hace referencia a los conjuntos de percepciones, creencias y significaciones compartidos que guían la (inter)acción cotidiana que, en el ideal de una cultura economicista, conlleva a la productividad y logro de resultados, aunque también existen vertientes que hablan de sub y contra culturas que crean tensiones y dificultan la eficacia.

b) Grupos: considera toda articulación de dos o más miembros de la organización que se unen con miras a cumplir ciertos objetivos específicos. Pueden ser: 1) formales, si se establecen bajo la asignación de determinadas tareas coincidentes con la meta organizacional, o bien; 2) informales, si nacen de la dinámica social y la necesidad de contacto social con objetivos no relacionados a la organización.

c) Conflicto: Inherente al ser humano, tiene que ver con todas aquellas situaciones que provocan confrontación y desarticulación entre dos o más actores organizacionales. Generalmente proviene de una discrepancia entre lo asentado en la formalidad, lo que acontece en la individualidad y lo que ocurre en la cotidianeidad de la interacción.

4. Comportamiento: Se relaciona con las reflexiones en torno a la conducta social esperada y realmente emanada de la interrelación de los actores organizacionales, la dimensión de integración y de interacción. Se trata de un ámbito más proclive a considerarse formal, y tiene como finalidad última ajustar las desviaciones comportamentales y de acción de los miembros de la organización. Sus conceptos concentradores son:

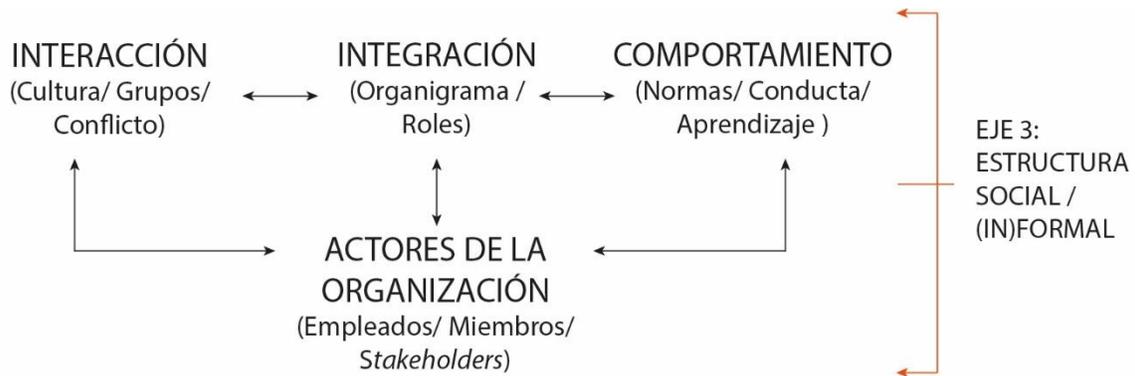
a) Normas: todo aquello que tenga que ver con el establecimiento de reglas que especifiquen las conductas, formas de relacionamiento y de acción a las que se deben ajustar los actores y que aseguren el cumplimiento del objetivo organizacional.

b) Conducta: alude a las manifestaciones comportamentales visibles, comparables, calificables y hasta castigables, que los actores tienen respecto de su individualidad y la norma.

c) Aprendizaje: para muchos es el baluarte del comportamiento, tiene que ver con la asimilación de los procesos, las estructuras y las normas que llevan a la adquisición o construcción de conocimientos, habilidades y conductas pertinentes y convenientes a la organización.

Figura 1.5 Estructuración social-(in)formal

Nota: Elaboración propia

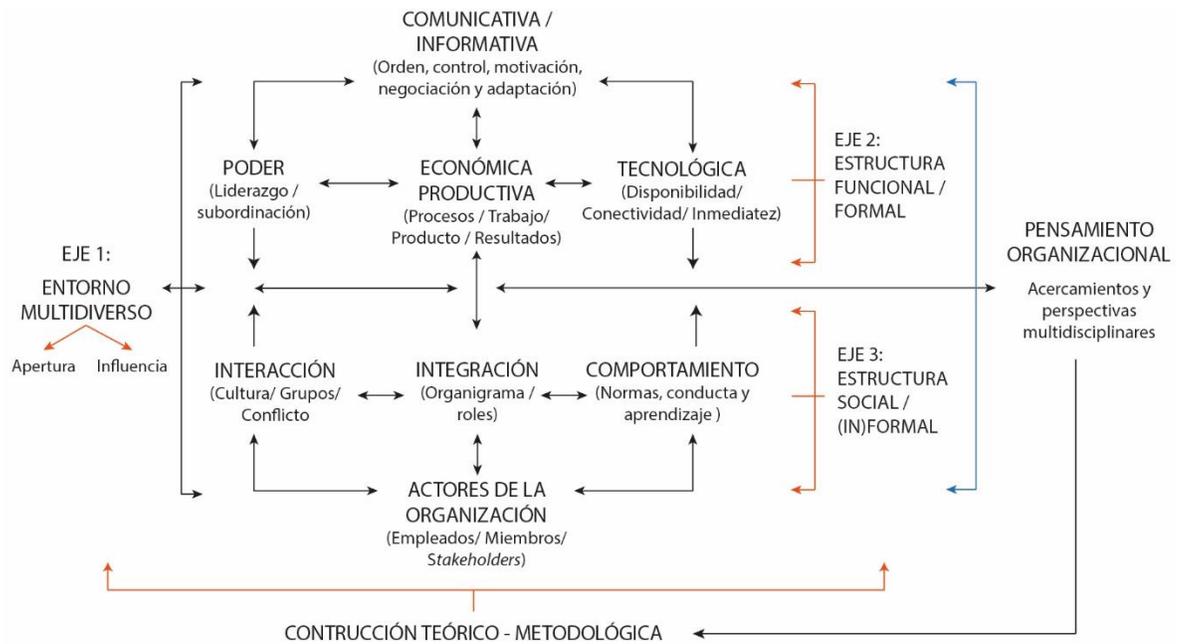


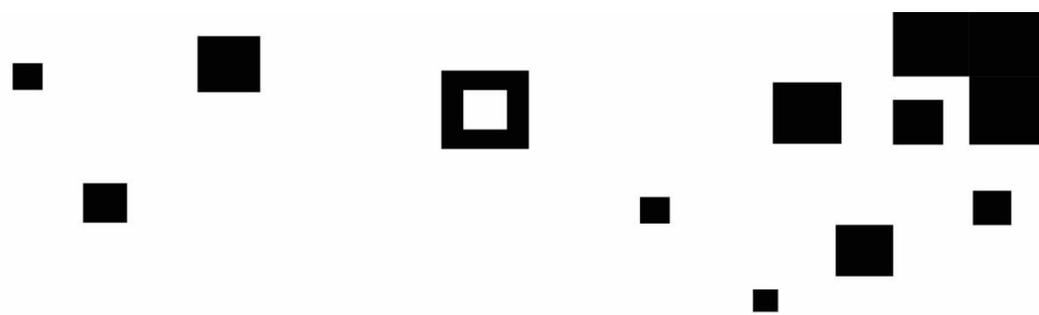
Una vez explicados y descritos los tres ejes de estructuración organizacional, se da paso a mostrar la versión extendida del modelo que permita una visualización global del mismo (Figura 1.5) y de las implicaciones que tiene y ha tenido en el desarrollo teórico del campo, una de las más importantes ha sido una irrupción masiva de perspectivas multidisciplinarias que han abordado este campo de estudio y desde las cuales se han creado diversas líneas de investigación, enfoques y acercamientos metodológicos.

Sobre esto último, es importante mencionar que la primacía de la empresa como modelo de organización, en la mayoría de los casos ha sesgado y acotado la riqueza analítica del fenómeno organizacional. Una de esas disciplinas es la de la comunicación organizacional que será un elemento fundamental de análisis en el capítulo dos.

Figura 1.6 Modelo General de Estructuración Organizacional Tradicional – Versión extendida

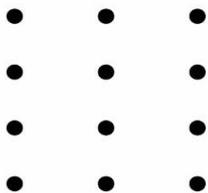
Nota: Elaboración propia





Capítulo 2

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: RECURRENCIAS, OCURRENCIAS Y CONSECUENCIAS



La preminencia de un paradigma económico, administrativo y de gestión en torno a las relaciones de producción y de trabajo, mismo que vio su encumbramiento con el posicionamiento de la empresa como el tipo de organización dominante en las sociedades modernas, inundó de manera ineludible buena parte del desarrollo teórico sobre la organización que vio luz en las primeras décadas del siglo XX.

Como ha sido mostrado en el capítulo anterior, aún desde las más diversas perspectivas: funcionales, humanistas, sistémicas, complejas, entre otras, las propuestas para definir y caracterizar el fenómeno organizacional en general se anclaron a la normativa de un modelo de estructuración basado en la producción, el control y los resultados.

Bajo esta consideración, se puede entender como un proceso natural que los desplazamientos de otros campos de estudio hacia las organizaciones recayeran sobre el mismo modelo y, si bien abrieron un nuevo entramado interdisciplinario de amplia riqueza conceptual, metafórica y analítica, las demandas impuestas por una lógica de mercado ávida de soluciones práctico-funcionales hizo necesario que los esfuerzos académicos, si es que querían encontrar algún tipo de legitimidad, se entretejeran con los hilos y la mano del imperativo administrativo.

La comunicación organizacional es un campo que no escapó a esta realidad y ha consagrado buena parte de su desarrollo al diseño de metodologías, estrategias y mecanismos que permitan una integración eficaz de los recursos humanos, tecnológicos e informativos con fin último en la producción y la generación de riqueza económica. Para sostener esta aseveración, en el presente capítulo se hará lo siguiente:

- a) Un recorrido mínimo histórico que permita visualizar el desarrollo de la comunicación organizacional como disciplina, sobre todo, en cuanto a sus preocupaciones y perspectivas.

- b) Con base en dicho recorrido, se propondrá la articulación de la diversidad teórico-metodológica de esta disciplina en torno a tres enfoques recurrentes: funcional, interpretativo y crítico, mismos que serán caracterizados, analizados y problematizados a la luz de sus raíces epistémicas, sus propuestas generales y su alineación con el Modelo General de Estructuración Organizacional, propuesto en el capítulo uno.
- c) Finalmente, se hará una reflexión crítica del campo que permita sostener su emparejamiento profundo con la visión de organización propia de la ideología administrativa y gerencial, aún en las diferencias propias de los enfoques, todo esto que permita asentar la necesidad de explorar nuevas perspectivas.

2.1 Recorrido mínimo histórico sobre comunicación organizacional

Uno de los factores más significativos para sentar las bases de buena parte del campo académico (investigación y docencia) de la comunicación “deviene del subcampo de la reproducción de la comunicación” (Léon, 2006), es decir, se partió de experiencias y prácticas previas que después se hicieron relativas y de interés académico y científico. Los casos más relevantes y tradicionales son los del periodismo y la comunicación de masas.

En el ámbito específico de los estudios de la comunicación organizacional, ya sea como proceso, práctica o instrumento de gestión para apoyar el logro de los objetivos de un grupo social, fundamentalmente tuvo esos mismos orígenes. Se trata de una joven disciplina cuyo estudio se puede ubicar a comienzos del siglo XX, aunque vio su despegue definitivo a partir de los años sesenta (Palacios, 2015).

Las primeras reflexiones, aportes y publicaciones provinieron de experiencias empíricas en las que el interés por la comunicación organizacional apareció como tema periférico a otras disciplinas como la administración, la sociología y la psicología; más tarde la comunicación organizacional se convertiría en un campo específico de estudio que tomaría saberes de esas y otras disciplinas con el objetivo

de construir una identidad y una base teórico-metodológica propia. Ese propósito sigue vigente y para entender más cómo se ha desarrollado, se propone un recorrido básico sobre la evolución de la disciplina, básicamente en torno a sus preocupaciones, áreas de estudio y perspectivas.

Cuadro 2.1 Recorrido mínimo histórico sobre comunicación organizacional

Nota: Elaboración propia

Décadas de 1930 a 1940
<p>Como área académica, la comunicación organizacional emerge con la publicación, en 1937, del artículo <i>Speech and Human Relations</i> publicado por Charles Redding.</p> <p>Nace un interés por el aporte de la comunicación en los procesos de control, dentro de las funciones de la administración (Palacios, 2015).</p> <p>La comunicación se producía en la relación jefe-subordinado, de manera vertical, y principalmente emergía de los altos mandos de la organización.</p> <p>Influencia de la teoría funcionalista. Además de la predominancia del modelo de información de Shannon y Weaver.</p>
Décadas de 1950 a 1960
<p>A partir de investigaciones de Redding, se considera que la comunicación puede modificar y mejorar el ambiente laboral propiciando cambios en los flujos de información, las políticas de retroalimentación y lo que llamó el clima ideal de comunicación (Buzzanell & Stohl, 1999).</p> <p>Hacia 1961 Lee Thayer publicó el primer libro sobre comunicación empresarial titulado <i>Administrative Communication</i>, con el que se abre oficialmente la comunicación como tema dentro de la administración.</p> <p>A finales de los sesenta, comienzan a distinguirse áreas de estudio como: comunicación interna y externa, formal e informal, jefe-subordinado. Es entonces</p>

que se consolida el concepto de comunicación organizacional y será en los años setenta cuando adquiriera un estatuto científico (Bouzon, 2011).

Década de 1970

Se consolida un enfoque funcional-empírico en el cual los temas de interés son esencialmente: comunicación superior-subordinado; redes y canales de comunicación; comunicación y productividad, medios y mensajes.

Simultáneamente los enfoques críticos e interpretativos toman fuerza, a partir de elementos como significados, interpretación, recepción crítica, retroalimentación, redundancia, costos (energéticos, psicológicos y económicos), entre otros.

Asimismo, se sientan las bases de estudios de la comunicación en la organización desde la perspectiva de sistemas abiertos, dentro de organizaciones dinámicas y como un proceso en red (Jablin & Putnam, 2001).

En esta década se consolida la ampliación de los estudios de comunicación organizacional con carácter científico -desde diferentes áreas, prácticas y saberes- a través de tres enfoques: empírico-analítico, interpretativo y crítico (Bouzon, 2001), mismos que permanecerán como recurrentes hasta la actualidad.

Década de 1980

Aparece la perspectiva del *management*, que propone la idea de la comunicación como herramienta de gestión de valor simbólico e intangible más allá del valor funcional y físico de un producto o servicio (Timoteo, 2013). ¿Cuál es ese valor simbólico? ¿Cómo determinarlo, desarrollarlo y construirlo? ¿Cómo difundirlo y posicionarlo? Serán las preguntas que comenzarán a dominar el amplio espectro de investigaciones de comunicación en las organizaciones.

Con estas condicionantes, el campo se distiende definitivamente hacia los terrenos de la publicidad, la mercadotecnia y las relaciones con medios; para más tarde dar lugar a la imagen y reputación corporativa, responsabilidad social, así como a las relaciones públicas.

Década de 1990

A nivel profesional, el valor de lo inmaterial queda definitivamente fijado en las estructuras orgánicas de las empresa e instituciones dando lugar al nacimiento de la figura del Dircom (Director de Comunicación), así la comunicación pasa de considerarse herramienta supeditada a otras, a una función estratégica con área y recursos propios decisoria en el plan de negocios (Timoteo, 2013).

Se consolidan y se expanden las preocupaciones de la comunicación (mensajes y medios) para el establecimiento de relaciones con empleados, inversionistas, públicos, clientes, medios, gobierno, etcétera, a través de la gestión de la reputación y valores intangibles. Así mismo, aparecen las primeras preocupaciones el diseño de herramientas de medición de efectividad de la comunicación organizacional.

Este enfoque funcional-administrativo será el que predominará las prácticas y reflexiones en el campo profesional; por su parte el campo académico se verá cada vez más influenciado y para esa década comenzará a dirigir sus investigaciones, con similares preocupaciones y perspectivas, en torno a temas como:

1) Relaciones interpersonales; 2) Habilidades comunicativas y estrategias; 3) Cultura organizacional y simbolismo; 4) Flujos de información y canales 5) Poder e influencia (Jablin & Putnam, 2001)

Del 2000 a la fecha

Se mantienen las preocupaciones derivadas de los noventa, aunque ahora, las TIC's ocupan un lugar preponderante en las reflexiones, sobre todo, aquellas encaminadas a la gestión de redes sociales, aparece la figura del *community manager*.

Existe una tendencia a dar mayor importancia a la comunicación externa: relaciones públicas y con medios, publicidad, eventos, etc.

Las investigaciones tienen un predominio de análisis de caso, sobre los sistemas de comunicación interna y externa a partir de métodos descriptivos y, en algunos,

se plantean mediciones de la efectividad de la aplicación de estrategias de comunicación para construir imagen o reputación (Palacios, 2015).

En lo que respecta a México, el interés por la comunicación ha seguido un curso muy similar al descrito con anterioridad; sin embargo, se pueden ubicar al menos tres momentos de coyuntural importancia que han marcado el origen y desarrollo de esta disciplina:

1) Desde fines de los sesenta, el estudio de la comunicación organizacional fue integrado a la estructura curricular de algunas universidades e instituciones de enseñanza mexicanas. Los primeros esfuerzos se sitúan entre 1967 y 1968 durante los seminarios avanzados de administración de personal que impartía el Departamento de Relaciones Industriales del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM). Dos años más tarde, en esa misma institución, se crearía el primer seminario sobre comunicación en las organizaciones (León Estavillo, 1999).

2) En 1973, con la fundación de la Asociación Mexicana de Comunicaciones Internas (AMCI), hoy conocida como Asociación Mexicana de Comunicadores (AMCO); se consolida un interés por la disciplina desde el punto de vista del ejercicio profesional. En 1986, la AMCI se convierte en la Asociación Mexicana de Comunicación Organizacional (AMCO). Entre 1996 y 2004, la AMCO consolidará sus funciones y ampliará sus pertenencias disciplinares.

3) A esto sumaríamos un tercer condicionante, aunque mucho más reciente, la apertura de la Asociación Mexicana de Investigadores de la Comunicación (AMIC) con respecto a reconocer y consolidar una línea de investigación sobre comunicación en las organizaciones, como parte de sus funciones.

Todo lo enunciado con anterioridad, muestra que las preocupaciones e interés relativos al proceso de enseñanza, investigación y práctica de la comunicación organizacional son, sin duda, de las más recientes dentro del campo de estudios de la comunicación. Después de cuatro décadas de estudio de la comunicación

organizacional, se ha comenzado a generalizar la idea y preocupación sobre la necesidad de (re)construir redes que permitan una comunicación permanente entre la empresa, quienes forman parte de ella y su entorno.

Sin embargo, se hacen presentes siempre las limitaciones epistemológicas (teóricas-metodológicas) y práctico-profesionales que actualmente enfrenta la disciplina comunicativa que emergió y sigue recurriendo a matrices conceptuales de disciplinas como la administración, la sociología y la psicología, principalmente.

Asimismo, se puede ver que desde hace unos 15 años las preocupaciones del campo se han centrado en torno a la gestión: costos, efectividad, productividad, imagen, reputación, entre otros; alejándose de: a) la reflexión sobre la disciplina misma: epistemología, teoría y metodología (por qué, para qué, cómo); b) la multiplicidad de manifestaciones del fenómeno organizacional que ocurren en la sociedad y la conforman y; c) de los actores sociales como seres culturales y biológicos, primordiales en el fenómeno social u organizativo.

Esta realidad, ha generado un campo de estudio de la comunicación organizacional más o menos enquistado en los mismos saberes, metodologías y enfoques, estos últimos que analizaremos a continuación.

2.2 Enfoques recurrentes para abordar la comunicación en las organizaciones

Las organizaciones y la comunicación son fenómenos antiquísimos que, si bien es cierto han estado presentes en un sinnúmero de reflexiones sobre lo social y lo humano, la conformación de una disciplina o una teoría específica que los estudie de manera particular se remonta a hace menos de un siglo. Se trata de campos jóvenes que vieron su nacimiento con el objetivo de analizar y explicar manifestaciones socio-técnicas emergentes de gran envergadura: 1) la teoría organizacional con la consolidación del *factory system*; 2) la teoría de la comunicación con la irrupción de los *mass media*.

De la articulación de ambas, en los espacios instituidos por las empresas, surgió la comunicación organizacional. Como se revisó en el recorrido histórico, es innegable que esta disciplina ha crecido de manera acelerada los últimos cuarenta años, principalmente consolidando y legitimando un rol de escudero empresarial en tanto herramienta y/o estrategia de gestión de la información para la productividad con acento en la funcionalidad; poco menos en los individuos, los símbolos y los significados; y casi nada, en la democratización del poder.

Pero hace unos 30 años, de forma paralela se crearon espacios de reflexión que, con la intención de escapar del marco referencial de la empresa, han intentado dar un papel fundamental a la comunicación como un proceso dinámico que constituye, sostiene y transforma organizaciones (Putnam, 2009). Esta pretensión ha delineado una preocupación por constituir un campo de la comunicación organizacional con objetivo e identidad propios que la diferencien definitivamente de los enfoques administrativos y gerenciales (Taylor et al., 2001).

Esta realidad ha propiciado la aparición de múltiples proposiciones teóricas y metodológicas sobre comunicación organizacional, entre las más reconocidas y relevantes están las emanadas de la escuela norteamericana que integran Estados Unidos y Canadá; en Europa el foco principal lo ocupa Francia, y; en Hispanoamérica, España, Brasil y Argentina son protagonistas, sin pasar por alto los aportes originados en México.

A continuación se hará un acercamiento de esta diversidad, lo cual no es una tarea menor y, sin embargo, parece ser un ejercicio obligado para cualquiera que busque participar de esta disciplina. Si bien un camino lógico sería la explicación puntual y específica de las propuestas en una especie de monografía, para efectos de este trabajo se recurrió a una estrategia de análisis, reflexión y sistematización de dicha diversidad en torno a tres enfoques teórico-metodológicos: funcional, interpretativo y crítico; esto con el objetivo de minimizar los riesgos de omisión, sesgo, carencia de contrastación y que permita una visualización general de la disciplina y su crítica.

Esta propuesta de análisis y sistematización no es arbitraria, ni tampoco novedosa, está basada en la formulación de diversos autores (Papa, et al.,2008; Rodrigo, 2001; Saladrigas, 2005; Bouzon, 2006), todos ellos con sustento directo en la clasificación de las posturas de la ciencia que hace Habermas: a) empírico-analíticas; b) fenomenológica-hermenéutica y lingüística y; c) dialéctica o sistemática de la acción. La ventaja de esta clasificación es que permite caracterizaciones epistémicas, lo cual se diferencia de otras categorizaciones que aluden sólo a metodologías, formas o prácticas específicas de comunicación y, en algunos casos, que hacen reminiscencia a grupos, centros de investigación o Escuelas.

Asimismo y, sin el ánimo de entrar en polémicas conceptuales, se considera pertinente aclarar que se ha decidido usar el término enfoque para nombrar a cada uno de estos grandes entramados teóricos y metodológicos, ya que según Bunge (2002, p. 29) hace referencia a un cuerpo de conocimiento preexistente, junto con una interpretación de problemas, un conjunto de objetivos y una colección de métodos, un arquetipo que marca una conducción; esta acepción permite articular y sistematizar tanto a metodologías, como perspectivas teóricas y conceptuales diversas, en torno a bases epistémicas particulares.

Lo que sigue a continuación es una exposición analítica breve y concisa de cada enfoque, asimismo con base en la propuesta de Yüksel (2013, p.176) y, para incorporar novedad a esta clasificación, se hará una revisión de cuatro conceptos fundamentales para cada uno: comunicación, organización, cultura y control, lo cual permitirá una mejor comprensión de las contribuciones, omisiones y obsesiones de cada enfoque con respecto al campo de la comunicación organizacional. Finalmente, con intención de hacer evidente la alineación del campo de la comunicación organizacional con la primacía del pensamiento empresarial y económico, se recuperará el Modelo General de Estructuración Organizacional Tradicional con las adecuaciones pertinentes que muestren las preocupaciones y particularidades de los enfoques.

2.2.1 Enfoque funcional de la Comunicación Organizacional

A nivel general de una epistemología de la ciencia, este enfoque se asocia directamente con una visión objetiva del mundo, en el cual, la realidad aparece *a priori* determinada en un orden externo de objetos y fenómenos esperando a ser descubiertos y explicados bajo la articulación de postulados, axiomas y/o leyes generales. En este sentido, hay al menos dos esferas de interconexión que sostienen este enfoque:

- a) Un razonamiento deductivo con pretensiones de generalización, enmarcado por el establecimiento de relaciones causa – efecto, con el propósito de establecer predicción, control y explicación descriptiva - sistemática de los fenómenos.
- b) Una orientación empírico - analítica basada en la observación sistemática, la experimentación, la medición, el análisis o contrastación y la formulación de enunciados válidos, fiables y útiles desde el punto de vista de su replicabilidad y funcionalidad.

En la actualidad, ambas esferas redundan en una racionalidad y acción instrumental orientada a fines que se suponen como condicionantes irrenunciables para la constitución, reproducción y supervivencia de lo social y la especie humana, a través de la manipulación técnica y el dominio de la naturaleza. Del éxito o fracaso de éstas últimas, se configuró una realidad científica y social basada en lo útil, sobre la cual Habermas (1982, p. 143) apunta:

Si el proceso cognitivo fuese inmediatamente un proceso vital, entonces la realización del interés rector del conocimiento debería producir la satisfacción directa de una necesidad tal como lo hace un movimiento instintual, pero el interés satisfecho no conduce al goce sino al éxito. El éxito se mide en la solución de problemas que poseen una función vital y cognitiva a la vez. Así, el interés no está ni en el plano de esos modos de orientación del comportamiento animal que podemos llamar instintos ni, por otro lado, tampoco está desenraizado del contexto objetivo del proceso vital. En este sentido, delimitado ante

todo negativamente, hablamos de un interés rector del conocimiento orientado a la manipulación técnica posible, interés que determinó la orientación de la objetivación necesaria de la realidad en el marco trascendental del proceso de investigación

Las implicaciones que esta noción epistémica ha tenido en la conceptualización de la comunicación, las organizaciones, la cultural y el control se revisarán a continuación.

2.2.1.1 Comunicación y organizaciones desde el funcionalismo

Con base en lo anterior, desde el enfoque funcionalista la comunicación se define principalmente como intercambio de información entre emisor y receptor que, dentro del marco de las organizaciones, puede diseñarse, controlarse y manipularse para producir coordinación, efectividad y productividad. En esta perspectiva, los mensajes se ven como “formas físicas que tienen una realidad objetiva y posiciones espaciotemporales” (Bouzon, 2011, p. 22), por lo cual, existen independientemente de emisores y receptores; visión que se ha consolidado a través las disposiciones asincrónicas emanadas de las nuevas tecnologías de la información y comunicación.

Incluso en las perspectivas más actuales de este enfoque funcional, que reconocen las variables contextuales y relacionales en la interpretación de los actores organizacionales y, por tanto, en su (in) acción y comportamiento, sigue predominando una visión de la comunicación con énfasis en el flujo o canales de información; el contenido, la fidelidad y eficacia de los mensajes; así como en las formas de comunicación que tienen que ver con la benevolencias del liderazgo y la subordinación (Thayer, 1986). En este sentido, generalmente la falla o ineficacia comunicativa es asociada al diseño y contenido del mensaje; las habilidades comunicativas del emisor, o bien; a las carencias o fallas tecnológicas -de red y canales- que deriven en indisponibilidad, bloqueo o sobrecarga de información.

En cuanto a las organizaciones, éstas aparecen y se definen como lugares donde grupos o individuos trabajan en cooperación en la búsqueda de objetivos

comunes e intereses (Jones et al., 2004). Más que como procesos o articulaciones sociales, se entienden como espacios conductuales -estímulo-respuesta- y económicos estáticos que adquieren un aspecto físico y rígido que pueden ser entendidos y analizados con base en su tamaño, estructura, procesos, producción y división del trabajo. Asimismo, se ha consolidado el predominio de una teoría institucional de la estructura, las obligaciones, las prácticas y la reputación en la cual, “las organizaciones se ajustan a las expectativas del entorno y se adaptan a él. En contrapartida, la organización es legitimada por el entorno que le procura sus recursos financieros y le reconoce su estatuto social” (Bouzon, 2011, p. 22).

Derivado de lo anterior, la organización deviene en una estructura concreta, una especie de contenedor en que la comunicación ocurre como una actividad tangible y medible que circula primordialmente de manera vertical descendente, cuyos pilares de legitimación están en la capacidad de identificar y delinear públicos objetivo, así como asegurar el entendimiento y respuesta positiva de éstos últimos, sobre las informaciones transmitidas.

La comunicación organizacional se configura entonces como proceso de creación e intercambio de mensajes que sostiene una estructura organizativa que preexiste a las acciones de los individuos, a través de la distribución de información sobre los roles, las acciones y los comportamientos pertinentes de acuerdo con sus puestos, niveles, departamentos y fronteras que permitan la funcionalidad, eficacia, productividad y adaptación organizacional al entorno.

2.2.1.2 Cultura organizacional y control desde el enfoque funcional

Desde este enfoque, la mayoría de las definiciones sobre cultura organizacional versan en torno a patrones ideológicos, simbólicos y prácticos ampliamente compartidos dentro una organización. Por lo general se hace referencia a creencias, valores, pautas, rituales, símbolos e historias que funcionan como cohesionadores sociales y guías para la acción.

Aunque la referencia anterior pueda también relacionarse en buena medida a definiciones de los enfoques interpretativo y crítico, lo que distingue a la tradición

funcionalista es la asimilación de la cultura como una variable independiente a la dinámica social organizacional, esto es, que se puede diseñar, administrar y controlar, en todo momento, para producir efectos deseables: como la efectividad, el compromiso, la motivación y la satisfacción en el lugar de trabajo (Martin, 2002, p. 29-54).

En esta perspectiva, los líderes organizacionalmente institucionalizados - directores, gerentes y altos directivos- son quienes juegan un papel central en la creación, transformación y comunicación de una cultura fuerte que conduzca a la eficacia y al éxito organizacional.

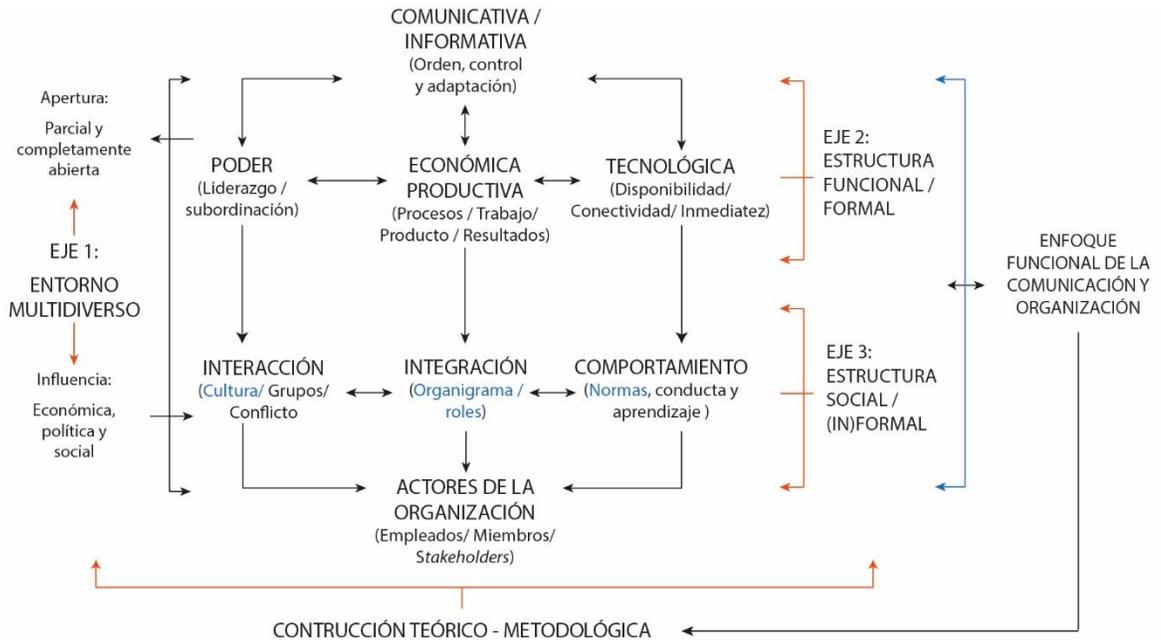
Así, esta visión de la cultura organizacional ha consolidado con el tiempo -a manera de legitimación-, una fascinación por el diseño y aplicación de formas de control y predicción que aseguren la efectividad organizacional, en la cual, según Smircich (1983) la voz gerencial predomina y rige por sobre el resto de los actores organizacionales con la pretensión de:

Definir interpretaciones y significados que puedan ser ampliamente entendidos y compartidos por los miembros de la organización, de manera que las acciones estén guiadas por una definición común de la situación. Aquellos con poder pueden influir en el curso del desarrollo organizacional a través del control sobre recursos valiosos y mediante el uso de símbolos mediante los cuales los miembros de la organización median en su experiencia (p. 161).

Finalmente, con base en las características hasta aquí descritas, se puede aseverar que el enfoque funcionalista encaja en el Modelo General de Estructuración Organizacional con sus respectivas peculiaridades que se muestran gráficamente y se explican a continuación:

Figura 2.1 Enfoque Funcional de la Comunicación Organizacional desde el Modelo General de Estructuración Organizacional Tradicional

Nota: Elaboración propia



a) La finalidad de las organizaciones es el logro de sus objetivos, así como responder y adaptarse a las demandas del entorno. Con respecto a esto, desde el enfoque funcional, entorno gobierna sobre la organización, por tanto, cualquier estímulo o eventual cambio que la organización propicie, no es influencia, sino resultado de las presiones y necesidades del medio mismo. Así, la relación es principalmente una fórmula direccional simple: según el grado de apertura organizacional será el grado de influencia del entorno sobre ésta.

b) Para lograr lo anterior, este enfoque sustenta la primacía del eje de estructuración funcional sobre el eje de estructuración social, con el objetivo de que éste último adquiera la formalidad del primero; en la medida en que esto se logre será una consecuencia directa de la fortaleza, consolidación y capacidad de comunicación del eje dos.

b) Las relaciones entre los ejes dos y tres son lineales y acotadas, primordialmente en un sentido vertical descendente que va desde una fundamentación del ser de la organización -dada, inamovible y no discutible- que dictamina el hacer -ordenado y controlado- de quienes la integren, con acento en el organigrama, roles, normas y cultura que promuevan trabajo, conducta y aprendizaje esperado, así como la eliminación del conflicto.

d) El actor es destinatario, contenedor y ejecutor de las exigencias de la estructura organizacional, más allá de eso, poco o nada influye si no es en un sentido conveniente con el interés productivo, económico y reputacional de la organización.

e) Orden, control y adaptación son los objetivos primarios y los beneficios que emanan de la aplicación de redes de información y comunicación, que adquirirán estatus de eficacia en tanto conecten a todos los elementos de la organización y lleven a los actores organizacionales a actuar conforme a lo esperado. Se trata de una orientación técnico-instrumental de la comunicación que limita su carácter complejo como fenómeno y como práctica, algo que Habermas (1985, p. 27-28) ya había puesto sobre la mesa:

En la praxis comunicativa cotidiana han de imbricarse interpretaciones cognitivas, esperanzas morales, expresiones y valoraciones. Los procesos de entendimiento del mundo vital (*Lebenswelt*) precisan de una tradición cultural *en toda la amplitud de su horizonte* y no solamente de las bendiciones de la Ciencia y de la Técnica.¹

Esta cita es vital, ya que permite entender por qué el rompimiento definitivo con esta postura significó una revolución epistémico-cultural que, en el caso de la comunicación organizacional, llevó al surgimiento de enfoques interpretativos y críticos que llenaron de riqueza la reflexión en torno a dicho campo.

Sin embargo, esa tradición cultural demandada por Habermas, acotada y enquistada en el pensamiento capitalista, paulatinamente transformó a las

¹ El uso de las letras cursivas y las mayúsculas son de origen.

organizaciones y la comunicación en fenómenos de construcción, producción y gestión administrativa; una imposición invisible a la que los enfoques que en algún momento fueron emergentes, alternativos y radicales difícilmente pudieron escapar.

2.2.2 Enfoque interpretativo de la Comunicación Organizacional

Derivado del criticismo kantiano, las más profundas raíces de este enfoque se pueden encontrar en el paulatino abandono de una preocupación meramente metodológica y explicativa hacia las llamadas Ciencias del Espíritu, lo cual dispuso tierra fértil para la conformación de una posible Teoría de la Comprensión mediante la cual se hiciera viable “tomar conciencia del poder constituyente de la subjetividad y de la finitud del hombre, ser finito que aspira a lo infinito” (De Santiago, 2012, p.149).

Serían Schleiermacher y Dilthey, a través de la hermenéutica; e incluso Droysen a través del método histórico, quienes consolidarían el inicio de un cambio epistémico al preguntarse cómo es posible la comprensión y su fundamento, promoviendo una generalización filosófica del *verstehen* (comprender) como vía para diferenciarse del método explicativo de las ciencias naturales, a través de la interpretación del significado subjetivo de las acciones. Habermas llama práctico a este interés por mantener la intersubjetividad como fundamento social:

[...] llamamos práctico al interés rector de las ciencias del espíritu. Se distingue del interés cognoscitivo técnico porque no está dirigido a aprehender una realidad objetivizada, sino a salvaguardar la intersubjetividad de una comprensión, sólo en cuyo horizonte puede la realidad aparecer como algo (1982, p. 183).

Más tarde, las aportaciones fenomenológicas de Heidegger y las lingüísticas de Wittgenstein, así como las contribuciones filosóficas de Abel, Von Wright, Gadamer, Winch y, por supuesto, la postura fenomenológica de la acción de Habermas, permitirían la consecución de un giro interpretativo, en el cual:

El proceso de investigación de las ciencias del espíritu se mueve en el nivel trascendental de la acción comunicativa, de tal manera que la explicación de los contextos de sentido queda necesariamente bajo el punto de vista del posible mantenimiento de la intersubjetividad de la comprensión mutua (Habermas, 1982, p. 282).

De esta forma, hacia el último tercio del siglo XX, se constituiría un cambio de escenario de las ciencias sociales y comprensivas, en que el enfoque interpretativo tomaría una postura definitiva de considerar la intersubjetividad de la realidad social, a través de una epistemología anti-positivista que, en contraste con su determinismo, aceptaba el papel de la acción humana en la creación de realidad y significado (Geertz, 2003). Las implicaciones en el campo de la comunicación organizacional serían inmediatas.

2.2.2.1 Comunicación y organizaciones desde la mirada interpretativa

La revolución epistémica que significó ese giro interpretativo de la ciencia, aunado a una genuina preocupación ontológica de la realidad como una construcción social arraigada en la acción y el significado, promovieron una riqueza reflexiva, comprensiva y metodológica en torno a la comunicación, las organizaciones y la cultura que se alejó de la pretensión objetiva, tangible, medible y calificable del funcionalismo.

Bajo este manto, no se hizo esperar la conformación de una perspectiva generalizada en torno a la comunicación como un proceso constitutivo del fenómeno organizacional humano, a través del cual se producen, reproducen y comparten significados, percepciones y emociones. (Putnam, 1983; Deetz, 1994).

Esta concepción de la comunicación como constitutiva de la ontología misma de la organización, significó un parteaguas, pues supuso una especie de recursividad que colocó a la comunicación no sólo como un elemento constructor o de diseño organizacional, sino también como una vía para entender el ser de la organización, y la organización del ser. Esta revolución detonaría nuevas vías para la investigación, generando una amplia flexibilidad en términos de contenido,

aplicación y metodología, en los que la comunicación participará en dos dimensiones:

1. Como herramienta metodológica enfocada el análisis sistemático y comprensión de la acción, procesos y experiencias socialmente significativas, a través de los cuales las personas construyen y mantienen las organizaciones sociales.
2. Como instrumento de gestión en que el análisis significativo de las formas de comunicación de los seres humanos se ven como imprescindibles para el entendimiento de los procesos de producción, reproducción, asentamiento y enacción de pautas comportamentales, normativas y de interacción organizacional.

La aparición de ambas esferas interpretativas en el campo de la comunicación organizacional no fue gratuita, respondió sin duda a la dificultad por definir a la organización misma, su espectro de interés, análisis y explicación, lo cual se acrecentaría más aún, si se piensa su emergencia en torno a tres esferas: 1) un contexto ávido por soluciones productivas, económicas y de gestión propias de una lógica de mercado; 2) una corriente humanista de preocupación y sensibilización hacia los actores de la organización, y; 3) la presencia de una creciente heterogeneidad de manifestaciones organizacionales.

Esta complejidad bien puede reflejarse en una serie de dilemas (Alvesson, 1993, p. 11) que el enfoque interpretativo hubo de sortear para esclarecer su perspectiva en torno al concepto de organización, ya sea como:

- a) Base para la comunidad o como entornos racionales, formales y "asociales" basados en contratos e intercambios económicos.
- b) Fuentes de identidad de trabajo versus arenas para identidades no organizacionales (profesionales, de la clase obrera, etc.) o no identidades (problemas de identidad).
- c) Generadoras de orientación al rendimiento, o bien, como fuentes de explotación.

- d) Como una sola orientación de ideales y valores compartidos, frente a las organizaciones como multiplicidades de orientaciones flojamente acopladas, desacopladas o incluso contradictorias.
- e) Organizaciones, desde el punto de vista de gestión, como facilitadoras de sincronizar las percepciones de la realidad social versus las organizaciones como realidades organizativas percibidas heterogéneamente.

La solución que los entusiastas de este enfoque encontraron a los dilemas antes enunciados fue por demás estratégica, se alejaron de las discusiones en torno a la eficacia y eficiencia del fenómeno organizacional *per se*; así como de adjetivaciones sobre la pertinencia, validez y/o justicia de las formas de control, poder, interacción, integración y comportamiento de los actores organizacionales y sus consecuencias. Cada organización es -a su manera-, la responsabilidad del investigador es dilucidar por qué y/o cómo; encontrar esos hilos que entretejen la red organizacional, hacer visibles el patrón y los nudos; revelar la urdimbre total: la cultura.

De esta forma, desde el enfoque interpretativo, las organizaciones comenzaron a ser analizadas y entendidas principalmente como culturas en tanto construcciones de valores abstractos, creencias y percepciones que se encuentran detrás de la acción social y significativa de sus miembros; son estructuras que se articulan, (re)producen y transforman; que tienen sentido y son comprensibles sólo por medio del acto comunicativo.

2.2.2.2 Cultura organizacional y control desde el enfoque interpretativo

Como se ha venido delineando, para esta perspectiva la cultura organizacional no es unitaria, se trata de procesos mediante los cuales las personas (re)construyen la realidad y el significado organizacional a través de la comunicación que aparece así como un proceso complejo “en el cual el significado de los mensajes no es un dato previo a la interacción, sino una construcción en situación culturalmente señalada,

que depende del desarrollo del propio proceso, en el tiempo y en el espacio” (Bouzon, 2011, p. 25).

Como una consecuencia de este giro interpretativo, el fenómeno organizacional se convirtió en pluralidad, en manifestaciones heterogéneas de la interacción humana, sus comportamientos y su imbricación en la acción social. En tanto cultura, cada organización, es un tejido particular y único de significados que dejó de ser considerado como una estructura concreta dada y se transformó en un fenómeno intersubjetivo que se materializa en una realidad socialmente construida mediante la comunicación. Como afirma Smircich (1983, p. 387), "una cultura no es algo que tiene la organización; una cultura es algo que la organización es".

Para esta perspectiva, el control y el ejercicio del poder -sus formas y consecuencias- emanan directamente de la dinámica organizacional, por tanto, son aceptados, legitimados y regulados por los actores organizacionales -sus acciones, necesidades e intereses-. Buena parte del desarrollo teórico emanado de esta perspectiva clama la existencia de una especie de voz múltiple (Mumby & Stohl, 1996) que, vía la interacción, guía el entretrejimiento de las estructuras simbólicas de relacionamiento, poder, control y, por tanto, las posibilidades de liderazgo-mando-acción de los actores, independientemente de la posición jerárquica que ocupen.

Este distanciamiento con las corrientes funcionalistas clásicas y ortodoxas, permitió a la comunicación en las organizaciones -en tanto fenómeno de interacción simbólica y significativa- posicionarse, por primera vez, como un elemento crucial en el complejo constructo organizacional. Asimismo, en tanto campo académico y profesional, la comunicación organizacional encontró camino fértil teórico-metodológico como vía de acceso al vasto mundo de la significación humana en torno a dos modalidades: “[...] una, conversacional, que remite a la dimensión práctica de toda interacción [...] y la textual, expresa la dimensión iterativa, repetitiva, reiterativa, de todo intercambio, que remite a la superficie de la organización” (Bouzon, 2011, p.24).

Esta delineación del interés del enfoque interpretativo permitió que se le reconociera ampliamente como disruptivo, por su mayor atención en la dimensión sociocultural que económica, un interés sin duda genuino, aunque paradójicamente su arena de estudio continuó siendo mayormente la empresa y, cuando ésta no lo fue, su modelo organizativo -considerado cultura- con todas sus preocupaciones por el control, la eficiencia, los resultados y el rendimiento primó como base de reflexión para otras manifestaciones organizacionales. Esta silenciosa infiltración de la empresa y la gestión, que según Villette emerge “extendiéndose a todos los segmentos de la sociedad y convirtiéndose en un modelo cultural universal” (1998, p. 12), provocó que el enfoque interpretativo se fraccionara en tres corrientes² con preocupaciones propias (Alvesson & Berg, 1992):

1. Una vinculada a un neofuncionalismo, cuyas preocupaciones se centraron en sistemas de valores y creencias compartidos; cultura corporativa y cognitivismo cultural, a partir de los cuales la comunicación se configura como un instrumento-habilidad para determinar y sostener las condiciones y los patrones de conducta sobre los cuales los miembros de la organización deben funcionar.
2. Una arraigada en el interpretativismo mismo, con enfoque en los significados compartidos, en particularismo y universalismo simbólico, así como la cultura organizacional como sistemas simbólicos y de arquetipos, que mantiene a la comunicación como constitutiva del fenómeno organizacional sobre la cual se fundamentan los procesos de negociación de sus miembros, la coordinación de actividades, el posicionamiento institucional y la auto estructuración (Mcphee & Zaug, 2000).
3. Una corriente afín con el humanismo y estructuralismo radical con acento en la (de)construcción del significado y la ideología política, aspectos que sin duda serían clave en la emergencia de la

² La propuesta de las tres corrientes es propia, las preocupaciones se establecen con base en la proposición de los autores referenciados.

perspectiva crítica, en la cual la comunicación aparece como un recurso democratizador del poder y de la superestructura.

Con base a lo anterior, esta epifanía culturalista del fenómeno organizacional y la comunicación, pronto se encontró con algunos escenarios de problematización a solventar, derivados de su misma constitución y contexto:

1) El primero -que guía y detona la aparición del resto de problematizaciones- tiene que ver con la acepción y asimilación de la organización como cultura, ésta a su vez, como proceso de significación e interpretación vía la comunicación y; finalmente, ésta última como constitutiva de la organización. Se trata de un trinomio recursivo de alta envergadura heurística, pero que a nivel comunicativo conlleva un riesgo tautológico muy alto que se puede representar en la siguiente figura³:

Figura 2.2 Tautología de la comunicación en el enfoque interpretativo

Nota: Elaboración propia

- a) Según el enfoque interpretativo generalizado, la organización se puede entender como un producto de la cultura y comunicación, lo que posibilita representarla en la siguiente ecuación:

$$\text{Organización} = \text{Cultura} \times \text{Comunicación}$$

- b) En un despeje matemático simple, la comunicación resultaría en la siguiente fórmula:

$$\text{Comunicación} = \frac{\text{Organización}}{\text{Cultura}}$$

- c) Al sustituir organización con los valores de la ecuación del inciso a, se tiene la siguiente expresión que conlleva por procedimiento la anulación de la cultura:

$$\text{Comunicación} = \frac{\cancel{\text{Cultura}} \times \text{Comunicación}}{\cancel{\text{Cultura}}}$$

- c) Finalmente, se crea la siguiente expresión tautológica:

$$\text{Comunicación} = \text{Comunicación}$$

Ahora bien, los peligros de esta tautología los hace patentes Sfez cuando propone su noción metafórica del tautismo (1995, p. 53):

³ Esta representación matemática busca dar cuenta de manera sencilla la naturaleza tautológica que se denuncia, sin ninguna intención de menoscabar su naturaleza compleja.

[...] este sistema desemboca en la confusión total entre emisor y receptor. En un universo donde todo comunica, sin que se sepa el origen de la emisión, sin que se pueda determinar quién habla, el mundo técnico o nosotros mismos, en este universo sin jerarquías, salvo superpuestas, donde la base es la cima, la comunicación muere por exceso de comunicación y se acaba en una interminable agonía de espirales.

2) A pesar de los esfuerzos recurrentes, el enfoque interpretativo no ha podido solventar del todo esta carga tautológica en la comunicación organizacional, misma que ha provocado que este fenómeno y disciplina discurra en torno a lo que se pudiera considerar omnipotencias simbólicas y significativas transformadas en disciplinas emergentes como: imagen, reputación y relaciones públicas; publicidad; mercadotecnia; responsabilidad corporativa; gestión de intangibles; transformación cultural; entre otros, que han propiciado la creación de dos dimensiones de aplicación comunicativa (Ávila & Schiaffini, 2012, p. 1056):

A. Entendiéndolo como esfuerzo de gestión racional de los fenómenos simbólicos desde, en y entre las organizaciones, lo cual reconoce el valor normativo de la investigación aplicada al mismo tiempo que exige su fundamentación teórica al nivel de sus conceptos operativos y supuestos reguladores;

B. Como universo de prácticas sociales de producción, interpretación y apropiación de significados en escenarios formalmente organizados, lo que pone énfasis en las organizaciones como espacios socioculturales de acción y no tanto como instrumentos teleonómicos en los órdenes sistémico o moral.

Como se podrá observar, ambas corrientes pragmáticamente disímiles, redundan en una misma idea de las organizaciones como espacios racionalmente formalizados y simbólicamente legitimados, estructuras arraigadas en el tiempo-espacio con límites y bordes aprehensibles, en los cuales la comunicación mantiene su directriz tautológica, omnipresente y omnisciente. El problema, se sostiene, está

en esa acepción profunda de organización que corresponde invariablemente con la empresa y sobre ella, la comunicación organizacional tiene mucho y nada que ofrecer, así como poco espacio epistémico para sostener cualquier caracterización de su complejidad fenoménica.

Por otra parte, de manera indirecta y al parecer no intencional, estas complicaciones comunicativas han recrudecido la conformación de binomios emanados del funcionalismo, por supuesto con una perspectiva simbólica, como son: *input/output*, interno/externo, organización/entorno, formal/informal, actor/miembro, función/disfunción, por mencionar algunos.

3) Las dos problemáticas antes mencionadas, se entienden mejor e incluso se consolidan si, a partir de la figura 2.2, se observa que en el enfoque interpretativo la cultura también presenta un cariz tautológico que se refuerza con la naturaleza múltiple de los significados en general, y los sistemas de significado cultural en particular que para D'Andrade (1984, p.96):

[...] hacen al menos cuatro cosas diferentes. Los significados representan el mundo, crean entidades culturales, lo dirigen a uno para hacer ciertas cosas y evoca ciertos sentimientos. Estas cuatro funciones del significado -la representacional, la constructiva, la directiva y la evocadora- se elaboran de forma diferente en los sistemas particulares de significado cultural, pero siempre están presentes hasta cierto punto en cualquier sistema.

En este sentido, el riesgo tautológico mayor recae en una especie de trampa cultural que -como ha sucedido recurrentemente- permite que prácticamente todo lo que integra, acontece y emana de la organización sea objeto de la cultura y, por ende, objeto de la comunicación: pancomunicacionismo puro.

4) Se trata de un escenario que incluso ha llevado a complicar la diferenciación entre ambos fenómenos, en torno a las interrogantes sobre cómo y por qué es que los objetos, las relaciones y/o las (inter)acciones se vuelven significativos para los actores de la organización -pero también para el investigador-, lo que lleva al problema de la interpretación que según Ricoeur (citado en Ávila & Schiaffini, 2012,

p. 1054) “es el trabajo del pensamiento que consiste en descifrar el sentido oculto en el sentido aparente, en desplegar los niveles de significación implicados en la significación literal”

Lo anterior es importante, porque a pesar de las evidentes distancias con el enfoque funcional, y de las banderas que se enarbolan, en el grueso del enfoque interpretativo el investigador es poco o casi nada confrontado, más allá de ser caracterizado como un ser subjetivo; mantiene una posición que lo aísla objetivamente del objeto de estudio, lo que le permite, casi por decreto: delimitarlo, establecer las categorizaciones de análisis, el punto de mira y, finalmente, dictar sin riesgo, lo que la organización es, e incluso, lo que puede llegar a ser.

Con base en estas premisas, el investigador en comunicación organizacional es una especie de exégeta cultural que descubre, interpreta y describe los significados contenidos en las interacciones, conversaciones y relaciones de los actores que conforman la organización.

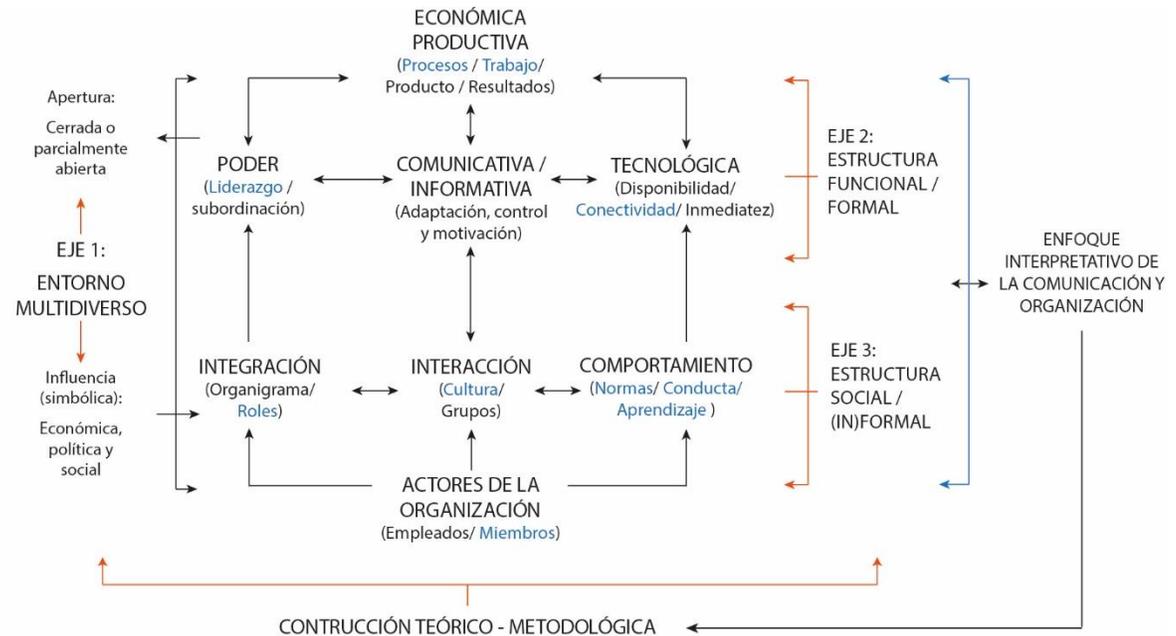
Así, la organización se transformó en un espacio a develarse desde su trasfondo, capaz de poderse leer, interpretar y describir, en el cual, los actores son ejecutores de la obra; la comunicación es imprescindible en tanto guion, herramienta y código que hace posible que la cultura devenga en escenario, director y productor que constriñe, pero a la vez apertura posibilidades histriónicas. Finalmente, el especialista en comunicación se convierte en un espectador privilegiado - participante o no- que describe, analiza y descifra la obra para contar por qué y cómo es que ocurre así.

La omisión de que el investigador es también un ser con una historia, un mundo de vida, una matriz cultural, una emocionalidad y una perspectiva de futuro que están siempre presentes en su labor, concurre en múltiples riesgos de crear un campo de solipsismos idealistas ocultos, inconscientes, aún en la preocupación genuina por el otro o por inmiscuirse lo menos posible con la organización, la cual, dicho sea de paso -como se verá más adelante- se modifica con cada intervención del investigador.

Con base en lo hasta aquí analizado y descrito sobre enfoque interpretativo, se asume que corresponde con Modelo General de Estructuración Organizacional, con las siguientes peculiaridades:

Figura 2.2 Enfoque Interpretativo de la Comunicación Organizacional desde el Modelo General de Estructuración Organizacional Tradicional

Nota: Elaboración propia



a) Desde el enfoque interpretativo, la organización actúa como una estructura cerrada o parcialmente abierta al entorno, el cual, es más bien visto como un contexto de significación en que la organización se desenvuelve y es legitimado simbólicamente.

En este sentido, generalmente se ve como una relación de intercambio de información significativa que la organización ocupa para (re)ajustar su estructura, y que se guía con la siguiente fórmula: mientras más fuerte la cultura organizacional, menor la influencia del entorno y mayor la capacidad de la organización de seleccionar a que estímulos del medio responde.

Finalmente, poco o nada interesa la influencia que la organización tenga sobre el medio, a menos que sea una intencionalidad emanada de la dinámica organizacional.

b) A diferencia del enfoque funcional, la perspectiva interpretativa sustenta la primacía del eje de estructuración social sobre el eje de estructuración funcional, con el objetivo de que éste último construya una formalidad simbólica que dictamine las formas de articulación de las dimensiones de poder, producción y tecnológica; consolidando a la cultura y a la comunicación en tanto dimensiones frontera -social y funcional- como elementos principales en la articulación organizacional.

b) Las relaciones entre los ejes dos y tres se dan primordialmente en un sentido vertical ascendente que va desde una fundamentación del ser de la organización -eminentemente cultural y comunicativa- que promueve las bases simbólicas del hacer -controlado- de quienes la integren con acento los procesos, roles, trabajo, normas y liderazgo.

d) El actor es precursor, agente y destinatario activo de la acción social y significativa que (re)produce y transforma el fenómeno organizacional, por medio del acto comunicativo. Su consideración es más como un miembro que un empleado, aunque en la mayoría de los casos lo segundo es requisito para lo primero.

e) Como se ha mencionado, la comunicación se entiende como constitutiva de la organización mediante el cual se (re)producen y comparten significados, percepciones y emociones. Por tanto, la comunicación se configura como:

1. Como herramienta metodológica enfocada el análisis sistemático y comprensión de la acción, procesos y experiencias socialmente significativas, a través de los cuales las personas construyen y mantienen las organizaciones sociales como espacios socialmente formalizados.
2. Como instrumento de gestión racional de los fenómenos simbólicos, para el entendimiento de los procesos de producción, reproducción,

asentamiento y enacción de pautas comportamentales, normativas y de interacción organizacional.

En este sentido es entendible que en última instancia sean el control, la adaptación y motivación los objetivos primarios y los beneficios que emanan de la aplicación de los sistemas de comunicación e información, que lleven a los actores organizacionales a actuar conforme a lo simbólicamente esperado y aceptado.

Finalmente, esta ostensible profundización en las dimensiones simbólicas del enfoque interpretativo que dan cuenta del ser de la organización, pero no necesariamente indaga, muestra o acusa sobre las causas y consecuencias de la estructuraciones políticas, económicas e ideológicas en las organizaciones, fue pauta indiscutible de la aparición del enfoque crítico.

2.2.3 Enfoque crítico de la Comunicación Organizacional

A diferencia de los dos enfoques anteriores, en que -a nivel de constitución epistémológica – el fenómeno comunicativo no figuró con mayor relevancia, hasta que emergió como disciplina y se consolidó como tema relevante en torno campos específicos como: los *mass media*, la política, las organizaciones; el enfoque crítico es quizá el único que, en la naturaleza epistémica misma de su construcción, consolidación y diseminación, la comunicación presenta una naturaleza dialéctica: a) como un recurso de dominación, control y manipulación ideológica y política que legitima la estructuración socio-económica dominante; b) por otra parte, como una fuerza transformadora, revolucionaria, democratizadora y ética de la sociedad.

Esta característica por supuesto no fue gratuita, corresponde con el contexto de una población mundial del siglo XX arrasada por una serie de revoluciones -y sus fracasos-, por dos guerras mundiales, por crisis económicas globales; que vio el establecimiento de gobiernos totalitarios, dictatoriales, fascistas y los emergentes neoliberales, que compartieron una fascinación por el uso y explotación de los medios masivos de comunicación y su potencialidad para: la propaganda política, la legitimación de la agenda pública, el culto a la personalidad, la constitución de

una industria de consumo cultural y político y, en términos generales, la protección del *status quo*.

Asimismo, el asentamiento y expansión definitiva del capitalismo, constituido en torno a sistemas de racionalización de recursos bajo una égida de maximización de ganancias montada en la sobreexplotación del trabajo (Juárez, 1998), confirió a la comunicación una razón utilitaria enfocada en hacer-hacer, sustentada en la posición de clase, la acumulación y posesión de información, y en el dominio de los medios de comunicación.

Ante esta realidad, un grupo de notables pensadores, generalmente vinculados a la llamada Escuela de Frankfurt, iniciaron un camino de denuncia de la razón instrumental y sus consecuencias, ante las cuales, propugnaron por la ciencia social como “un proceso de análisis crítico que debe ir más allá de las ilusiones superficiales que ocultan las estructuras reales del mundo material para ayudar a la gente a cambiar las condiciones y construir ellos mismos un mundo mejor” (Neuman, 1994, p. 67). Una perspectiva que buscaba rescatar las bases constitutivas de la razón ilustrada de una sociedad determinada por el deseo de igualdad, paz, libertad y felicidad cuya meta era la emancipación del hombre, su toma de conciencia y la autodeterminación de su modo de vida (Horkheimer, 1937).

Esta demanda emancipatoria y revolucionaria, se basó en la idea de Marx de que el fin del dominio del hombre por el hombre vendría con el desarrollo de las fuerzas de producción (tecnología, sistemas de trabajo, organizaciones) y su inherente dominio total de la naturaleza, propiciando un acceso equilibrado y equitativo a los medios de producción y a sus beneficios; esto nunca sucedió, el obrero terminó absorbido dentro de las fuerzas productivas y estas últimas se concentraron en pocas manos. El proyecto crítico pareció llegar a su fin

Habermas (1982; 1992; 1999) al concientizar esta situación, y como forma de superar la directriz de la racionalidad instrumental, los modelos clásicos de la acción centrados en las relaciones sujeto-objeto con orientaciones teleológicas; propone entender que la sociedad humana se configura en torno a dos dimensiones:

a) Una técnica centrada en el trabajo productivo y reproductivo, caracterizada por un interés técnico centrado en la acción teleológica que busca la manipulación instrumental de la naturaleza.

b) Una dimensión social que posee un interés práctico y comprende las relaciones entre los hombres, centradas en la cultura y las normas sociales, a través de las acciones normativa, dramaturgica y comunicativa.

De esta manera Habermas logra romper con la primacía productivista e instrumental en la reflexión de lo social, que otorgaba al trabajo -bajo una racionalidad teleológica- el papel único en el proceso de hominización; para otorgar también a la interacción social, más específicamente al lenguaje y la comunicación, un lugar preponderante en la (re)producción del ser humano y sociedad. La acción comunicativa aparece como articulador y mediador de ambas esferas -y de los otros tipos de acciones- por lo cual, el entendimiento lingüístico emerge como un hecho fundante de toda sociedad y un potencial emancipador social que va más allá de la reconciliación del obrero con los medios de producción y su producto:

El concepto de acción comunicativa se refiere a la interacción de a lo menos dos sujetos capaces de lenguaje y de acción que (ya sea con medios verbales o con medios extraverbales) entablan una relación interpersonal. Los actores buscan entenderse sobre una situación de acción para poder así coordinar de común acuerdo sus planes de acción y con ello sus acciones [...] En este modelo de acción el lenguaje ocupa, como veremos, un puesto prominente (Habermas, 1999, p. 124).

Este concepto de acción comunicativa, como actividad orientada al entendimiento y al acuerdo, resultó primordial en la posibilidad de encumbrar el proyecto crítico que se inició con la primera generación de la Escuela de Frankfurt, ya que rompería definitivamente con la idea de una sociedad basada en una racionalidad instrumental con una orientación teleológica al éxito, por una racionalidad comunicativa basada en la negociación, aceptación o rechazo de

pretensiones de validez, no de pretensiones de poder, o de imposiciones dogmáticas.

Entendimiento (*Verständigung*) significa la «obtención de un acuerdo» (*Einigung*) entre los participantes en la comunicación acerca de la validez de una emisión; acuerdo (*Einverständnis*), el reconocimiento intersubjetivo de la pretensión de validez que el hablante vincula a ella.

La acción comunicativa se basa en un proceso cooperativo de interpretación en que los participantes se refieren simultáneamente a algo en el mundo objetivo, en el mundo social y en el mundo subjetivo aun cuando en su manifestación sólo subrayen temáticamente uno de estos tres componentes (Habermas, 1992, p. 171).

De esta forma la comunicación dejaría de ser reducida a acción estratégica, considerada sólo como un medio en que se transmite información, se (re)producen pautas normativas, culturales y valorativas con la pretensión de inducir ciertos comportamientos y/o de mantener condiciones sociales específicas; ahora se entendería como un coordinador de acciones y configurador intersubjetivo de lo social, del que cualquier actor -en la totalidad fenomenológica de su ser- puede formar parte, mediante la negociación y el acuerdo lingüístico, aquí residiría la novedad de su potencial emancipador, transformador, ético y democrático.

2.2.3.1 Comunicación y organizaciones desde la mirada crítica

En un campo dominado por el funcionalismo –con su pragmatismo técnico-instrumental- y por el enfoque interpretativo –con su postura comprensiva no intervencionista-, los académicos ligados al enfoque crítico de la comunicación organizacional establecieron un diferenciador al construir la generalidad de sus propuestas en torno a una concepción del fenómeno comunicativo en las organizaciones como un proceso participativo, transformador e incluyente que, según Eduarte (1993, p. 38):

[...] facilita la búsqueda de objetivos comunes, introduciendo cambios o reformas que permiten a los individuos de un grupo convivir y satisfacer sus necesidades individuales y contribuir con ello, al mejoramiento social [...] no debe perder de vista su responsabilidad social de ver al individuo, al trabajador, como un ser humano con determinadas aspiraciones sociales, económicas, psicológicas y de otros tipos, y no como una pieza más del engranaje total de la organización.

La comunicación organizacional constituye un proceso mediante el cual los grupos sociales que conforman una organización se convierten en sujetos activos de su propia realidad histórica. Esto significa que tendrán una participación continua en la producción, distribución y reconocimiento de los mensajes, así como en la toma de decisiones y en la consecución de los objetivos grupales y organizacionales, contribuyendo a un desarrollo integral y más democrático de la formación social de la cual son parte.

Derivado de lo anterior, este enfoque también insta una nueva visión sobre las organizaciones que parte del principio fundamental de que no son simplemente sitios neutrales de formación de significado; más bien, se producen y reproducen en el contexto de luchas entre grupos de intereses en competencia y sistemas de representación. De esta forma, la organización se transforma en un sitio de conflicto en el que la emergencia de grupos dominantes y marginados, así como las pretensiones de dominio, control y opresión son inevitables (Alvesson, 1993).

Las organizaciones son, en consecuencia, estructuras políticas en que el complejo sistema de prácticas discursivas y no discursivas que las conforman refleja la lucha por establecer e institucionalizar el dominio de ciertos grupos y las estructuras de significado de otros (Mumby, 1993).

Los académicos de este enfoque se centrarán entonces en el estudio de las organizaciones desde sus estructuras hegemónicas, relaciones de poder, condiciones que silencian e ignoran a las minorías, antiguas y nuevas formas de

control organizacional (cultura, ideología), entre otras, en la cuales el proceso de comunicación participa como medio legitimador-emancipador, fundamentalmente mediado por el poder.

Ahora bien, a la luz de la diversidad de preocupaciones descritas con anterioridad, se proponen tres vertientes para atender la complejidad de perspectivas sobre la comunicación organizacional desde la mirada crítica, con base a las tres tareas señaladas por Deetz (1992) y su propósito:

a) Vertiente ligada al entender - Comunicación organizacional como instrumento para el análisis y denuncia de la estructura organizacional: Con mucho más arraigo con la primera ola crítica de la Escuela de Frankfurt, que con la encumbrada por Habermas, esta vertiente requiere descripciones de la realidad social en la organización y las fuerzas que forman, deforman, sostienen y cambian esa realidad. Su interés no sólo radica en analizar, interpretar y explicar las formas simbólicas de estructuración y comportamiento organizacional –preocupación del enfoque interpretativo-, sino también para detectar las esferas ideológicas, de poder, tensión y conflicto, así como denunciar las formas de dominación y opresión (Krohling, 2006).

Los estudios emanados de esta vertiente han sido fundamentales para: centrar una atención considerable en la relación entre comunicación y relaciones de dominación; incorporar una dimensión socio-política en el campo de la comunicación institucional; así como reivindicar la comunicación organizacional con el interés público en vez de continuar como un instrumento al servicio de capitales, de gobiernos y de la hegemonía de las clases dominantes.

b) Vertiente ligada a la crítica – comunicación organizacional como recurso de alta carga cultural, política e ideológica que (im)posibilita la acción social e individual: se enfoca en las fuerzas que afectan y dan legitimidad a la acción, el razonamiento y el consenso en la organización. Parten de una perspectiva constitutiva, en que la comunicación da forma a la realidad con consecuencias intencionadas e involuntarias que permiten o restringen las posibilidades de acción colectiva que legitiman o desafían al sistema dominante (Mumby & Stohl, 1996).

Por lo tanto, los estudios críticos en esta vertiente analizan las formas en que la comunicación dentro de las organizaciones constituye estructuras simbólicas, de conocimiento e ideológicas que sitúan, identifican y subordinan a los miembros de la organización de maneras específicas, coartando la capacidad de desafiar los sistemas y el poder dominantes (Deetz, 2001).

Esta perspectiva intenta derribar la idea de que la comunicación, la interacción y la construcción de conocimiento son fenómenos esencialmente neutrales, equitativos y libres de carga ideológica, para sostener que se trata de procesos políticos que en las organizaciones actuales se presentan como generalmente opresivos, no éticos y antidemocráticos.

c) Vertiente ligada a la educación – Comunicación como elemento constitutivo, de transformación y democratización de la organización, así como de toma de consciencia, participación e inclusión de sus miembros: pone énfasis en la capacidad de la comunicación de posibilitar una realidad organizativa democrática, en la que todos los actores de una organización puedan contribuir en su estructuración a través de una participación y toma de decisiones acordadas de manera informada, consciente, razonada y libre.

Desde una visión de la organización como un espacio en el cual el significado, el pensamiento, la acción y la conciencia son distorsionados por los discursos dominantes que debe ser transformada democráticamente, la mayoría de las propuestas de esta vertiente presentan una base que bien podría ubicarse en la acción comunicativa de Habermas que, como ya se revisó, formula una racionalidad comunicativa fundamentada en el entendimiento lingüístico, mediante la negociación, aceptación o rechazo de pretensiones de validez, no de pretensiones de poder, o de imposiciones dogmáticas. De esta forma, los actores de una organización idealmente deberían: tener las mismas oportunidades para hablar, ser escuchados sin preconceptos de lo que es verdadero y apropiado, y poder hablar de acuerdo con sus propias experiencias.

Derivadas de esta vertiente emergieron propuestas en torno formas alternativas de liderazgo, aprendizaje, trabajo en equipo, procesos de autogestión,

toma de decisiones, manejo de crisis y de cambio organizacional. Todas estas que, si bien favorecieron la crítica, la creatividad, la inclusión y la participación, al final redundaron en proposiciones y aplicaciones pragmáticas, técnicas y de gestión en espacios micro sociales y/o proyectos específicos de la organización.

Así, una vez propuestas y analizadas las tres vertientes se puede asentar que el enfoque crítico entiende a la comunicación como un fenómeno constitutivo de la organización, en dos sentidos: a) como un recurso democrático e incluyente mediado por el lenguaje, sostenido en el entendimiento lingüístico – muy preminente a nivel discursivo, pero poco desarrollado a nivel teórico- y b) como un instrumento ideológico y político, mediado por el poder, sostenido en la cultura y el control -el más recurrente a nivel discursivo, teórico y metodológico-.

2.2.3.2 Cultura organizacional y control desde el enfoque crítico

En un contexto caracterizado por la transición hacia un entorno de gestión enmarcado por la empresa (trans)nacional de cientos de empleados caracterizada por la instauración de una nueva estructura accionaria-gerencial-administrativa-operativa que implicó una diseminación de la propiedad, desconcentración del poder y una diversificación del trabajo; tomaron un lugar preponderante las pretensiones de construir y administrar formas indirectas de influencia y dominio del comportamiento centradas en la difusión de valores, significados, relatos y normas específicos.

La tentativa de las disciplinas modernas de la gestión que ven en la administración de la cultura una vía para aumentar el desempeño, el compromiso y la productividad, para el enfoque crítico se ve más bien como una forma de control discreto basado en el valor que ha reemplazado gradualmente a las técnicas y formas burocráticas de control (Papa et al., 2008). Ante este escenario, cultura y control se comenzaron a entender como elementos primordiales en el sostenimiento de las estructuras hegemónicas de poder, ideológicas y de trabajo en una organización que, vía la comunicación, dictan “la forma <<correcta>> de percibir y relacionarse con la realidad organizacional” (Alvesson, 1993, p. 4).

Con base en lo anterior, la cultura es vista como un conjunto de reglas, tradiciones y valores -explícitos e implícitos- que guían la relación entre la organización y sus miembros en favor del interés hegemónico; como tal, esta forma de control silenciosa limita las opciones de decisión y acción de los miembros al establecer los parámetros de lo que necesitan saber, pensar y sentir para cumplir con los estándares de pertenencia (Kunda, 1992, p. 355). Más aún, algunos teóricos consideran que ideales de la gestión moderna como compromiso, identificación, trabajo en equipo, empoderamiento, desempeño, entre otros, ligados a la noción de cultura fuerte y unificada son formas de control simbólica, que incluso podrían ligarse a la propuesta de implicación forzada (Durand, 2011) y del sujeto de rendimiento (Han, 2012); en este sentido, Alvesson (1993, p. 12-14) propone cuatro modos culturales de control en la gestión moderna:

1. Colectivo: es base de la acción social voluntaria, se sostiene en la construcción y fortalecimiento de un sentido de colectividad. Su objetivo es procurar que los compañeros de trabajo se presionen mutuamente para defender el comportamiento promovido por la gerencia.
2. Relacionado con el desempeño: esta forma de control vincula el rendimiento a la comunidad. Cuando la comunidad se vincula con el desempeño como un subproducto, se establece una relación indirecta entre los resultados producidos y la recompensa social.
3. Ideológico: los esfuerzos para persuadir a las personas a adoptar ciertos valores, normas e ideas que proporcionan un sentido de dirección sobre lo que es bueno, importante, digno de elogio o de culpa, en términos de la vida laboral y organizativa.
4. Perceptual: procesos que afectan los puntos de vista de los empleados sobre la realidad organizacional, especialmente su interpretación de objetos y situaciones.

Para el mismo autor, estos modos de control que intentan encapsular la naturaleza plural, heterogénea y dinámica de la cultura emanada de la interacción

humana, han provocado manifestaciones simbólicas contestarias en forma de sub-contra culturas que detonan las tensiones y paradojas entre la predominancia de éstas con la visión organizacional dominante (Alvesson, 1993).

Aquí es donde retoma sentido el papel de la comunicación organizacional como vía para construir un entorno cultural y organizativo donde sea posible una participación auténtica, informada, consciente y libre de coerción. Esta pretensión desafía al campo comunicativo, siguiendo a Deetz (2001, p, 38) a "repensar los objetivos de la investigación y pasar de un sesgo administrativo para considerar voces alternativas, así como las consecuencias sociales y políticas de las actividades de la organización". Un reto que el enfoque crítico ha tomado bajo un paraguas político, ideológico y de poder en que la visión de comunicación enfrenta los siguientes escenarios de problematización.

1) El primero tiene que ver con mantener a la empresa como el modelo organizativo sobre el cual se analiza cualquier manifestación organizacional, ya que, a pesar de defender su naturaleza simbólica y comunicativa, para no caer en los riesgos tautológicos del interpretativismo, la organización se cosifica en estructuras políticas e históricas arraigadas en el tiempo-espacio, ideológicamente formalizadas y legitimadas. Bajo esta condición, la comunicación termina por ser un fenómeno que tiene propiedad y se debate entre ser pública o privada, social o particular, cuya importancia está en las posibilidades fácticas de oprimir-democratizar la acción social en la organización.

2) En este sentido la comunicación forcejea y al final se difumina en un cariz instrumental, en torno a tres proyectos altamente pragmáticos: a) la lucha por la posesión y dominio de los medios de comunicación y de producción de sentido; b) reiterar el problema comunicativo y organizativo como una cuestión de acceso, acumulación y difusión de información, y; c) la comunicación como recurso que permite el acercamiento, legitimación o desafío del poder.

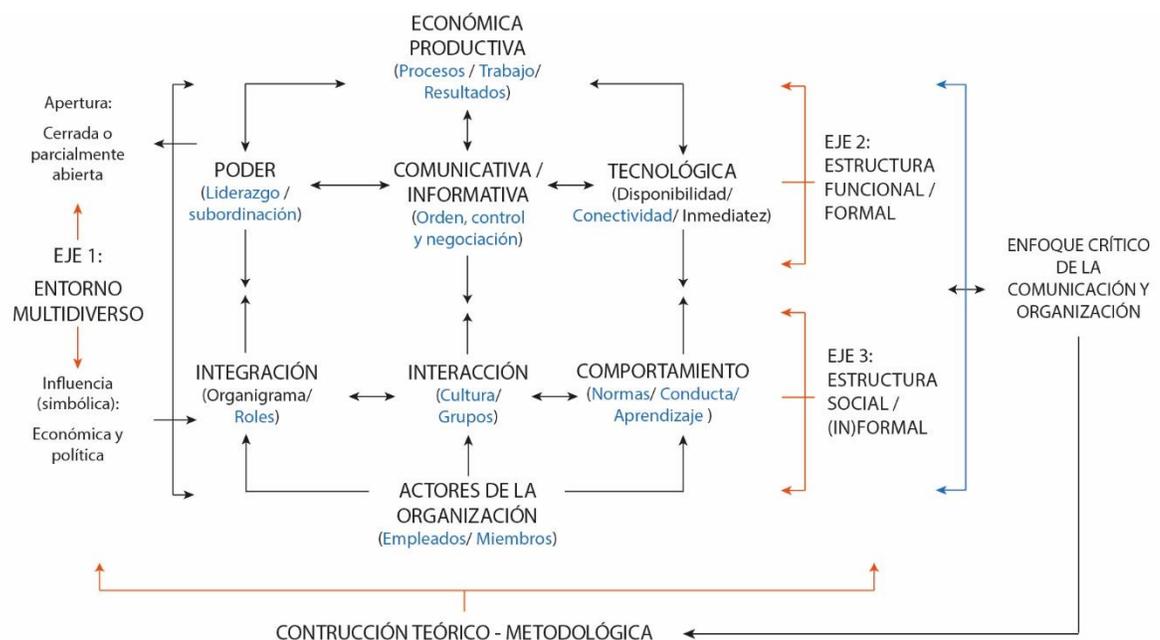
3) Al ser la empresa el escenario y modelo de análisis, aunado a la fuerza descomunal con que el modelo capitalista guía las formas de estructuración organizacional y las relaciones de trabajo, acaecen tres situaciones: a) el proyecto

democrático y participativo no puede sostenerse en una comunicación asentada sólo en la posesión de medios y de información, ya que en el contexto actual, el capital privado que rige la empresa difícilmente cederá b) en caso que esto suceda y ocurra un cambio de propiedad o se logre una apertura amplia, la idea de la comunicación como una herramienta político-ideológica, da como resultado general un desgaste profundo de las organización producto de las tensiones y conflicto, además de un peligro latente de repetir la supremacía de una lógica hegemónica, ahora de un grupo sobre otro, y: c) en términos de lo explicado hasta aquí, la comunicación recurrentemente terminará absorbida como fuerza productiva, con una orientación teleológica e instrumental.

Una vez asentados estos escenarios de problematización, se procede a dar cuenta cómo es que el enfoque crítico se mira a través del Modelo General de Estructuración Organizacional.

Figura 2.3 Enfoque Crítico de la Comunicación Organizacional desde el Modelo General de Estructuración Organizacional Tradicional

Nota: Elaboración propia



a) Desde el enfoque crítico, la organización actúa como una estructura parcial o totalmente abierta al entorno, el cual, es visto como un contexto de influencia simbólica en términos principalmente político y económicos.

En este sentido, generalmente se ve como una relación de intercambio de información significativa que la organización asimila para legitimar de manera externa las formas de control organizacional.

b) A diferencia de los enfoques anteriores, aquí se vive un continuo estado de conflicto entre el eje de estructuración funcional -que dictamina las formas de hacer, pensar y percibir la organización- y el eje de estructuración social que vive la tensión entre lo asentado en la formalidad y lo que experimenta en la vida cotidiana.

c) El actor de la organización puede tener presencia en dos sentidos: como empleado está sujeto al control emanado de la comunicación y la cultura, y sus acciones están dirigidas a consolidar la ideología y poder hegemónicos; en tanto miembro, puede caer en el primero o bien ser un agente activo en la transformación y democratización del fenómeno organizacional, por medio del acto comunicativo.

d) Como ya se revisó, la dimensión comunicativa-informativa tiene dos orientaciones: 1) una que busca dirigir la interacción y el comportamiento, en que la comunicación es un instrumento ideológico y político, mediado por el poder; 2) otra que busca transformar la estructura organizativa en donde el fenómeno comunicativo es un recurso democrático e incluyente mediado por el lenguaje. En este sentido es entendible que en última instancia sean el control, el orden y la negociación los objetivos primarios y los beneficios que emanan de la aplicación de los sistemas de comunicación e información, que lleven a los actores organizacionales a actuar conforme a lo esperado y aceptado, o bien, a desafiar a la organización.

2.3 La necesidad de nuevos enfoques y miradas sobre la comunicación organizacional

La revisión y análisis de los tres enfoques propuestos permiten establecer áreas de oportunidad para un re-pensamiento de la comunicación organizacional, sin embargo, antes de acometer dicho objetivo, se considera necesario redondear la aportación analítica desarrollada en hojas precedentes, para lo cual se propone una un cuadro de síntesis con base en cuatro variables:

1. Ontología: se refiere a lo que se considera como la naturaleza de ser de la organización.
2. Epistemología: implica la postura sobre como la organización es conocida o inteligible.
3. Axiología: lo que se cree que vale la pena conocer, una decisión que implica un juicio de valor.
4. Visión de la comunicación organizacional: qué se espera y cómo ocurre el fenómeno comunicativo.

Adicionalmente, con base la visión de comunicación organizacional de cada enfoque -desarrollada a lo largo del capítulo y concentrada en el cuadro-, se hará una alineación con las metáforas que propone Sfez (1995, p. 46-53) y que serán explicadas a continuación:

a) Representar / máquina: corresponde mayormente con los modelos centrados en la comunicación como un proceso de transmisión lineal -que puede ser de ida y vuelta- con distinción clara del emisor, receptor y canal. El proceso comunicativo es mecánico, analítico, racional y orientado hacia la consecución de fines bajo principios económicos de costos y beneficios.

La comunicación mecánica pretende la persuasión del actor, la intervención sobre la organización y el ejercicio del poder como fines.

b) Expresar / órgano: la comunicación como una vía para la comprensión de las partes, independientemente de los fines instrumentales que puedan tener. En la

comunicación orgánica no caben las pretensiones de persuasión, control o dominación.

Está orientada hacia el entendimiento entre actores, lo que conduce a una co-construcción de la realidad social.

c) Tautismo: identifica las propuestas de comunicación que confunden lo representativo con lo expresivo, definiéndolos al uno por el otro y conduciendo con ello a un universo donde todo comunica y donde se hace imposible vislumbrar el proceso que sostiene el fenómeno comunicativo.

Cuadro 2.2 Síntesis de enfoques recurrentes de la comunicación organizacional

Nota: Elaboración propia

Enfoque	Ontología	Epistemología	Axiología	Visión de la comunicación organizacional	Alineación con las metáforas de Sfez
Funcionalista	Realismo. Las organizaciones tienen una existencia objetiva que es independiente de las personas en ellas. La gente va y viene pero la organización perdura.	Positiva. El entendimiento de la organización tiene sustento en el método científico, donde la observación, la medición y la comprobación son imprescindibles.	Intervencionista. El conocimiento científico puede elaborar teorías predictivas y aplicarlas a las prácticas de gestión basadas en el orden y control.	Proceso de creación y transmisión de mensajes sobre los roles, las acciones y los comportamientos pertinentes que permitan la funcionalidad, eficacia y productividad.	Representar / Máquina
Interpretativo	Relativista Las organizaciones son entendidas como culturas. Son fenómenos inter subjetivos que se articulan, (re)producen y transforman; que tienen sentido y son comprensibles sólo por medio del acto comunicativo	Comprensiva. El entendimiento de la organización tiene sustento en la interpretación de la acción, procesos y experiencias socialmente significativas, a través de los cuales las personas construyen y mantienen las organizaciones sociales.	Descriptiva. Comprender cómo es que los actores dan sentido a la organización, construyen sus identidades, aceptan representan sus roles, así como pautas de acción y comportamiento .	Recurso para el entendimiento de los procesos de producción, reproducción, asentamiento y enacción de pautas comportamentales, normativas y de interacción organizacional.	Expresar / Órgano
				Proceso constitutivo del fenómeno organizacional humano, a través del cual se producen, reproducen y comparten significados, percepciones y emociones.	Tautismo
Crítico	Realismo-Relativismo. Las organizaciones tienen una existencia objetiva formada por fuerzas históricas y culturales, pero también se producen y reproducen en el contexto de luchas entre grupos de intereses en competencia y sistemas de representación de sus miembros.	Crítica. El entendimiento de la organización es posible desde el estudio y comprensión de sus estructuras hegemónicas, simbólicas y relaciones de poder que silencian e ignoran a los grupos específicos.	Emancipativa. Denunciar la estructura organizacional que (im)posibilita la acción social e individual y procurar su transformación y democratización.	Recurso democrático e incluyente mediado por el lenguaje, sostenido en el entendimiento lingüístico	Expresar / Órgano
				Instrumento ideológico y político, mediado por el poder, sostenido en la cultura y el control.	Representar / Máquina

Una vez analizados los enfoques recurrentes de la comunicación organizacional, unos y otros contrastantes, asoma un viso de concordancia, ese sobre el papel que ocupa la comunicación como imprescindible para disminuir las distancias, comprender y hacer relativas las diferencias. Generar conversaciones que promuevan una reorganización del panorama organizacional actual, en donde sea posible converger y lograr los proyectos organizacionales, grupales e individuales, a partir de la mínima aceptación del otro como uno igual en convivencia. Lo que en este proyecto hemos denominado como el reencontrar(nos).

Sin embargo, el problema general es que, salvo valiosos esfuerzos -algunos referidos a lo largo del capítulo-, las respuestas emanadas desde el campo de la comunicación organizacional se han visto mermadas en cantidad -aunque cada vez menos- y en otros casos en novedad-pertinencia debido a ciertas condicionantes político-institucionales-económicas que Galindo (2011) expresa como problemas de la investigación en comunicación en general y que se centran en:

a) Una cultura académica en la cual, los procesos comunicativos en el espacio constituido por las organizaciones de trabajo han sido objeto de poco interés. Los programas académicos siguen centrados fundamentalmente en el periodismo, con un mayor acento en el entrenamiento de habilidades técnicas y profesionales relacionadas con la labor en medios de comunicación -analógicos y digitales.

Otros campos que han ocupado espacios preponderantes son los relacionados con la educación, estudios de género, comunicación política, entre otros.

b) Otra condicionante es una cultura de investigación en comunicación en que predominan los análisis de la influencia de los *mass media*; de audiencias y consumidores; de mensajes y de contenido; fenómenos comunicativos en y a través de las nuevas tecnologías de información en red; así como en los estudios culturales, democratización, políticas y medios públicos.

c) A nivel del ejercicio profesional, la demanda productiva y de rendimiento que caracteriza a la empresa actual, ha coadyuvado a crear un panorama en que la mayoría de las soluciones, estrategias y planes de comunicación organizacional se

enfocan principalmente en el diseño de mensajes y la operación de medios internos y externos; en los casos más sofisticados, en la gestión de recursos simbólicos con foco la cultura, las relaciones públicas, la construcción de imagen y reputación organizacional. En ambos casos con finalidades instrumentales orientadas a dirigir las relaciones, la acción y la percepción.

A estos condicionamientos y, derivado del análisis de los enfoques recurrentes, se proponen otros de naturaleza teórico-prácticas:

d) La gran mayoría de los esfuerzos de investigación en materia de comunicación en las organizaciones se han enquistado en las perspectivas teórico-metodológicas de tres enfoques principales: funcional, interpretativo y crítico (Myers, 2014); provocando un campo más o menos enquistado en los mismos saberes y estrategias que poco ha coadyuvado al desarrollo y profundización de la disciplina.

e) Asimismo, es visible una dificultad en la comprensión del trinomio organización- comunicación-cultura, ya sea porque se conjuntan en esquemas simplificadores que promueven miradas y soluciones típicamente instrumentales, o bien, se desconectan y se trabajan por separado, desatendiendo su carácter sinérgico, multidimensional y multidisciplinario.

No es propósito hacer un enjuiciamiento, pues se reconocen los avances logrados en el campo de la comunicación en las organizaciones, sin embargo, se ha creado un campo principalmente orientado a la opulencia mediática, a la exposición en medios masivos y relaciones públicas, así como al denominado marketing interno, que contempla a los empleados de una organización como un mercado, al que hay que analizar, segmentar y ofrecer un producto atractivo – consistente no solo en un puesto de trabajo y un salario– que satisfaga sus necesidades y consiga su mayor rendimiento e integración con los objetivos de la empresa (Gronroos, 1984).

De este modo, se sustenta la idea de que, lejos de las técnicas para la gestión, la comunicación en las organizaciones —su estudio y su estructuración— lleva implícita una profunda carga ética, cultural y política (Ávila, 2004). La comunicación

organizacional deberá aportar saber, para responder a las necesidades de las organizaciones y sus miembros; promoviendo una redefinición de los mandatos, los roles y el liderazgo, más allá de la retórica de los resultados, los valores y la misión, en pro de bienes comunes compartidos.

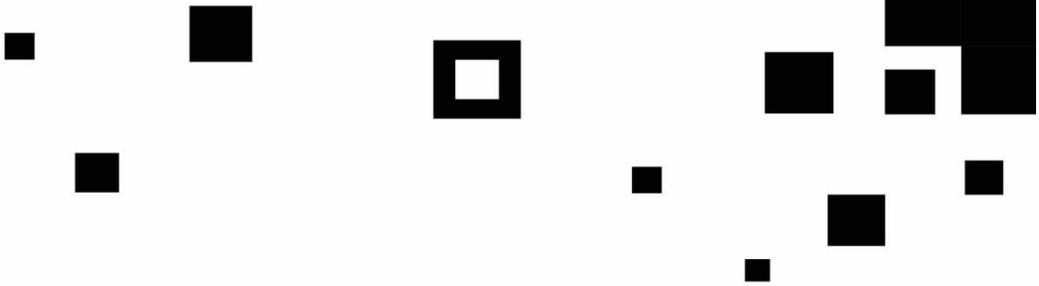
Si bien, organización, comunicación y cultura son conceptos que parecen totalmente inaprensibles debido a sus características estructurales de corte multidimensional y transdisciplinario. El reto que tiene el académico, el investigador y el profesional de la comunicación organizacional es no conformarse con esas ambigüedades (León, 2006) y soslayarlas a cambio de comodidades epistemológicas y metodológicas. Si se quiere contribuir a una reivindicación del papel de la comunicación organizacional, será necesario reflexionar organización, comunicación y cultura desde perspectivas que permitan construir sinergias. La tarea es en extremo compleja. Lo cierto es que haciendo las cosas como hasta ahora se han hecho, difícilmente se alcanzará una respuesta a esta solicitud que demanda la sociedad.

La comunicación organizacional es hoy un campo de investigación en desarrollo y, por tanto, requiere un mayor análisis desde sus objetos de estudio, las formas como se está produciendo e incluso detectar posibles vacíos en investigación. Varios autores coinciden en afirmar que para abordar la realidad organizacional no existe un sólo método (Bouzon, 2001; Mumby & Putnam, 2014), se necesita reconocer la complejidad organizacional usando diferentes métodos y perspectivas de análisis, de ahí que los enfoques de investigación en comunicación organizacional requieren ser fortalecidos a través del desarrollo de perspectivas multi-transdisciplinarias. Según Jones (2004) los desafíos que enfrenta la investigación en comunicación en los inicios del nuevo milenio son:

- a) Innovar en teoría y metodología
- b) Reconocer el papel de la ética
- c) Tener capacidad de moverse de micro a macro niveles y viceversa
- d) Examinar las nuevas estructuras organizacionales y tecnologías

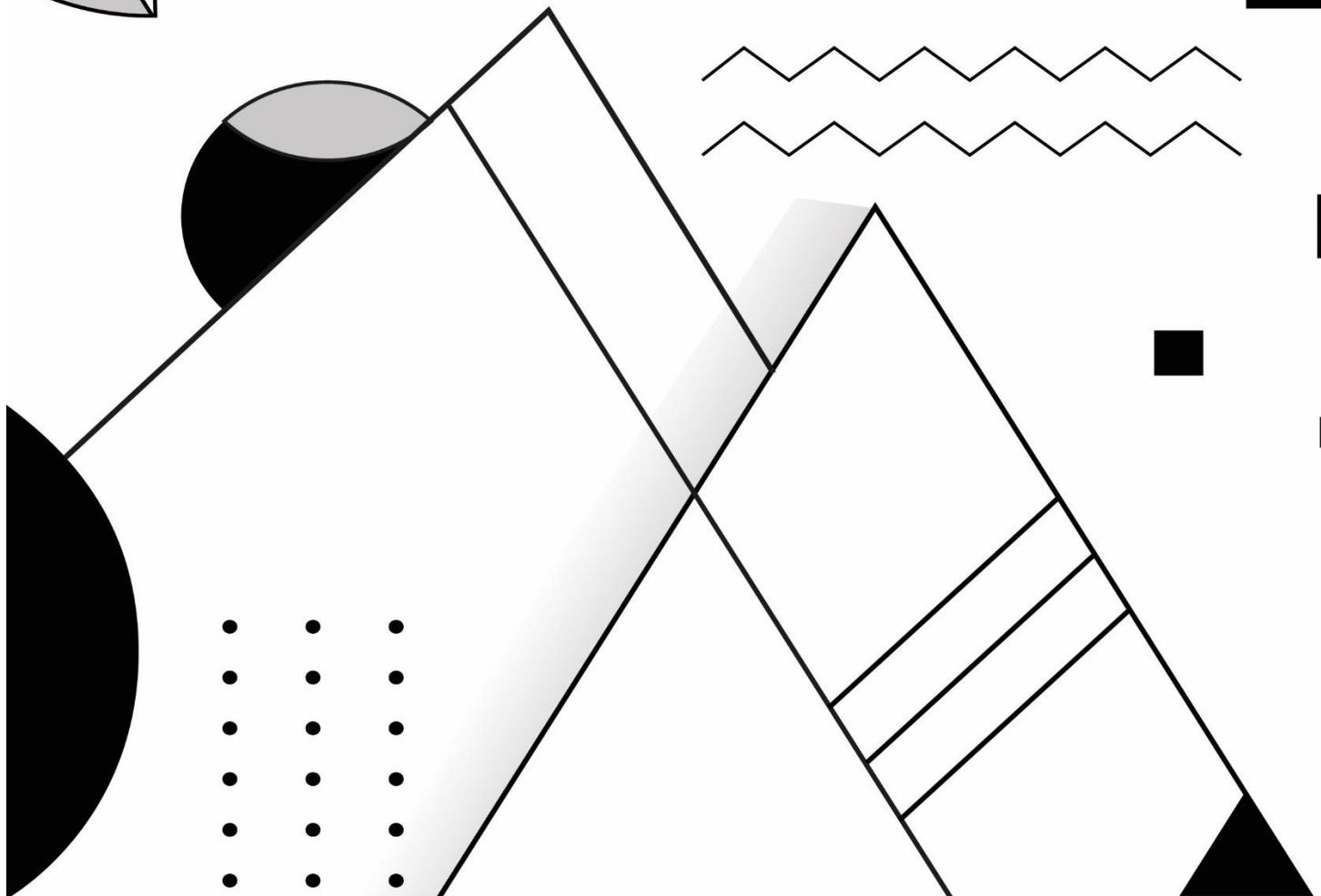
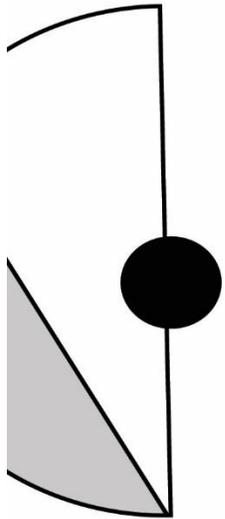
- e) Entender la comunicación en el cambio organizacional y en la diversidad cultural

Para el presente trabajo de tesis se considera que los aportes de la biología del conocimiento, perspectiva fundada en los trabajos de Humberto Maturana y Fernando Varela, permiten enfrentar dichos desafíos. Sus estudios van desde las condicionantes biológicas del conocimiento hasta la construcción del fenómeno social. Las explicaciones que esta perspectiva aporta, además de otras que ha detonado en diversos autores sobre el funcionamiento celular, el sistema nervioso, la autopoiesis, el lenguaje, el conversar, el ser humano, la sociedad y la ética se pueden integrar en una propuesta para repensar las organizaciones y la comunicación que en ellas se desenvuelve.



Capítulo 3

BIOLOGÍA DEL CONOCIMIENTO, COMUNICACIÓN Y ORGANIZACIONES



Válgase hacer aquí un recuento. A través del capítulo uno, se realizó un análisis del fenómeno organizacional con base dos propósitos: 1) Entender el camino que ha llevado a las formas de estructuración organizacional actuales, a través de una aproximación socio-histórica a las organizaciones y el trabajo, que permitió, y; 2) comprender cómo se ha asimilado teóricamente ese desarrollo, con base en la revisión concisa a las propuestas y perspectivas principales que han acompañado el estudio formalizado de los diversos sistemas organizacionales.

De ambas encomiendas, emergió pauta para una reflexión profunda que llevó a sostener que - aún en sus visibles diferencias- la diversidad teórica de la organización redundante y recae en torno a un mismo modelo general de estructuración organizacional vinculada a una visión economicista, productiva y gerencial, la cual ha implicado que prácticamente todo fenómeno organizacional humano se haga equiparable en análisis y explicación con la empresa.

En el capítulo dos, se hizo un recorrido mínimo histórico sobre la comunicación organizacional como disciplina, el cual valió para dilucidar el desarrollo de sus preocupaciones centrales. Asimismo, sirvió de base para establecer que han sido tres los grandes enfoques que el campo académico-profesional de esta disciplina ha configurado como recurrentes para sustentar sus intereses y líneas de investigación, los cuales fueron caracterizados, analizados y problematizados a la luz de sus raíces epistémicas, sus propuestas generales y su alineación con el Modelo General de Estructuración Organizacional. Finalmente, se llegó a una reflexión crítica que permitió asentar la necesidad de explorar nuevas perspectivas y optar por un re-pensamiento sobre el campo de la comunicación organizacional.

El discurrir de ambos capítulos permite, en términos generales, hablar de la empresa como modelo organizativo sobre el cual se finca la reflexión, propuesta y perspectiva teórica. De aquí que, un campo de la comunicación organizacional mayormente focalizado en el estudio instituciones económico-productivas, vea su horizonte inundado de soluciones pragmáticas, fugaces, opulentas y cada vez más tecnológicas -algunas más exitosas que otras- y, sin embargo, la mayoría comparte un paulatino alejamiento al vivir del actor organizacional, su complejidad, su riqueza,

su trascendencia y su prospectiva en las más diversas manifestaciones organizacionales.

Las preguntas que se pueden construir a partir de esos dos primeros apartados son variadas, dependerá del observador y sus observaciones. En ese mar de reflexiones y cuestionamientos posibles, para efectos del presente trabajo se rescatan los siguientes:

1. ¿Está la comunicación organizacional limitada al espacio de las instituciones económico-productivas?
2. Más aún, ¿es el fenómeno organizacional una consecuencia exclusiva de estructuraciones económico-productivas, o son estas últimas un tipo específico -no único- de manifestación del fenómeno social y de identidad organizacional?
3. ¿Existe la posibilidad de repensar un modelo de organización y comunicación en la construcción de lo social y lo organizacional humano, en sus diversas manifestaciones?
4. ¿Qué base epistémica y teórica permitiría reflexionar a tales interrogantes, de modo distinto, es decir, en una articulación antropológico-biológica sobre lo social, lo organizacional, lo comunicativo y lo cultural?

El argumento central que ha guiado esta investigación y que además enmarca el objetivo general, es que desde los aportes teóricos de la biología del conocer se hace posible una vía para construir nuevas reflexiones teóricas en torno a las organizaciones, la comunicación y la cultura a través de una articulación de las bases biológicas del fenómeno social, organizacional y humano con la también complejidad de sus estructuraciones simbólicas.

En el presente capítulo se hará revisión a una serie de aportaciones puntuales y esenciales de la biología del conocer, mismos que se irán delineando para, en una segunda parte, establecer una serie de interconexiones biológico-comunicativas y organizacionales que dispongan tierra fértil para acometer la encomienda de construir una propuesta para repensar la comunicación organizacional.

Los aportes y conocimientos construidos desde, y a propósito, de la biología del conocer son vastos. Desde principios de los setenta, década en que los biólogos chilenos, Humberto Maturana y Francisco Varela cimientan las bases de esta perspectiva explicativa, la literatura generada por ellos creció exponencialmente, articulada siempre bajo un principio epistémico biológico que se considera legítimo para explicar fundamentalmente el origen y conservación de lo vivo; luego del conocer y la conciencia; y derivado de ello, las bases de configuración de lo social y lo humano. Del nacimiento de esta preocupación, Maturana (1994, p. 10-11) refiere:

[...] Un estudiante me preguntó: <<Señor, usted dice que la vida se originó en la tierra hace más o menos tres mil quinientos millones de años atrás. ¿Qué sucedió cuando se originó la vida? ¿Qué comenzó al comenzar la vida, de modo que usted pueda decir ahora que la vida comenzó en ese momento?>>. Al oír esa pregunta me di cuenta de que no tenía respuesta, ciertamente me había preparado para contestarla, pero no podía, ya que de hecho no me la había preguntado en esos términos. ¿Qué se origina, y se conserva hasta ahora, cuando se originan los seres vivos en la tierra?, fue la pregunta que oí [...] Así, lo primero que hice fue formularme la pregunta de una manera completa: ¿Qué comienza cuando comienzan los seres vivos en la tierra, y se ha conservado desde entonces? O, puesto de otra manera: ¿Qué clase de sistema es un ser vivo?

La pregunta, si acaso se había planteado en la filosofía, por supuesto no tenía respuesta; pero tampoco estaba disponible en ninguna teoría biológica, evolutiva, cibernética, química, etcétera, en los términos en que se concibió; ante tal encrucijada siempre estuvo la posibilidad de recurrir y hacer reminiscencia a Dios o cualquier fuerza suprema, pero incluso, esa opción no arrojaba un principio explicativo que permitiera entender cómo fue posible la vida, y que fuera así de modo particular y no de otro, en el devenir y en la deriva natural, de cada especie de ser vivo (Mpodozis & Maturana, 1992), incluido el ser humano.

Para responder, hubo que hacer un ejercicio de regresión imaginaria a la historia de la Tierra, hace unos cuatro mil quinientos millones de años, a un momento específico, cuando por deriva hubo desarrollo de un tipo de moléculas con membranas estables y, a la vez plásticas capaces de diferenciarse y clausurarse respecto del medio ambiente. Esa característica fue esencial, ya que implicó la posibilidad de desarrollar la capacidad de difundir iones en periodos relativamente largos respecto de las velocidades moleculares, lo cual devino en el surgimiento de moléculas orgánicas proteicas. Aquí se fundó la posibilidad de la vida, pero no fue hasta que estas proteínas formaron una red cerrada de reacciones e interacciones que produjeron las mismas moléculas de las que la red está integrada, que hubo la irrupción de lo vivo. A este fenómeno, Maturana (2009b, p. 232-233) lo nombró autopoiesis u organización autopoietica, que se puede explicar como:

[...] una red de procesos de producción de los componentes que: a) participan recursivamente mediante sus interacciones en la generación y realización de la red de procesos de producción de componentes que los producen; y b) constituyen esta red de procesos de producción de componentes como una unidad en el espacio en el que ellos (los componentes) existen realizando sus límites

A los sistemas de esta naturaleza yo los llamo sistemas autopoieticos: la organización de un sistema autopoietico es la organización autopoietica. Un sistema autopoietico que existe en el espacio físico es un sistema vivo.

Como resultado de su organización, los sistemas autopoieticos operan como sistemas homeostáticos que tienen su organización propia como la variable fundamental crítica que los sistemas mantienen constante activamente. En un sistema autopoietico todos sus estados (dinámicos) son estados en autopoiesis y llevan a la autopoiesis.

De esta manera se circunscribe un cambio radical en la forma de conceptualizar, observar y estudiar a los seres vivos, al caracterizarlos como sistemas determinados estructuralmente, que constituyen una red cerrada de

producción de sus componentes a través de ellos mismos. Dicha constitución estructural -sus cambios y conservaciones- tienen lugar en la totalidad y clase de interacciones y relaciones entre sus componentes, ya sea producto de la dinámica estructural interna o bien, disparados por las interacciones del ser vivo con el medio.

Esta perspectiva explicativa, lejos de configurarse como unificadora, determinista, teleológica, o hasta teológica, supone la apertura hacia un diferente derrotero epistémico -no verídico, único, ni mejor en el espíritu mismo de la teoría-. De esta forma conceptos como autopoiesis, organización, determinismo y acoplamiento estructural, clausura operacional, deriva natural, autonomía y lenguaje, entre otros se volverían claves para desentrañar nuevas propuestas y discusiones en torno a los sistemas vivos, lo social y lo humano, desde las más diversas disciplinas.

En este capítulo se hará una exposición mínima, pero suficiente, que permita entendimiento general de los aportes de la biología del conocer, así como una comprensión del origen de las reflexiones propuestas en el capítulo cuatro. Es necesario recordar que esta no es una tesis sobre biología del conocer, por lo cual, los acercamientos están pensados y deliberadamente enfocados en mantener congruencia con el objetivo que es la construcción de una propuesta para repensar a las organizaciones y la comunicación que en ellas ocurre. En este sentido, antes de comenzar con la exposición y la redacción se considera pertinente establecer y aclarar lo siguiente:

a) En el entendido que la producción literaria y científica sobre esta perspectiva es por demás extensa en cantidad y temas; se hizo especial concentración en la obra de Humberto Maturana y Francisco Varela; incluyendo las que hayan realizado con otros autores.

b) No obstante, en la introducción ya se hizo referencia a la estrategia metodológica para el proyecto de investigación en general, se considera importante hacer algunos apuntes sobre las congruencias del camino metodológico con el marco teórico a desarrollarse, mismos que podrán revisarse en los anexos de esta tesis (Anexo 1).

c) Finalmente, se hará una breve introducción epistemológica que delimite las bases sobre las cuales se puede acercar la comprensión de la biología del conocimiento.

3.1 Apuntes epistemológicos

Las trincheras se mantienen en pie, los soldados siguen fieles, las grandes naciones epistémicas persisten, debilitadas por una disputa de tantos años; en una búsqueda de la razón, de la verdad, y de los caminos para llegar a ello; una conflagración que también significa poder, autoridad, legitimidad y que parece no tener fin. Así ha sido la discusión en torno a lo que debe ser considerado la validez del conocimiento científico, su propósito y su metodología: Tradición aristotélica versus tradición galileana; objetividad o subjetividad; explicar o comprender; y de ahí un mar infinito de otras dialécticas que comparten como eje central el fenómeno del conocer, ya fuera como resultado de la razón o de la experiencia, y de cómo adquiriría corporeidad en el ámbito de lo real, o bien, sustancia en la esfera de las ideas y la conciencia.

Así mismo, producto de la batalla, de entre las pérdidas, los escombros y las sombras, han surgido rebeldes que han trastocado el sentido mismo de la disputa y los cimientos epistémicos más consolidados. Baste recordar el llamado a la anarquía de Feyerabend (2003) que cuestionó el ápice de la ciencia y de quienes viven de ella, abogando por su aplicabilidad creativa y recriminando el carácter opresor sobre el que se fue conformando. En este mismo sendero, la revolucionaria y paradigmática figura de Khun (2013) dio un vuelco comprensivo al problema del conocimiento científico adjudicándole un carácter de convergencia, diálogo, consenso y endeble permanencia.

Antes de estas posturas, quizá una de las manifestaciones más representativas de la rebeldía epistémica sobre el origen y posibilidades del conocimiento haya tenido lugar en Kant (1984), quien plantearía una crítica a las dos tradiciones epistemológicas reinantes, afirmando que, si bien todo conocer empieza por la experiencia, no todo procede de ella, por lo cual, supone la existencia

de ciertas estructuras en los sujetos que hacen posible el conocimiento, previas a toda experiencia e iguales en todos los sujetos, la razón y la lógica serán dichas estructuras. De esta manera, se da lugar a dos tipos de conocimiento y, aunque lo científico mantiene un estatus de validez universal, la verdad se configura como un supuesto y no como una certeza absoluta.

Años más tarde de la mano de Hegel, Husserl y Heidegger, el conocimiento tomaría un cariz fenomenológico definitivo, ya no sólo resultado aislado de la percepción, de la razón, ni producto de una simple experimentación. El conocer se transformaría en un proceso resultado del vivir, en la que el observador es parte del objeto de estudio y su vivencia es parte del proceso de comprensión e interpretación del fenómeno en la conciencia.

Sujetos de críticas y de exaltaciones, lo indudable es que estos pensadores marcarían un parteaguas en el problema del conocimiento, así como, en las bases de las más diversas rupturas epistémicas en las ciencias modernas.

En el campo de la comunicación personajes como Jürgen Habermas, Jesús Martín Barbero, Gregory Bateson, Manuel Martín Serrano, entre otros, fueron y son referentes ineludibles de esa revolución epistémica que, en el contexto general de las llamadas ciencias sociales, se conformó en una vertiente que se distanció del ideal de las explicaciones y leyes universales, hacia el de la interpretación y comprensión de casos particulares, de la cotidianidad en los modos de vivir. Esto derivó irremediamente, en una casi inabarcable construcción de conocimiento inter-transdisciplinario que trastocó los más diversos ámbitos, realidades y creatividades, con las desavenencias y dificultades lógicas que, sin embargo, abrieron el espectro a una explosión de percepciones, significaciones y explicaciones; es anarquía y democracia pura. Geertz (1980, p. 2-4) advierte esta disrupción de manera casi poética:

[...] Algo le está sucediendo al modo en que pensamos sobre el modo en que pensamos [...] No se trata de que no tengamos más convenciones de interpretación; tenemos más que nunca, construidas —y a menudo mal construidas— para acomodar una situación que al

mismo tiempo es fluida, plural, descentrada y fundamentalmente ingobernable. En lo que a las ciencias sociales concierne, todo esto significa que su tan lamentada falta de carácter ya no las pone aparte de las demás. Pero todo esto es para bien: liberados de tener que llegar a ser taxonómicamente honorables, puesto que nadie más lo es, los individuos que se piensan a sí mismos como científicos sociales (o conductuales, o humanos, o culturales) son libres ahora de dar a su trabajo la forma que deseen en términos de sus necesidades, más que en términos de ideas heredadas sobre la forma en que eso debe o no debe ser hecho [...]

[...] Dada la nueva dispersión del género, muchos han adoptado otras estrategias: estructuralismo, neopositivismo, neomarxismo, micro-micro descriptivismo, macro-macro construcción de sistemas, y esa curiosa combinación de sentido y sin sentido común que es la sociobiología. Pero la tendencia hacia una concepción de la vida social como algo que está organizado en términos de símbolos (signos, representaciones, signifiants, Darstellungen... la terminología es variada), cuyo significado (sentido, valor, signification, Bedeulung) debemos captar si es que queremos comprender esa organización y formular sus principios, ha crecido hasta alcanzar proporciones formidables. Los bosques están llenos de intérpretes ansiosos.

Es desde esa llamada al sin sentido, a la disrupción epistémica, a una desbocada convergencia disciplinar, al alivio de las necesidades cognitivas y emocionales sobre el fenómeno de la comunicación en las organizaciones que en este trabajo se hace un acercamiento a la biología del conocer como posibilidad para nuevas reflexiones, a pesar de las dificultades que implique que en ella y sus autores, no exista una preocupación específica sobre tal campo, no se admita afinidad alguna con las ciencias sociales, ni se reconozca tácitamente base o recurrencia con alguna epistemología existente. De hecho, esta perspectiva manifiesta poseer una *episteme* propia, netamente biológica, suficiente y necesaria para la explicación de lo humano y lo social.

Si bien se puede otorgar dicho carácter, se sustenta la idea de que la biología del conocimiento tiene claras reminiscencias kantianas y fenomenológicas que son posibles de articular en interconexiones con las ciencias sociales en general y la comunicación en particular, ya no sólo para la explicación funcional (*erklären*) sino también la comprensión (*verstehen*) específica de la complejidad del fenómeno social humano: su organización, sus interacciones, su comunicación y cultura. Para entender esas reminiscencias y potencialidades es necesario acercarse a los saberes de dicho enfoque, pero primero a su epistemología, que gira en torno a los observadores, las explicaciones y los fenómenos sistémicos.

3.1.1 Sobre los observadores u observadoras

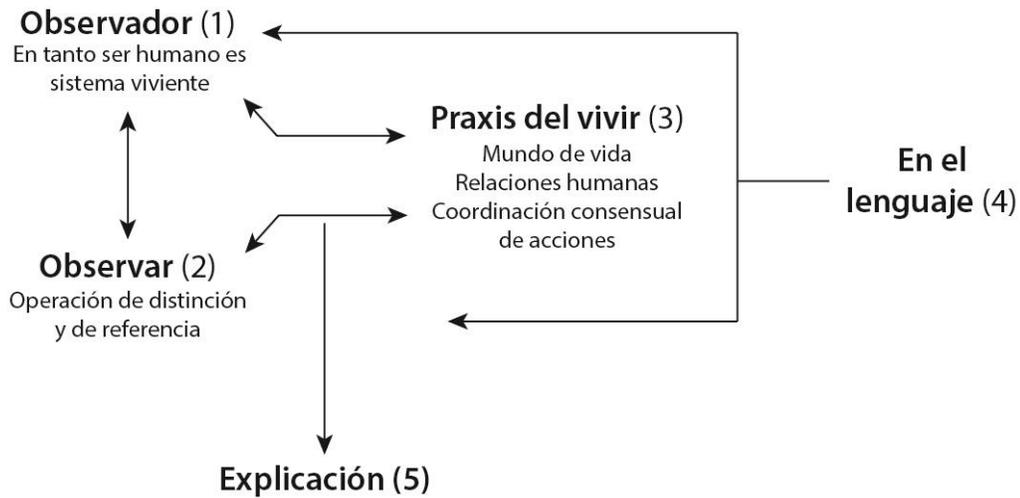
Uno de los pilares epistemológicos fundamentales para una construcción de entendimiento sobre la biología del conocer está expresado por Maturana (2009b, p. 229) de la siguiente manera: “Todas las distinciones que tratamos, de manera conceptual o concreta, están hechas por nosotros como observadores: todo lo dicho es dicho por un observador a otro observador”.

Un observador u observadora es un ser humano que puede hacer distinciones y especificar aquello que distingue como una unidad diferente de él, a la que confiere límites y separa de un trasfondo; esto lo logra a través de una dinámica recursiva de acoplamiento entre su operar en el lenguaje, su sistema nervioso, sus acciones, su emocionar y su corporeidad en coherencia con su praxis de vivir, siendo incluso capaz mantenerse como alguien externo en las descripciones de las circunstancias de su observación.

Para entender esta condición de observador del ser humano se requiere asumir algunas sentencias, mismas que se explicarán a través del desmenuzamiento de la siguiente figura:

Figura 3.1 Ontología del observar

Nota: Elaboración propia - Modificado de Maturana (1990)



El observar (2) y el observador (1) operan en el lenguaje (4) por lo cual, sin éste, el ser humano no tiene posibilidad de referirse a sí mismo o a cualquier otra entidad, ni de operar con distinciones. Incluso un intento por diferir de esta noción para referirse a los observadores como entidades no lenguajeantes, implica en sí una observación con recurrencia en el lenguaje.

Ahora bien, en tanto que ser humano, el observador u observadora es un sistema viviente cuyas: a) habilidades cognoscitivas son fenómenos biológicos, porque sufren alteraciones cuando la biología del observador es alterada y, b) las explicaciones sobre dichas habilidades debe hacerlas mostrando cómo éstas surgen en tanto que fenómenos biológicos en su realización como sistema viviente (Maturana, 1996, p. 57-58); lo que implica tener en consideración su praxis del vivir (3) que en el caso del ser humano estaría comprendida por su mundo de vida en el cual convergen sus experiencias, sus relaciones y la coordinación consensual de acciones; espacio neuro-fenomenológico y de lenguaje donde se hace posible la consciencia del ser mediante la experiencia recursiva del observar que como fenómeno constituye la condición base y a priori de las reflexiones, justificaciones y de las explicaciones (5) y su comunicación.

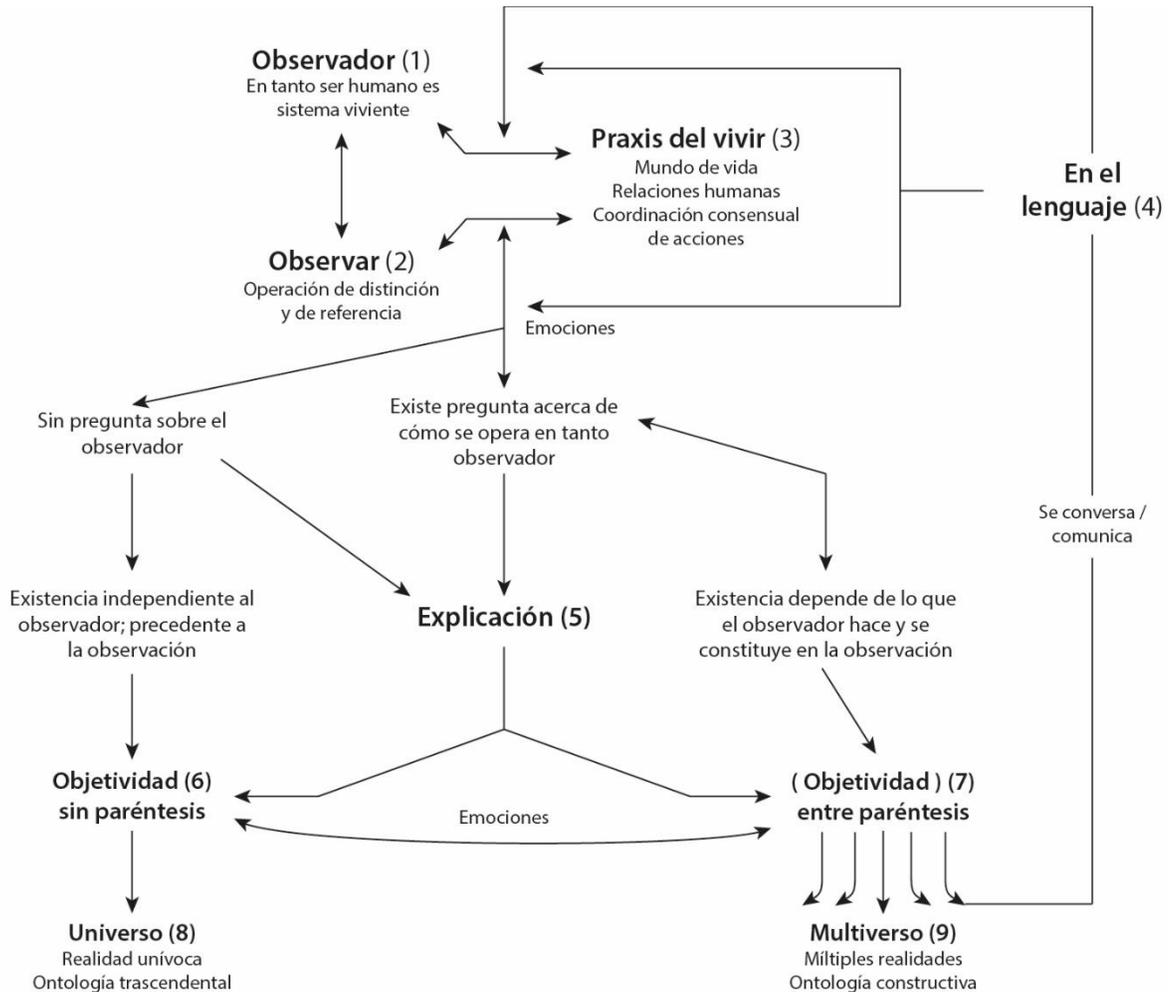
3.1.2 Sobre las explicaciones

Aun cuando se señala a los fenómenos como algo que aparece o surge en el espacio perceptivo del individuo y que es independiente a él, lo que en realidad se hace al referirse a ellos es una operación de distinción particular de experiencias que suceden a cada uno en su praxis del vivir intermediado por el lenguaje, esa operación es el fenómeno de la observación que se configura como elemento fundante de la posibilidad de explicación.

Las explicaciones son la segunda columna epistemológica que se tratará a continuación y que, en el marco de las relaciones humanas, resultan imprescindibles para dotar a las observaciones de una posibilidad para la comunicación de las experiencias y la coordinación consensual de acciones. Según Maturana (2009b, p.274) “el mundo que ponemos de manifiesto en nuestras explicaciones es una red de conversaciones que nos permite coordinar y comprender nuestras experiencias, mas no las sustituye”, bajo esta condición el observador puede optar por dos caminos explicativos posibles, mismos que quedan expresados en la siguiente figura y se irán detallando a continuación:

Figura 3.2 Ontología del observar y de las explicaciones

Nota: Elaboración propia - Modificado de Maturana (1990)



3.1.2.1 Objetividad sin paréntesis (6)

Este camino explicativo puede tener origen en dos situaciones específicas, en las que el observador: 1) no se hace preguntas acerca de su condición como tal, ni de cómo conoce o bien cómo hace lo que hace, o bien, 2) inmerso en la praxis del vivir y en la posibilidad de observarse a sí mismo, de distinguirse de otros y de operar en el lenguaje, se hace preguntas a propósito de ¿cómo actúa como observador? ¿cómo es que conoce y puede hablar de conocer?

Lo que comparten ambos orígenes y es característico de la objetividad es la presunción de que el observador posee ciertas capacidades cognitivas constitutivas

y determinadas en su carácter de ser humano que posibilitan la referencia a los fenómenos y las cosas como si se tratase de objetos cuya existencia es independiente y precedente a él mismo y a su observación y, por tanto, se puede recurrir a ellos en cualquier instancia para validar las explicaciones.

La objetividad ha sido el derrotero preferido y tradicional de muchas de las metafísicas, de las religiones y por supuesto de la ciencia que, a través de las ideas de Dios, el espíritu, el alma y/o la racionalidad han tratado de constituir la consideración de que existe un solo camino explicativo universal y válido, cualquiera que éste sea, para acceder a la comprensión o entendimiento de una realidad unívoca y para encontrar las leyes que rigen el universo **(8)**.

Incluso, aun en la aceptación de varias de las ciencias modernas sobre la importancia del observador en las explicaciones, esta línea se mantiene recurrente en aquellos que abogan por la razón como elemento constitutivo de lo humano para el acceso a una realidad independiente que espera a ser descubierta. A propósito de la objetividad, Maturana (1996, p.60) refiere:

[...] es el acto de escuchar por parte del observador, u observadora, con un criterio de aceptabilidad el que implica una referencia a alguna entidad que existe independientemente de lo que él o ella hacen para que una reformulación de la praxis de vivir sea aceptada como una explicación que constituye esta línea explicativa y, de hecho, la define. Por lo tanto, esta línea explicativa es constitutivamente ciega (o sorda) a la participación del observador, u observadora, en la constitución de lo que él o ella aceptan como una explicación.

La objetividad hace reminiscencia a una ontología trascendental en la cual la realidad está compuesta por un único dominio de existencia de la cual el observador sólo es parte y sus explicaciones forman parte de una revelación, por tanto, cualquier aseveración que no sea apropiada a dicho plano existencial será considerada como intrínsecamente falsa. En buena medida esta es la línea que ha regido la historia en Occidente.

3.1.2.2 Objetividad entre paréntesis (7)

Como se puede observar en la figura 3.2, este camino explicativo surge también en la pregunta acerca de ¿cómo opera el observador?, ¿cómo conoce y explica lo que se observa?, pero toma un derrotero diferente que inicia con la consideración de que la respuesta a estas interrogantes debe tener como punto de partida la aceptación del observador como un sistema viviente, lo que implica: a) la participación de su biología en el desarrollo particular de sus habilidades cognoscitivas y b) sus operaciones de distinción ocurren en la propia praxis del vivir, las emociones y en el lenguaje.

En este sentido, en la línea de la objetividad entre paréntesis la existencia se constituye por lo que el observador hace en el momento en que establece la observación, esto conlleva a considerar que los objetos o fenómenos que se distinguen y las explicaciones que se dan de ellos, son construcciones o producciones dotadas de propiedades constituidas a partir y en congruencia con la historia de vida particular del individuo. Se trata de una ontología constitutiva o constructiva en la que el observador está integrado recursivamente en la distinción y en la explicación.

Esta cuestión no resulta menor, ya que fenomenológicamente sitúa el conocer como una construcción que emana de una conducta que opera en congruencia bio-social y comunicativa. Así, la línea de la objetividad entre paréntesis entraña un cambio paradigmático que tiene tres consecuencias fundamentales: 1) aunque al hablar los fenómenos o las cosas se haga referencia a algo externo al observador, no existen entidades independientes a él ni a su observación que funcionen por sí solas como criterios de validación; 2) toda enunciación, justificación o explicación son construcciones referenciales, esto es, no sustituyen a la experiencia, ni al fenómeno u objeto en sí y; 3) en esta directriz es un sinsentido pensar el fenómeno del observar, explicar y conocer -más aún la ciencia y la sociedad- sin en el lenguaje.

En el caso de la ciencia, toda explicación, ya sea científica, filosófica o técnica, mía o de Birch, es la proposición de un mecanismo generativo que, si se realizara, daría lugar en los observadores -como

consecuencia de su operación- a la experiencia que ha de explicarse, y la cual es aceptada como tal por los observadores sólo si satisface algún criterio de aceptabilidad que ellos establecen explícita o implícitamente mientras escuchan. Las explicaciones, entonces, son conversaciones sobre coordinaciones de experiencias entre seres humanos coexistentes. Esta es una situación circular, pero es una condición constitutiva para toda explicación que, cuando es comprendida, nos permite evitar una confusión de los dominios de la explicación (Maturana, 2009b, p. 268).

En ese sentido, los científicos en su tarea también explican aquello que distinguen les pasa como observadores en su vivir, la diferencia es que buscar consolidar y legitimar sus experiencias y sus coherencias en un modo de vivir específico a través de la proposición y/o ejecución de mecanismos generativos que si se les deja operar dan como resultado el fenómeno que se quiere explicar, para la satisfacción de ciertos criterios de validación de las explicaciones científicas (Maturana, 1990). Tradicionalmente ese mecanismo ha sido la experimentación y el criterio el método científico; con la objetividad entre paréntesis se abre un panorama a nuevas formas de validación y metodologías, algo que de hecho ha estado ocurriendo con el advenimiento del pensamiento complejo y lo cuántico en las ciencias, aunque aún ahí hay quienes van y vienen entre ambos modos explicativos.

Ya sea en las explicaciones para la vida cotidiana o para la ciencia -que no escapa de la primera- la objetividad entre paréntesis supone que el observador puede crear tantos dominios de realidad como operaciones de distinción haga en su praxis del vivir, y que puede usar uno u otro dominio como marco explicativo dependiendo de su emocionar y del criterio de aceptabilidad que buscan satisfacer. Esto remite a una ontología no reduccionista ni trascendental en la cual no existe explicación única, definitiva y verdadera; más bien se acepta la existencia de un multiverso **(9)** (ver figura 3.2), esto es, múltiples y diferentes realidades explicativas, igualmente legítimas, cuya coexistencia, articulación o convergencia es posible en el lenguaje a través de redes de conversaciones y coordinación consensual de acciones.

Finalmente, a partir de lo expuesto se puede sostener que cualquier entendimiento o comprensión del proceso cognoscitivo, de las explicaciones, reflexiones y justificaciones que manan de él, debe dar cuenta del observador, su praxis del vivir y su condición como un sistema viviente, pero ¿qué implica hablar de esta noción desde la biología del conocer?

3.1.3 Sobre los sistemas o fenómenos sistémicos

La noción de sistema es el tercer pilar epistémico que se propone para acercarse a la biología del conocer, pero antes de adentrarse a su caracterización, se propone hacer un acercamiento mínimo histórico que permita una comprensión de su origen y diferenciación.

3.1.3.1 Apuntes mínimos históricos sobre la noción de sistema

Las reminiscencias a la idea de sistema, pueden ubicarse en los orígenes de la preocupación del ser humano por explicar y comprender el origen del Universo, de la Tierra y de él mismo; así las más diversas culturas primigenias configuraron cosmogonías en torno a una génesis enmarcada en el caos y oscuridad que tomó luz y forma a través de un principio ordenador del cual surgieron todas las cosas, los seres vivos y los hombres con la encomienda de coexistir en torno a un bien común, ya fuera a través de una articulación armónica, una dialéctica antagónica y/o jerárquica.

Estas cosmogonías que evocaron un pensamiento integrador, holista, interdependiente y hasta cierto punto evolutivo, más tarde tomarían corpus filosófico en las figuras de Aristóteles y Heráclito. Sin embargo, hacia el siglo XV, esta perspectiva entraría en una crisis que tendría su epítome en 1637 cuando Descartes (2006) sentó los preceptos de un pensamiento y una sistemática reduccionista, causalista y mecanicista que ha regido buena parte de la ciencia en Occidente.

Casi dos siglos después, Hegel recuperaría mucho del espíritu perdido al rescatarlo como totalidad auto constituyente que resultó en un principio subjetivo de

realidad unificador e integrador manifestado en el "yo que es nosotros y el nosotros que es yo" (2010, p. 108); una forma realizada de unidad entre sujeto y objeto. Pero no sería hasta el siglo XX que todas las reminiscencias mencionadas adquirirían tonalidades de una ciencia formal que emanaría básicamente en la disciplina biológica y su preocupación por el origen de la vida; el mismo Heidegger (2007) advertiría esta emergencia al impartir sus célebres lecciones magistrales *Los conceptos fundamentales de la metafísica. Mundo, soledad, finitud 1929-1930*; abriendo un espacio a la discusión entre mecanicismo y vitalismo con miras a esclarecer -en una pretendida metafísica biológica- la esencia de lo animal a partir de la noción de organismo:

a) de Roux como "un complejo de herramientas o como una herramienta complicada, en la que diversas partes están entramadas entre sí, de modo que aportan a un logro global unitario" (Muñoz, 2015, p.1208);

b) de Driesch como totalidad auto constituyente, y;

c) de manera menos explícita, aunque paradójicamente más relevante, en Uexküll (1926) con el establecimiento de las relaciones entre el mundo interno (*Innenwelt*) y el medio ambiente (*Umwelt*), lo cual abrió paso a la consideración del organismo como creador del mundo.

Hacia mediados del siglo XX será Bertalanffy (1976) -desde la biología-, quien dé el paso definitivo hacia la creación de una Teoría General de Sistemas con una pretensión inicial de dar respuesta a la pregunta sobre ¿qué es la vida?, que finalmente no llegó, terminó por otorgar carácter científico al estudio de sistemas como un conjunto de relaciones de elementos que funcionan como una totalidad, en que dichas relaciones son más importantes que los elementos mismos.

Las diversificaciones multi, inter y trans disciplinarias no se hicieron esperar y la TGS irrumpió en campos como la cibernética, la Teoría de la Información, la sociología, la psicología, las ciencias de la complejidad, etcétera. En cuanto a la disciplina comunicativa, emergieron perspectivas sistémicas fundamentales:

a) con base en la Teoría de la Acción de Parsons, Habermas (1992) propondría una mirada comprensiva e intersubjetiva de lo social a través de la proposición de

los conceptos de mundo de vida como trasfondo contextualizador de los procesos de entendimiento, y; de la acción comunicativa como posibilitador de aquellos y de la acción social;

b) en contraparte, Luhmann (1998) apostaría por una visión autoregulatoria de la sociedad como un sistema autopoietico de comunicaciones que no depende el humano, pero en él tiene una forma de autoproducción, lo cual, fundaría un enfoque neofuncionalista estructuralista;

c) años más tarde, Manuel Martín Serrano (2009) desde una postura crítico dialéctica construiría uno de los primeros y pocos intentos por fundamentar una Teoría de la Comunicación que explique los procesos de hominización y humanización desde “la innegable plasticidad de la comunicación y la cultura humanas como su dependencia de una común condición psicobiológica que subyace a la diversidad cultural” (Nogueira, 2011, p. 86).

Las tres posturas -directa o indirectamente- se pueden explicar y entender en relación con la biología del conocer que, como una reformulación de la TGS, contempla la construcción de una teoría de la organización de los sistemas vivos como entidades autónomas, autopoieticas y acopladas estructuralmente al entorno a cuya realización contribuye (Maturana, 2009b). Finalmente, a raíz de lo expuesto, se hace posible poner de manifiesto que la disciplina comunicativa en general, como en las organizaciones en particular, no puede ser entendida, discutida, reflexionada y propuesta, sin atender -como se ha venido haciendo- a sus improntas biológicas.

3.1.3.2 Sistemas estructuralmente determinados

Un sistema es cualquier conjunto de elementos que interactúan y se relacionan determinando recursivamente el tipo de interacciones que cualesquiera de esos elementos tengan y sus resultados. De la continua operación de un sistema, deviene la conformación de un borde interactivo y relacional entre sus elementos, configurándolo como una unidad compuesta; al mismo tiempo, se conforma un medio operacional integrado por todos aquellos componentes que no pertenecen al

sistema, pero con los cuales los elementos pueden interactuar y relacionarse. Esta acepción implica las siguientes consideraciones:

a) Cada sistema como una totalidad enmarcada en un dominio de relaciones e interacciones propias, es único; por lo tanto, las observaciones y explicaciones que se hagan sobre sus características y propiedades no pueden ser reducidas ni deducidas de otro dominio o sistema, incluso ni de aquel que le haya dado origen, respecto del cual es intrínsecamente nuevo.

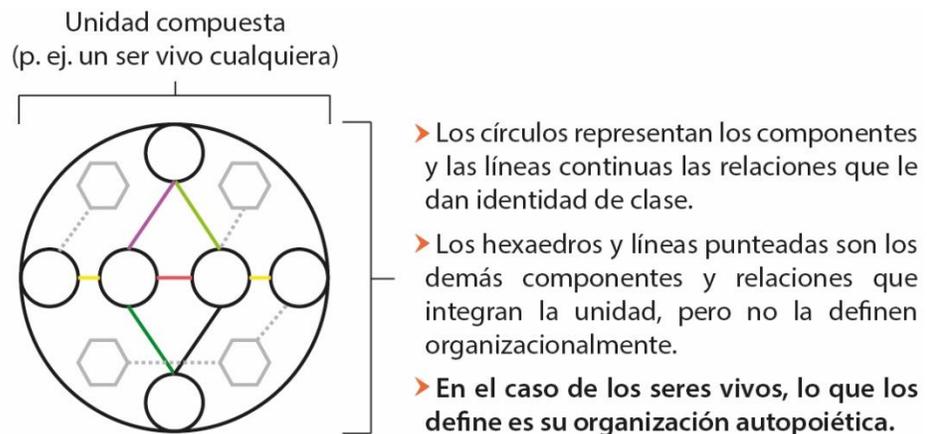
b) Dada esta constitución, cada sistema es una unidad compuesta en la que es posible distinguir una organización y una estructura:

I. La organización de un sistema, en tanto unidad compuesta, está constituida por la configuración de relaciones estáticas o dinámicas entre sus componentes que le confieren unidad, composición y una identidad de clase, cuya articulación permite que pueda ser distinguida como un todo específico (roca, máquina, empresa, ser vivo, etcétera) y sea susceptible de participar en un dominio fenoménico como tal, mientras conserve dicha organización.

Según Mpodozis y Maturana (1992, p. 47) “todo sistema queda definido y constituido por su organización, y, por esto, ningún sistema queda definido o constituido por sus componentes”.

Figura 3.3 Organización de un sistema

Nota: Elaboración propia



La organización de un sistema es necesariamente una constante y se conserva en tanto que su identidad de clase se mantiene invariante y a la inversa. Por lo tanto, si alguna de las dos cambia o se pierde, el sistema se desintegra y/o devendrá en otro u otros inherentemente distintos.

La realización y conservación de la organización de un sistema, como un subconjunto de la totalidad de relaciones y componentes, está posibilitada y determinada en su estructura.

II. La estructura está constituida por la totalidad de los componentes y de las relaciones entre ellos -dinámicas o estáticas- que configuran a una unidad compuesta particular y que determinan el modo particular en como el sistema realiza su organización, por lo cual, es posible que dos unidades compuestas puedan tener la misma organización, pero estructuras diferentes.

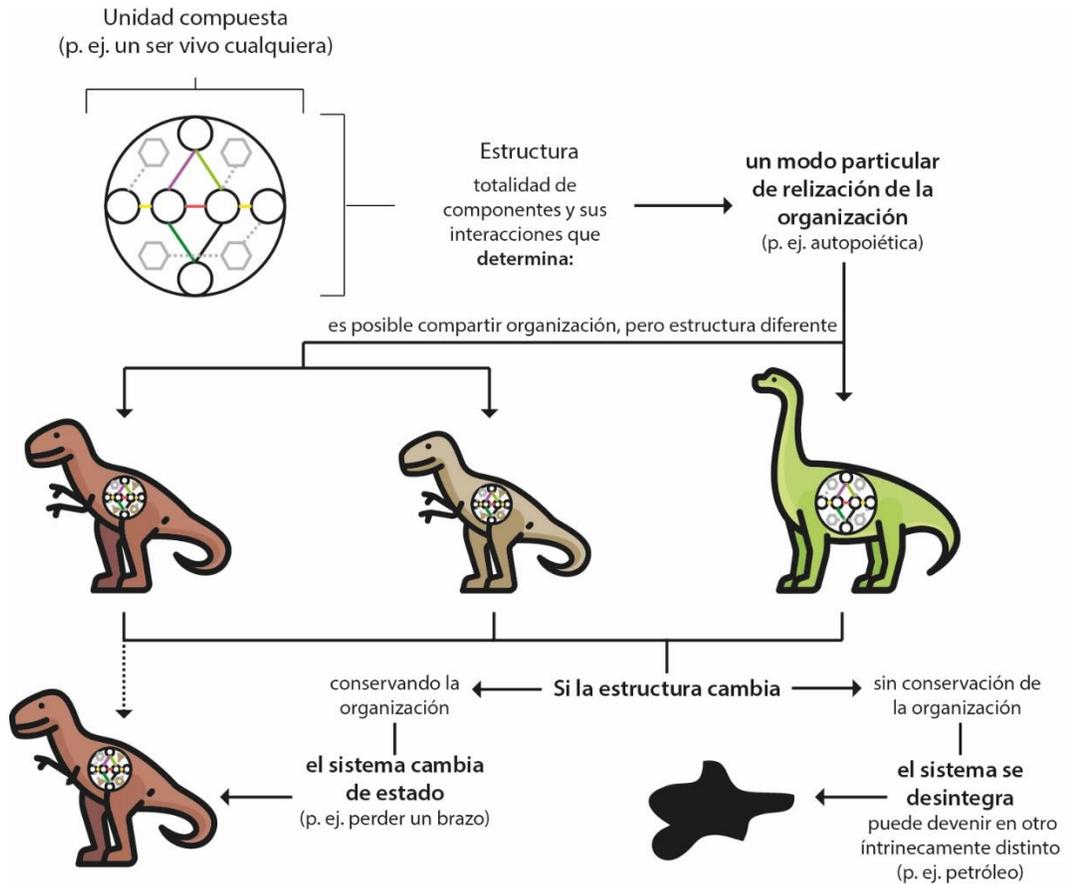
Se debe tener cuidado en la interpretación, pues lo estructural no determina las propiedades ontológicas de un sistema, sino el espacio de posibilidades en que puede existir y ser perturbado en el dominio fenoménico en que el actúa como totalidad frente a otros sistemas.

No se puede ser más allá de lo que la estructura posibilite y, sin embargo, lo que parece una constricción en muchos casos viabiliza estados infinitos constantes. La estructura de un sistema es la urdimbre plástica y flexible que posibilita la conservación o pérdida de la organización, por lo cual, señalan Maturana, Mpodozis y Letelier “Nosotros llamamos a los cambios estructurales que ocurren en un sistema con conservación de su organización, cambios de estado, y a aquellos cambios que ocurren con pérdida de organización, desintegraciones” (1995, p. 2).

Para una mayor comprensión, se propone el siguiente esquema:

Figura 3.4 Estructura de un sistema

Nota: Elaboración propia



c) Desde esta perspectiva, en tanto unidad compuesta, todo **sistema es estructuralmente determinado (SED)**, ya que todo lo que ocurre en él: su conservación, sus cambios y lo que admite en una interacción están determinados desde su estructura que es por supuesto una configuración interna.

En este sentido, nada externo a un SED puede instruir, mandar o especificar lo que acontece en él. En el caso de los cambios estructurales que un SED presenta, sólo ocurren por 2 vías: a) como resultado de su dinámica interna, y/o b) desencadenado a propósito de las interacciones de sus elementos con componentes del entorno: aquellas que disparan cambios de estado se denominan perturbaciones y, las que promueven la desintegración del sistema son consideradas interacciones destructivas. En

todo momento, es el SED quien, en su configuración, determinará si ocurre una u otra.

La relación entre SED y entorno es entonces recursiva, por lo cual, existe la posibilidad de una deriva estructural (Maturana, et al, 1995, p. 3) entendida como el curso histórico congruente de interacciones y cambios entre un SED y sus circunstancias que promuevan la conservación de la organización del sistema, es decir se trata de una recurrencia de perturbaciones.

Finalmente, hablar de determinismo estructural supone las siguientes consideraciones: 1) un SED no implica predeterminismo ni predictibilidad: en ningún sistema está prescrito su devenir y, por tanto, no es posible predecir lo que acontezca en él en el curso de su existencia; 2) la noción sola de determinismo estructural no hace posible establecer principio ontológico trascendente alguno, puesto que ello desborda la estructura y se ubica en la totalidad del sistema como unidad en el mundo; 3) esto conlleva a posicionar la noción de los SED a un nivel de explicación de las coherencias operacionales y experienciales del sistema y del observador que lo distingue.

Todo el entendimiento científico se funda en reconocer, implícita o explícitamente, que en nuestro explicar sólo tratamos con sistemas determinados en su estructura cualquiera sea el dominio de explicar que consideremos, de modo que, si no se cumple el determinismo estructural, pensamos en error o en conocimiento insuficiente. Ocurre además, que no siempre podemos conocer la estructura de un sistema en el momento en que queremos computar sus cambios estructurales, ya sea porque no tenemos acceso a ella, o porque en el intento de conocerla la destruimos, o porque la dinámica estructural del sistema es tal, que cambia recursivamente con sus cambios de estado, y cada vez que buscamos regularidades en sus respuestas al interactuar con él, nos encontramos con que su estructura ha cambiado y responde de manera diferente. Los seres vivos son sistemas de esta última clase (Maturana & Varela, 1994, p. 25).

3.2 Interconexiones biológico-comunicativas y organizacionales I: La organización de lo vivo y la configuración de lo social

Una vez establecidas las bases epistémicas necesarias, lo que sigue es delimitar y proponer algunas conexiones entre aportes de la biología del conocer con el dominio específico de la comunicación en las organizaciones sociales. Estos entrelazamientos se expondrán de manera puntual y concisa con el objetivo de abrir espacio para la reflexión, la discusión y la configuración de una base para la construcción de la propuesta en el capítulo siguiente.

1. Los seres humanos, en tanto sistemas vivos estructuralmente determinados, son sistemas moleculares abiertos al flujo de materia y energía que poseen una estructura que: a) determina una forma propia de relación e interacción de sus componentes, y, b) hace posible una organización particular, ambas definen su modo propio de operar y relacionarse en el dominio fenomenológico en donde existen como totalidades.

Esto implica, de base, que la existencia humana ocurre como un proceso ontogénico en dos dominios: 1) el de los límites fisiológicos de su corporalidad, en el que sus componentes lo realizan como un sistema autopoietico de segundo orden (multicelular), y, b) uno conductual que emerge en la constante interacción con el medio, incluidos en éste otros seres humanos.

Conexión 1: Con la aparición del *homo sapiens sapiens* ambos dominios acontecen, de manera casi ineludible, en el espacio conformado por las organizaciones sociales que sin duda actualmente son ámbito típico y recurrente de interacción, relación y entorno del ser humano. Al respecto y, de una manera contundente, Mintzberg apunta “nacemos en un hospital y nos educamos dentro de organizaciones para que luego podamos trabajar dentro de organizaciones. Al mismo tiempo, las organizaciones nos abastecen, nos gobiernan y nos agobian [...] Finalmente, las organizaciones nos entierran” (citado en Friedmann, 2012, p. 91).

El entorno y existencia del ser humano posmoderno es de una continua de imbricación en organizaciones sociales e interacciones.

2. En el sentido de que un ser vivo, no puede ser entendido independientemente del entorno ni tampoco como enteramente dependiente a él, su relación es de coderiva y acoplamiento estructural. Esto a su vez implica la consideración de dos ámbitos de existencia fenomenológica en torno a lo humano: la auto-referencialidad y la hetero-referencialidad. La primera es constitutiva del carácter de organización, autonomía y autoproducción en tanto sistema vivo; el segundo de la conservación de los anteriores en la interacción con otros seres humanos ya sea de manera emergente o como parte de la dinámica de un sistema social específico. Ambas son posibles sólo en la recursividad que posibilita el lenguaje y, la segunda, requiere además de la participación de la conducta comunicativa.

Conexión 2: Esta doble acepción fenomenológica, no puede pasar inadvertida, por lo cual, se propone considerar que la comunicación actúa como un sistema de auto-hetero ajuste estructural que facilita plasticidad, así como conservación de la organización y la adaptación en la interacción.

Desde esta perspectiva, es posible sostener que la comunicación -a través del lenguaje- forma parte esencial de los procesos de autoconciencia y de conciencia de la otredad que, en una lógica dialéctica, son base y a la vez emergen de la socialización.

3. El ser humano es constitutivamente social, por lo tanto, lo corpóreo, lo biológico y lo genético corresponden a la esfera de la hominización y como tales fundan la posibilidad de la humanización. Esta aseveración, no es gratuita si se atiende lo dicho por Maturana:

[...] la estructura inicial de un organismo hace posible todo lo que puede sucederle en su historia individual, pero no especifica su futuro. Todo cuanto ocurre en un sistema viviente ocurre como resultado de su cambio continuo en una historia de interacciones en un medio bajo la forma de epigénesis.

Lo humano se realiza en la socialización, en el ámbito de las interacciones recurrentes con otros seres humanos, a través del lenguaje, el cual desde la biología

del conocer está caracterizado como un fenómeno que consiste en un fluir en interacciones recurrentes que constituyen un sistema de coordinaciones conductuales consensuales, por lo cual, toda conducta, gesto o postura corporal particular constituyen un elemento del lenguaje en la medida en que pertenece a un fluir recursivo de coordinaciones de acciones (Maturana, 2009, p. 20).

La forma particular de vivir el lenguaje opera en la articulación de la capacidad de emocionarse -que especifica las acciones con que operamos constantemente- y el lenguajear -que es la forma en que las acciones se coordinan y toman un flujo recursivo en dominios de determinados.

Conexión 3: Aunque el lenguajear y emocionar resultan esenciales para denotar y connotar la realización de lo humano en el lenguaje, parece ser que no otorgan suficiente claridad para caracterizar el proceso por el cual un ser humano, de entre todo el espacio de posibilidad del lenguaje, configura una forma específica de operar y presentar su emocionalidad, racionalidad e intencionalidad al otro en una interacción, para ello se propone una dimensión fenoménica de la comunicación como la acción de modificar congruentemente la estructura propia y del entorno que permita colocarse en el espacio perceptivo y distinción del otro, con miras a interactuar recursivamente y disparar una coordinación de acciones.

Dicho desde lo biológico, la comunicación sería el medio por la cual se entrelazan las emociones y el lenguajear en el espectro amplio del lenguaje. Esta proposición es central para entender que la comunicación humana es una acción que depende de la totalidad sistémica del ser humano y de su interacción constante con el medio, así como de los cambios que se disparan mutuamente y en congruencia, lo cual permite:

a) Discutir la noción de Luhmann de la sociedad como un sistema autopoietico de comunicaciones en que al final el ser humano es sólo componente o comunicación, y no un ser vivo, negando con ello su potencialidad relacional, epigenética y su acoplamiento estructural.

b) Discutir el pancomunicacionismo, ya que no toda acción y ni todo acoplamiento estructural es acción comunicativa; en consecuencia, no se puede

sentenciar que toda percepción y distinción que hace un observador sean comunicaciones.

A lo más, lo que se podría decir es que, culturalmente, es posible que el ser humano asigne significaciones a todas sus distinciones y eso motiva la confusión de que todo lo que significa comunica o implica conducta comunicativa.

4. Las conductas especifican el modo en que se operacionalizan las dinámicas estructurales en congruencia con el entorno y con la forma particular del ser humano de distinguirlo, por tanto, existen “tantas clases de dominios fisiológicos y conductuales como hay diferentes clases de sistemas vivientes con diferentes estructuras y diferentes maneras de vivir” (Maturana, et al, 1995, p. 3).

Esto lleva a una consecuencia primordial en el sentido de que el conocer y el aprender son conductas pertinentes en espacios y momentos específicos, que dependen enteramente de la constitución estructural del ser humano, de su praxis del vivir, de su historia. En este sentido, los sistemas sociales son un espacio de confluencia de conductas diversas que adquiere articulación y permanencia a medida que sus integrantes aprenden y comportan las conductas adecuadas que posibilitan una red de coordinaciones.

Conexión 4: La comunicación entonces toma una nueva dimensión práctica al configurarse como meta-conducta, esto es, como una conducta que posibilita la coordinación de acciones y que hace viable el fenómeno organizacional, al menos en tres sentidos: a) especificando el dominio de conductas pertinentes para interaccionar y existir en un sistema social específico; b) promoviendo sistemas de aprendizaje y conocimiento que permitan disparar dichas conductas, y finalmente; c) consolidando una red de conversaciones y un sistema enculturizador que viabilice a y b de manera recurrente, para la conservación de la organización y de la adaptación del sistema social y los humanos que lo integran.

5. Las organizaciones sociales emergen y debieran operar consistentemente en una coderiva emocional de aceptación mutua entre sus miembros que, al racionalizarse en la coordinación conductual, tengan como finalidad última asegurar su realización como seres vivos y humanos.

Desafortunadamente, en las sociedades actuales esto no funciona así, como ya se revisó, se vive una realidad donde los beneficios del sistema capitalista y del desarrollo tecnológico se concentran en minorías, creando un paisaje en el que se amplían las desigualdades, la pobreza, las fobias, la violencia y las enfermedades físicas y mentales.

Desgraciadamente, todo parece indicar que hemos entrado ya en la fase final de este camino en el cual la incompreensión de los seres humanos entre sí, amenaza con la destrucción sistemática, no sólo de la vida humana en el planeta, sino mucho antes aún, de la vida interna, de la confianza básica de unos en otros, que es la base fundamental del vivir social. (Behncke, 1984, p. IX).

Las organizaciones sociales -de todo tipo- sistemáticamente han reproducido y hasta recrudescido estas condiciones culturales bajo los ideales de la eficacia, eficiencia, competencia, rendimiento y los resultados; sumiendo a sus integrantes a un nuevo imperativo categórico que les da valor sólo en la medida en que respondan a los objetivos institucionales con resultados tangibles y medibles, aún en contra de sí mismos y/o quienes le rodean. Las posibilidades de una vida digna se reducen dramáticamente, más aún si a esto sumamos:

a) la inconmensurable demanda energética y de recursos producto de la sobrepoblación mundial;

b) un mundo laboral que no tiene espacio para todos;

c) una lógica económica que provee de mucho a pocos, y de casi nada a la mayoría, aunque ambos trabajen lo mismo e incluso los últimos más;

d) una nueva conformación del poder basado en la idea del control de las lógicas de consumo, oferta y demanda; en la que es menester involucrarse si no se quiere ver minimizada la posibilidad de realización de las necesidades fisiológicas-emocionales primarias como el hambre, la sed y el refugio.

Así, la actual es una sociedad de la transparencia en la que las cosas y las personas “se insertan sin resistencia en el torrente liso del capital, la comunicación

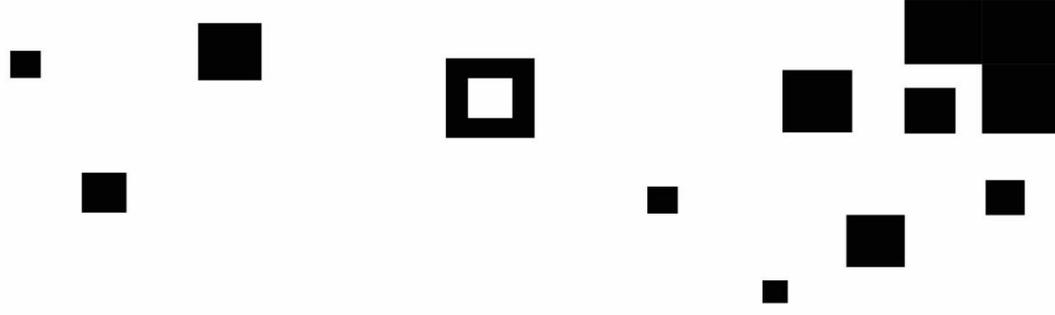
y la información” (Han, 2013, p.12), en que lo último que le ha quedado a la mayoría de los seres humanos para negociar su supervivencia es su dignidad, su cuerpo, su fuerza de trabajo y, tal vez, su voto, aunque en el mundo líquido de hoy, todo ello valga cada vez menos.

Finalmente, lo ético se ha trastocado hacia una visión en que lo emocional, lo filiativo y lo comunicativo no es importante, en tanto no se transforme en coordinación o coartación de acciones que signifiquen valor de cambio, formas de control o la construcción de post-verdades.

Conexión 5: Ante este escenario, se considera que el papel fundamental de la comunicación organizacional y sus especialistas; es primero el de analizar y reflexionar las diversas realidades organizacionales y después, en la medida de lo posible, diseñar estrategias para promover nuevas conversaciones -en el campo académico y organizacional mismo- en torno a una ética que permita al ser humano “entenderse en sus diferencias y comprenderse desde sus emociones” (Revilla, 2017).

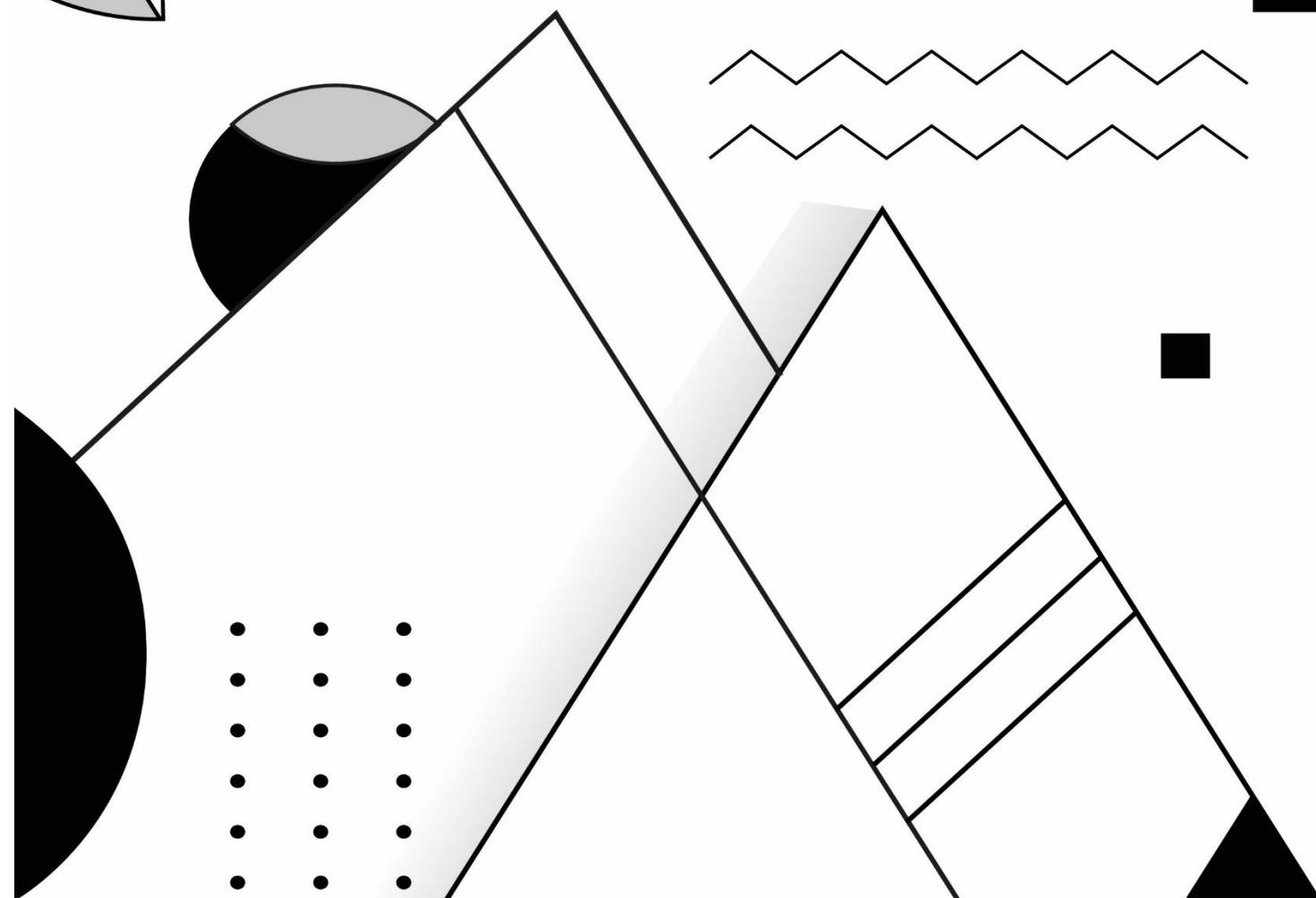
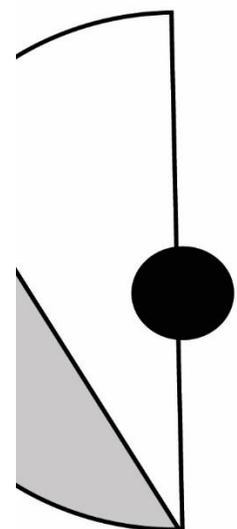
Asimismo, como ya se ha revisado en el capítulo dos, el campo de la comunicación organizacional debe reflexionar su presente desde la crítica, la creatividad y la innovación, pero con una visión prospectiva que vaya más allá de las comodidades de los enfoques recurrentes, las soluciones tipo o bien, de responder al discurso económico imperante que los acerca a las esferas de poder, pero en detrimento los demás actores sociales y organizacionales.

Lo funcional, lo productivo y lo económico son dimensiones irrenunciables en la urdimbre social y cultural actual, por tanto, no se niegan ni se propone una revolución o un golpe de estado, sólo se considera que la realización de dichas dimensiones puede lograrse de manera más equitativa y justa. Sin embargo, para lograr ese cambio de conversaciones, son necesarias nuevas observaciones y explicaciones sobre el fenómeno organizacional y comunicativo, por lo tanto, desde las conexiones aquí plasmadas, lo que resta es ahondar un poco más en ellas y tratar de abrir camino a ello.



Capítulo 4

INTERCONEXIONES BIOLÓGICO-COMUNICATIVAS Y ORGANIZACIONALES II: VIAJES HACIA UN REENCUENTRO



A lo largo del presente trabajo, se transitó por un sendero que ha ido desde la discusión crítica de la teoría de la organización asumiendo su emparejamiento con un paradigma económico y de gestión que privilegia a la empresa como objeto de estudio; asimismo se han revisado los enfoques recurrentes de la comunicación organizacional dilucidando sus aportes, sus preocupaciones y obsesiones principales, lo cual permitió establecer la necesidad de abordar nuevos enfoques. Finalmente, se han revisado de manera sintética las bases teórico-epistemológicas de la biología del conocer, para después construir una serie de interconexiones con el campo de la comunicación y las organizaciones, las cuales significan *per se* un re-pensamiento que cumple con el objetivo general de esta tesis.

Bien podría culminarse la labor hasta este punto, sin embargo, el camino de investigación en este trabajo ha significado un ir y venir constante en un entramado complejo de teorías, posturas, aseveraciones, contradicciones y paradojas que generaron preocupaciones, reflexiones e ideas impensadas al inicio de este proyecto. Las lecturas obligadas de Kant, Heidegger, Habermas, Luhmann, Han, Deetz, Putnam, entre muchos otros y, por supuesto, las conversaciones con Byrd, Mpodozis, Maturana y Cooren⁴; aunado a las experiencias de investigación en la Universidad de Chile y la Universidad de Montreal, han llevado a la construcción de la propuesta de un **modelo de la organización como un espacio neuro-fenomenológico de cognición, acción y sentido, en el cual la comunicación juega un papel central en la articulación del fenómeno organizacional.**

La aportación final y concreta de esta tesis es dicho modelo, el cual se presentará en páginas subsecuentes. Se trata de un esbozo, un primer borrador que busca ser lo suficientemente claro, sólido, coherente y atractivo ante las primeras lecturas, como para que sea seriamente tomado en cuenta para su

⁴ El Dr. Alejandro Byrd, es tutor, revisor y asesor principal del presente trabajo.

El Dr. Jorge Mpodozis, fungió como supervisor de una estancia de investigación en el Laboratorio de Neurobiología y Biología del Conocer de la Universidad de Chile.

El Dr. Francois Cooren, participó como revisor y crítico del modelo, en una práctica académica en el Departamento de Comunicación de la Universidad de Montreal, Canadá.

Con el Dr. Humberto Maturana se tuvo una extensa conversación personal en torno a coincidencias y desacuerdos teóricos, así como de los primeros esbozos de la propuesta aquí presentada.

discusión ya sea crítica y/o aprobatoria, tal como ya sucedió en su presentación en la Universidad de Montreal ante posturas interpretativas y pro-Luhmann.

Cabe destacar que, al tratarse de una proposición original, en lo siguiente la estrategia será la de desarrollar un corpus de esquemas, ideas y definiciones propias. Se trata de una disertación teórico-reflexiva personal que, sin embargo, es totalmente seria y no demerita rigurosidad alguna ya que es producto de un proceso de investigación y reflexión que rebasa los dos años y, como se ha manifestado a lo largo de este trabajo, tiene cimientos en una revisión crítica a la teoría organizacional, el campo de la comunicación organizacional y los aportes de la biología del conocer, con sus puntuales acuerdos y disidencias reflejadas en las interconexiones propuestas en el capítulo tres.

4.1 Propuesta de un modelo neuro-fenomenológico de organización y comunicación

Una de las aportaciones primordiales en el campo de la comunicación organizacional ocurrió hacia los años 80 del siglo XX, cuando un grupo de académicos estadounidenses y canadienses iniciaron un movimiento para sostener una visión de la comunicación como constitutiva del fenómeno organizacional. Posturas eminentemente interpretativas y críticas emergieron de este giro, mismas que sentaron bases para reflexionar a la organización ya sea como interacción, texto, discurso, significados, negociación, etcétera. Las aportaciones, sin duda de alto valor al campo, arrastran el estigma de no haber consolidado un modelo que significará un re-pensamiento teórico del fenómeno organizacional y comunicativo, con un claro distanciamiento claro con las acepciones tradicionales que remiten a lo gerencial y económico.

Incluso muchas de las más notables propuestas emanadas de los enfoques interpretativo y crítico, terminaron centradas en proposiciones metodológicas y diseños estratégicos, que transformaron a la organización en un objeto y/o fenómeno etnometodológico de alta riqueza significativa, pero que olvidó que la organización es un fenómeno fincado en la constante imbricación de mundos de

vida, emocionalidades, historias y prospectivas que se construyen más allá del marco de la cultura organizacional y sus estructuras hegemónicas.

Hacia los mismos años, otro derrotero epistémico se ocupó de mirar a las organizaciones como sistemas enmarcados por el caos, la incertidumbre, la diversidad, en el cual las interacciones son dinámicas y la comunicación aparece como un fenómeno de trasmisión de información no lineal que alude a la vez a la individualidad y la sociabilidad del sujeto. La idea de una organización informacionalmente abierta y una dinámica organizacional que conjunta las dimensiones cognitiva, antropológica y cultural del ser humano, otorgó al fenómeno organizacional un lugar privilegiado dentro de las elucubraciones en torno a los denominados sistemas complejos.

Miradas cibernéticas de segundo orden, sociocibernéticas, neoestructuralistas, por mencionar algunas que surgieron de esta ola, sin embargo, no han logrado construir una propuesta o un modelo de organización que permita, al menos: a) escapar del paradigma de la comunicación como un fenómeno de intercambio de información que, en última instancia, sigue remitiendo a ideas de retroalimentación, mensaje, canal y codificación; b) deslindarse por completo de la idea extendida de organización como espacio meramente productivo, teleológico y utilitarista, y; c) prescindir de la necesidad del nuevo siglo de analizar, medir, comparar y explicar el fenómeno organizacional a través de los anteojos de la empresa como único parámetro posible.

Finalmente, una vertiente sociológica -con base en las aportaciones teóricas de Luhmann- ha propuesto ver a los fenómenos sociales y organizacionales como sistemas autopoiéticos de comunicaciones capaces de autoorganizarse y autoregularse, en los cuales los seres humanos participan como entorno y, por tanto, como medio para la autoproducción. Esta perspectiva ha rejuvenecido una sociología y una comunicación organizacional que ahora observan a la sociedad como una máquina funcional, (re)productiva, eficiente y útil que se (re)crea a sí misma vía la información, en la que el ser humano es un medio -reemplazable e intercambiable- de la maquinaria autopoiética. Estas perspectivas neofuncionales,

en muchos casos de complejidad notable, aunque han dado a la comunicación un lugar central en la constitución de lo social y organizacional, han caído en generalizaciones y omisiones como:

- a) La de transferir, casi sin atenuaciones, una característica meramente biológica-molecular como la autopoiesis al fenómeno organizacional.
- b) Que la autopoiesis es un fenómeno de recursividad, pero no el único. No tenerlo en cuenta lleva a una recurrencia de equiparar como sinónimos de autopoiesis otros fenómenos de recursividad como la organización misma, clausura operacional, acoplamiento estructural, autonomía y autoorganización.
- c) El ser humano es un sistema autopoietico, pero al mismo tiempo un actor con una historia, una emocionalidad y un mundo de vida propios que siempre están en juego en arena de lo organizacional y lo comunicativo, por tanto, ambos son construcciones humanas y viceversa. Los grados de influencia son variables, pero en ningún caso hay unilateralidad.
- d) La única manera de sostener la organización como sistema autopoietico de comunicaciones, es negar lo anterior. Y sin embargo, lo dicho en el párrafo precedente no niega que la organización pueda autoorganizarse y autoregularse.

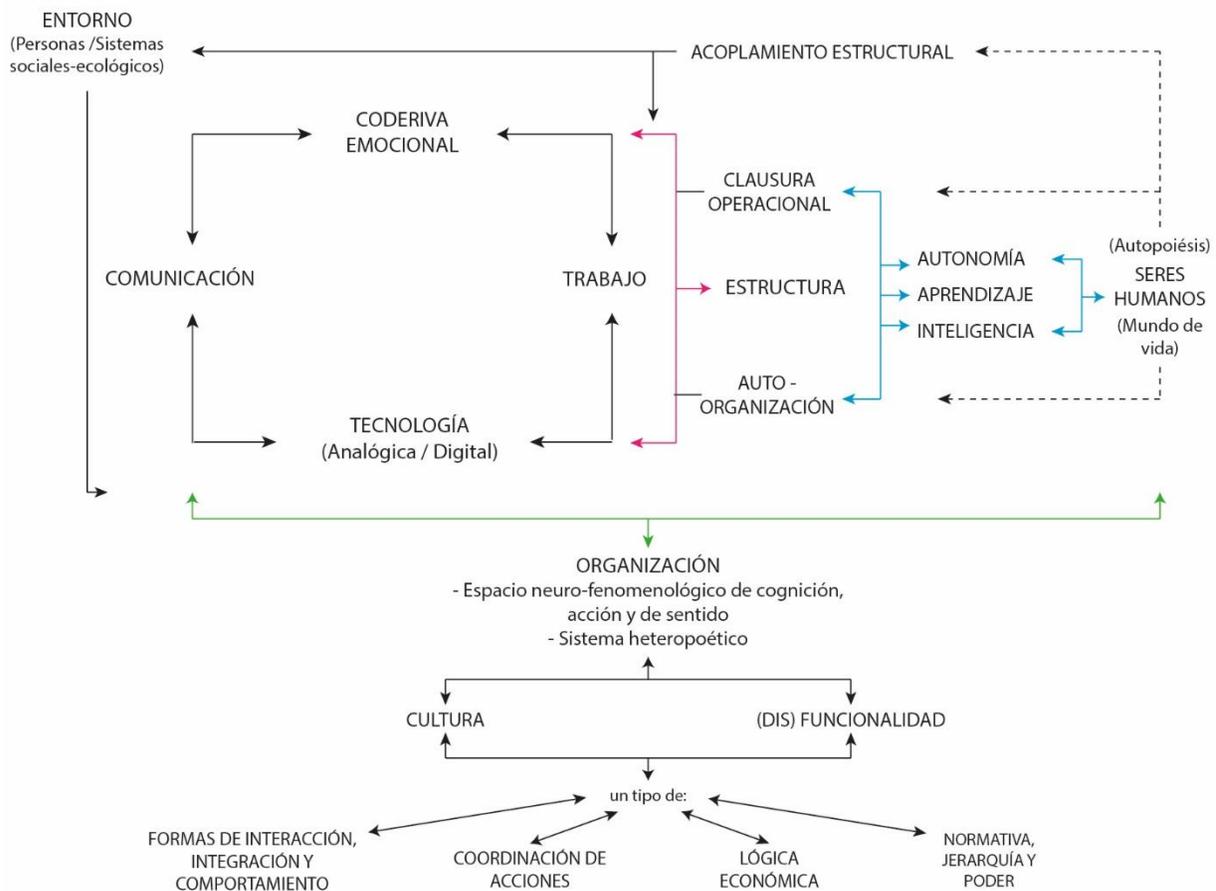
De este breve repaso, podemos entender que las organizaciones no pueden concentrarse en torno a un solo aspecto son biología, cognición, emoción, cultura y (dis)funcionalidad. Son articulaciones humanas que entran en una dinámica recursiva constante, por lo cual son caos y orden, (in)certidumbre, finalidad y/o medio, son jerarquía, poder, interacción, coexistencia; son espacios en los cuales se desea, necesita y/o se debe vivir, en los cuales la comunicación juega un rol esencial en la articulación de la diversidad y la diferencia.

El modelo neuro-fenomenológico de organización y comunicación (figura 4.1), que a continuación se presenta pretende considerar todo ese entramado. Como se

podrá observar se trata de un gráfico que hace alusión a múltiples conceptos, flujos y articulaciones, por lo cual, para efectos explicativos se ira desmenuzando a lo largo del capítulo para finalmente volver a integrarlo y se pueda tener una visión comprensiva del mismo.

Figura 4.1 Modelo neuro-fenomenológico de organización y comunicación

Nota: Elaboración propia



Para efectos de la presente propuesta, las organizaciones sociales se consideran como espacios neuro-fenomenológicos de cognición, de comunicación, de acción y de sentido -únicos y diferenciables- reconocibles en su operación y estructura que surgen, permanecen, desaparecen y/o cambian -por mediación del lenguaje- a partir de la compleja dinámica de las interacciones de los seres humanos que la integran y de la articulación de la diversidad de los elementos que la

componen que básicamente son de dos tipos: a) aquellos que hacen referencia a una dimensión bioantropológica de la organización y b) los que hacen referencia a una dimensión en que convergen una cultura y una (dis)funcionalidad organizacional, ambas dimensiones que serán explicadas más adelante

Es extremadamente importante hacer saber que éste no se trata de un modelo que pretenda establecer un deber ser, que dicte obligación moral o pretenda encerrar el fenómeno organizacional en torno a un marco específico acción, función o sentido, fuera del cual no exista. Su objetivo es dar cuenta de los elementos principales que integran toda estructuración organizacional que están siempre presentes en la conservación y transformación de sus relaciones y que le confieren identidad, independientemente de la caracterización u orientación valorativa que se les pueda dar como observador.

Por supuesto que, a nivel personal, se tiene un ideal de organización muy emparejado con la postura de Habermas (1992; 1999; 2000) de la acción comunicativa y el entendimiento lingüístico, así como de la posición de Maturana (2009; 2009a; 2009b) de la filiación, el deseo biológico de estar con otro y de coordinar acciones desde la aceptación mutua, como hechos fundantes y precursores de toda manifestación organizacional, cuya característica sería una ética de la inclusión, la democracia, la libertad, la confianza y el bienestar generalizado, en las que la racionalidad teleológica, instrumental y utilitaria fuera sólo un rasgo y no la directriz.

Lamentablemente, esto no es el común denominador de las estructuraciones organizacionales -ni antiguas ni actuales-, el grueso se acerca más a lo contrario, por lo cual, aferrarse a dictaminar algún tipo específico de articulación social como modelo -práctico, moral y/o ético- arroja como consecuencias inmediatas inevitables: la desestimación de las múltiples manifestaciones organizacionales que no encajen, y/o bien, una obsesión por encontrar el método general sobre el cual hacer cambiar el complejo entramado social e individual hacia un ideal; con lo cual el intento explicativo y comprensivo del fenómeno social termina por transformarse

en una especie de manifiesto filosófico, teórico, metodológico, político, etcétera, según sea el caso.

Personajes notables como los mencionados anteriormente cayeron en esta situación; al igual las propuestas de los enfoques sobre organización y comunicación revisados en el capítulo uno y dos. Incluso Luhmann (1998), que para muchos ofrece un dominio explicativo general para explicar la sociedad por medio de una sola categoría meta-teórica: la autopiesis, brillantemente dejó en la sombra una evidente orientación práctica de la sociedad como una máquina funcional que se (re)crea a sí misma vía la información, en la que toda otra manifestación disímil quedaba descartada en beneficio de una autoorganización y autoregulación de corte instrumental.

Ahora bien, no es posible negar que existan manifestaciones organizacionales que se acerquen a la visión de Luhmann, pero también las hay en el sentido que las pensaron Habermas, Maturana, Weber, Sennett, Bauman, Han; a lo que se quiere llegar es que, como ya se manifestó, al ser sistemas estructuralmente determinados, las organizaciones son resultado de la multiplicidad de relaciones e interacciones que ocurren en su interior y de su ajuste con el entorno, por muy parecidos o iguales que sean los elementos que la integran o las condiciones a que se enfrenten, el resultado de su estructuración es siempre una potencialidad, una incertidumbre, la organización como totalidad fenomenológica es siempre única y distinta.

Al definirla como un espacio neuro-fenomenológico se hace referencia a que la organización es un fenómeno de colectividad que se reflexiona, se piensa, se observa, se ejecuta, se vive, se siente y se significa desde lo individual y se articula en la intersubjetividad de múltiples actores, con diversidad de mundos de vida, vía la acción comunicativa y la mediación del lenguaje. En este sentido el fenómeno organizacional deviene en constante recursividad entre lo subjetivo e intersubjetivo; entre la organización del ser y el ser de la organización, transformándose en estructura de sentido y de función que actúa ya sea como finalidad o medio para la consecución de metas, beneficios, la realización personal-grupal; pero también para

la (re)producción y/o (des)legitimación social y, en la más profunda instancia, para asegurar la autopoiesis de sus miembros.

Esto último, que ha sido debatible en las conversaciones con académicos, se ha defendido con éxito en el sentido de que la procuración de la autopoiesis, o bien, de la vida de quienes integran una organización es siempre una preocupación que en multiplicidad de casos -por ejemplo: la familia, algunas empresas, asociaciones religiosas, no gubernamentales o de activistas- coincide idealmente con una ética de la vida y el bienestar del otro (incluso de aquel externo a la organización). Al marcarlo como ideal, quiere decir que existe, es deseable, pero de ninguna manera ocurre como la única manifestación de procuración de autopoiesis.

También existen perspectivas utilitaristas y productivistas en que las organizaciones se estructuran en torno a una procuración de la vida que se otorga y se delimita por niveles, tal es el caso de muchas empresas que se preocupan por sus empleados según sea su puesto, su participación accionaria, su retorno de inversión, su utilidad y eficiencia. Lo que distingue este tipo de organizaciones es que en ningún momento consideran la muerte de sus miembros como un objetivo, medio o necesidad, aunque ello pueda ocurrir de manera incidental; sin embargo, existen otras de tipo genocida en que esto sí ocurre y la mantención de la autopoiesis resulta conveniente en tanto pueda llegar la muerte -irremediable, obligatoria o necesaria- de algunos o todos sus miembros. Aquí podemos ubicar tradicionalmente a los ejércitos y el esclavismo; más actualmente, casos como los campos de concentración judíos y coreanos del siglo XX, sectas religiosas proclives al sacrificio individual o el suicidio colectivo, así como la proliferación de grupos extremistas-terroristas.

Con base en lo anterior se hace posible entender de antemano, como es que organizaciones sociales que ven en la muerte de sus integrantes una necesidad o una obligación, difícilmente como totalidad serán conscientes y respetuosas de cualquier vida humana. Pero también permite entrever como es que miembros de esas instituciones, como seres individuales que a su vez pertenecen a otras organizaciones, llegado el momento se sumergen en tensiones emocionales, éticas,

culturales y racionales que los pueden hacer desestimar la obligación de la muerte tanto de ellos mismos como de otros. Lo mismo ocurre con quienes pertenecen a organizaciones utilitarias y productivistas que deciden salir de ellas y buscar otros espacios más flexibles. Incluso aquellas que velan por el bienestar generalizado no escapan del abandono de sus miembros.

Esto quiere decir que no sólo las organizaciones como totalidad, sino también los seres humanos que la integran, desde su individualidad, buscan hacer de la organización un espacio que les asegure autopoiesis y bienestar -a ellos mismos y quienes sean sus dependientes-. Por lo tanto, cuando la complejidad del proyecto organizacional y del individual coinciden, o bien, se articulan en sus diferencias generalmente el (los) miembro(s) permanecen mucho tiempo y se dedican a promover la pervivencia de la organización; pero cuando el ser humano no encuentra bienestar en ella puede suceder que:

1. La abandone en búsqueda de otra que le implique una mejor perspectiva; que coincida en lo más posible con las características de su mundo de vida, con sus capacidades físicas, cognitivas y emocionales, o en la que pueda tener un mayor nivel de incidencia en su estructuración. Por ejemplo, quienes cambian de una escuela a otra porque les ofrece un mejor nivel académico o acceso a disciplinas deportivas y artísticas de gusto individual, e incluso, porque les permite tiempo para tener un empleo, dedicarse a su familia u otra actividad externa a la urdimbre académica.
2. También puede suceder que permanezca a pesar de no encontrar bienestar, ya sea porque no hay otra organización del mismo tipo a la que pueda acceder, o bien, su habitar, sus interacciones y realidades más allá de la organización impongan esa necesidad u obligación. Por ejemplo, padres o madres de familia que son único sustento de una familia, se ven precisados a mantenerse en una organización a cambio de un salario y/o prestación que permita sustento a sus dependientes.

Ahora bien, cabe señalar que en todos los escenarios se generan procesos de resiliencia, es decir, formas de adaptación a las circunstancias en que se vive la organización y que tienen implicación directa en los modos de interaccionar con los otros y, por tanto, en la articulación del fenómeno organizacional que puede ir y venir en grados de inclusión-exclusión.

A diferencia de lo que menciona Maturana y buena parte de la teoría social y organizacional, sobre que el fenómeno social solo puede existir y ser entendido desde la inclusión, la filiación y el deseo biológico de estar juntos. Considerar a las organizaciones sociales desde lo que se ha propuesto, apertura un nuevo espacio de reflexión al postular que son espacios fenomenológicos en los que no siempre se decide, ni se desea estar, y a los que constantemente se busca transformar en espacios habitables y coherentes con los mundos de vida individuales, se trata de un proceso recursivo que consolida la idea de que la organización es un fenómeno de articulación colectiva que se experimenta desde lo individual, con base en la emocionalidad, las interacciones comunicativas y el trabajo que toca desempeñar, lo cual incide de manera directa a las formas en cómo se vive, se significa, se actúa y se observa.

Sostener lo hasta aquí propuesto nos lleva irremediablemente a describir la forma en cómo se articula la organización desde sus dimensiones bioantropológica y de la cultura-funcionalidad, a propósito de los elementos que integran cada una.

4.1.1 Dimensión bio-antropológica de la organización

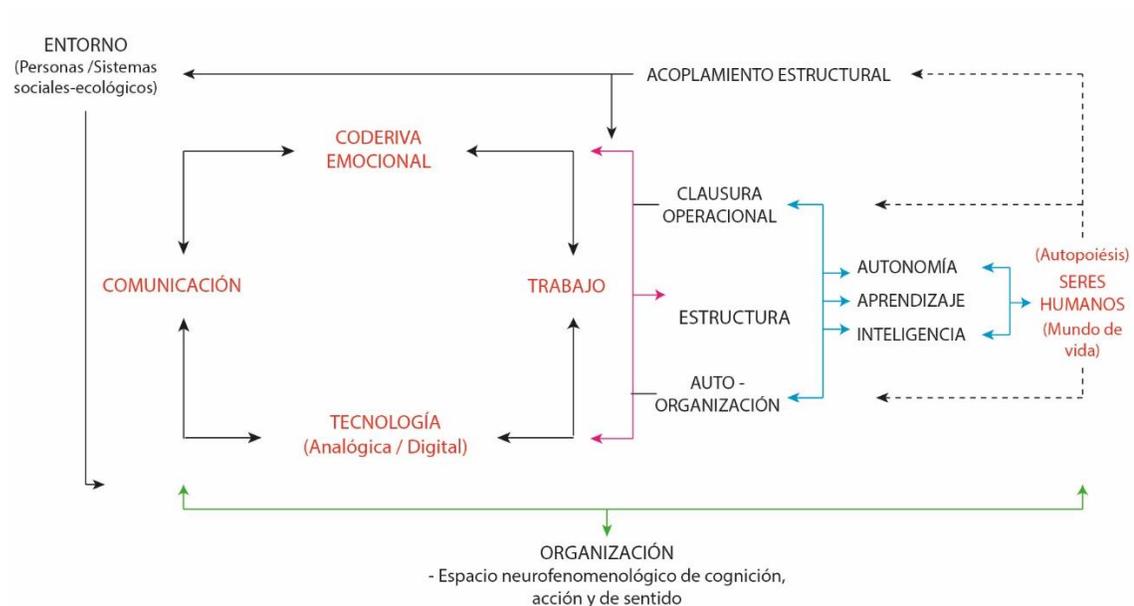
Se trata de la dimensión más profunda en la articulación de la organización, como ya se había mencionado es lugar de encuentro entre la organización del ser y el ser de la organización. Tiene como característica ser el escenario del acoplamiento y (re)construcción del carácter individual de la organización y de quienes la integran. Los pronombres que le caracterizan son: yo, tú y él como una diferenciación con el entorno y el (los) otro(s).

Es menester remarcar que, *de facto*, no existe aquí noción alguna de utilidad, productividad, eficiencia, eficacia o competitividad que no sea más allá de asegurar

la pervivencia y ajuste de la organización. En este plano bio-antropológico, se está frente la convergencia entre las condiciones meramente biológicas del ser humano y las afiliativas puras del fenómeno social que, a través de la comunicación, el trabajo y las tecnologías, fundan una dimensión individual-colectiva que constituye una estructura e identidad de clase específica que -ligadas a una confluencia emocional- posibilita la satisfacción de necesidades y la vida. Históricamente, en esta dimensión ocurrieron los primeros pasos de la hominización a la humanización, orientados mucho más a la aseguración de la supervivencia y la reproducción de la especie humana.

Figura 4.2 Dimensión bio-antropológica de la organización

Nota: Elaboración propia



Como podrá observarse los elementos primordiales que constituyen esta dimensión están resaltados en rojo y son: co-deriva emocional, trabajo, tecnologías, seres humanos y comunicación. Los otros elementos, aunque corresponden esencialmente a esta dimensión, serán referidos en otro apartado con la finalidad de explicar la propuesta de este trabajo sobre el carácter heteropoiético de la organización. Por otra parte, cabe destacar que las flechas indican conexión, interdependencia y el cúmulo de relaciones complejas entre la totalidad de los

elementos, pero al mismo tiempo, cada sagita implica la presencia de la comunicación y la mediación del lenguaje como fundamentales en articulación de la totalidad del fenómeno organizacional.

4.1.1.1 Co-deriva emocional

Toda articulación del fenómeno organizacional está anclada y es acompañada por una disposición emocional de los individuos que la conforman. Ya sea el caso de seres humanos que se articulan en la construcción de una organización nueva, de quienes ya pertenecen a una dinámica organizacional o se integran como nuevos miembros, lo hacen desde una emocionalidad individual que al momento de participar del espacio de la organización comienza a confluir con las emocionalidades de otros miembros.

Las emociones son primordiales en la disposición a la comunicación, la acción y el trabajo colectivo, al respecto Maturana (2009a, p. 23) refiere:

son disposiciones corporales que especifican en cada instante el dominio de acciones en que se encuentra un animal (humano o no), y que el emocionar, como un fluir de una emoción a otra, es un fluir de un dominio de acciones a otro.

De esta forma, si se sigue a Habermas (1992; 1999; 2000) en cuanto a que la existencia humana y social se realiza en la articulación del lenguaje y la razón, o bien, en una racionalidad comunicativa, es oportuno mencionar que ambas tienen un fundamento emocional en cuanto que las acciones humanas, cualquiera que sea su dominio de operación, ocurren desde el emocionar, incluido el razonar y el conversar (Maturana, 2009a). Esto permite hacer frente a perspectivas que ven en las emociones expresiones contrarias a la racionalidad, hacia a una visión fenomenológica en que según Rodríguez (2008, p. 148-152) aparecen como manifestaciones irruptoras, urgentes, dinámicas, flexibles, cambiantes que incitan a la acción y que presentan cuatro premisas fundamentales:

- a) Las emociones se desencadenan por cogniciones, es decir, que su presencia e intensidad dependen de estructuras cognitivas.
- b) Las emociones tienen un objeto intencional, esto implica que casi siempre están dirigidas a algo, sean personas, cosas o circunstancias.
- c) Las emociones son formas intrínsecas de compromiso y juicio evaluativo, son en sí mismas cogniciones y sus manifestaciones son formas explícitas de reconocer que algo ha sido investido de valor e importancia.
- d) Las emociones son objeto de evaluación y crítica: son propensas a la crítica y evaluación cuando están ligadas al orden social (deber-ser/deber-hacer) en una organización particular.

Así, co-deriva emocional hace referencia al proceso por medio del cual, a través de la interacción, las diversas emocionalidades individuales que participan de una organización entran en una deriva recíproca y congruente, a partir de la cual, cada actor puede (re)ajustar y adaptar su emocionalidad como punta de lanza, ya sea para aceptar o abstenerse de participar de la coordinación de acciones con objetivo de mantener su respectiva organización como ser vivo y/o su lugar en estructura organizacional.

4.1.1.2 Trabajo

En el capítulo uno se había propuesto una definición inicial del trabajo como un fenómeno social mediante el cual el ser humano aplica ciertas energías y posibilidades motoras, sensoriales y cognitivas en la transformación consciente de la naturaleza, bajo ciertas determinantes estructurales y superestructurales, para la (re)construcción de sistemas sociales que permitan supervivencia, realización y trascendencia.

Con base en lo anterior, para este modelo el trabajo resulta esencial en los procesos de articulación organizacional como un elemento que hace referencia al

espacio de la acción, del hacer individual que adquiere sentido en torno a una colectividad organizada. En un sentido neuro-fenomenológico, el trabajo implica el anclaje emocional, cognitivo y operacional individual que deviene en acción(es) específica(s), pertinentes y necesarias a un espacio organizacional determinado, de cuya coordinación se posibilita la continuidad, ajuste y el bienestar de la organización, y de quienes la integran.

Esta consideración es crucial pues, aunque perfectamente permite considerarlo, se distancia definitivamente de posturas modernas que asimilan el trabajo al concepto de empleo, entendiéndolo únicamente como aquellas actividades enmarcadas en contextos sociohistóricos y económicos, relacionadas a lo productivo, lo útil y la remuneración derivada de ello. En este sentido, ya se había hecho referencia a Guerra (s.f., p. 9) quien manifiesta que “el trabajo no es el mero empleo, es mucho más que ello, es una expresión netamente humana que involucra a todo el ser y a todos los seres”.

Esta acepción, también propicia un distanciamiento con la postura de Maturana (2009a, p. 15) sobre el trabajo, mucho más enfocada en considerarlo como relaciones y acuerdos de producción -no sociales- “en los que lo central es el producto, no los seres humanos que lo producen”; un juicio pertinente, pero sin duda paradójico y debatible, pues critica pero a la vez está articulado a un paradigma de organización gerencial y administrativa. El trabajo no es reducible a las relaciones y acuerdos de producción, pero sin duda éstas representan manifestaciones organizativas del fenómeno social.

En un sentido estricto, el trabajo en una organización social es el fenómeno, por medio del cual, la materialización de acción individual adquiere sentido colectivo en tanto esté anclada a un dominio de coordinación de acciones, emanadas de la interacción comunicativa y el acuerdo lingüístico.

De esta forma se conforma un componente ético esencial, pues idealmente en todo fenómeno organizacional existe un dominio de acciones pertinentes, necesarias e importantes que sus miembros -desde el lugar que la ocupen- deben actuar para supervivencia-bienestar propia, de los otros y de la organización; pero

esto muchas veces no sucede debido a las contradicciones entre la dinámica organizacional, las esferas de socio-cultural frente a la conformación del ser y los mundos de vida individuales dando lugar la inacción, la simulación, la sobreestimación de la individualidad, entre otros comportamientos

4.1.1.3 Tecnologías

En la historia de las articulaciones organizacionales humanas, desde las primigenias hasta las contemporáneas, la tecnología se ha posicionado como un elemento fundamental en la constitución del fenómeno organizacional, en tanto ha facilitado, transformado y complejizado las dinámicas de comunicación, interacción, trabajo y co-deriva.

La idea de tecnología, más allá de las constantes disputas teóricas, en general remite a una racionalidad instrumental teleológica en que se entiende como un medio para producir algo que da acceso, dominio o control sobre una realidad objetiva independiente, según Maturana (2009a, p.98):

En nuestra cultura moderna occidental hablamos de la ciencia y la tecnología como fuentes de bienestar humano. Sin embargo, generalmente no es el bienestar humano lo que nos hace valorar a la ciencia y la tecnología, sino más bien, las posibilidades de dominación, de control sobre la naturaleza, y de la riqueza ilimitada que parecen ofrecer.

Bajo la estela del bienestar humano generalizado, lo tecnológico ha adoptado un rostro meta organizativo de lo social, que ha promovido una arena de lucha dual entre posiciones que ven un determinismo tecnológico y determinismo social sobre la técnica. Se trata de discusiones que abonan en las esferas de análisis de lo sociocultural, pero que parecen dictar poco en torno a su importancia fenomenológica y ontológica en la construcción de lo organizacional.

En este sentido, es preciso asentar que el ser humano y su existencia -hasta hoy- acontece bajo el dominio del tiempo, de su historia, de los límites de su

corporalidad y de su realidad ontológicamente analógica que ocurre sin pausas, sin cortes, sin retrocesos o adelantamientos a voluntad, que lo enfrenta continuamente a la incertidumbre, la angustia, las dificultades y las amenazas del mundo y de la coexistencia con otro(s).

Con el advenimiento de la modernidad y la pretensión de trascendencia, omnipresencia e incluso inmortalidad, una realidad digital se construyó como proyección manipulable de la existencia, dando paso a una especie de giro platónico en que la existencia se configuró híbrida, por un lado, con el cuerpo que nos enfrenta con la realidad y por otro, el espíritu con la virtualidad (Domínguez, 2006). Así, la tecnología implicó la posibilidad de enfrentar las amenazas del mundo -en general- y de la organización -en particular- desde la esperanza de empuñar una herramienta, girar un timón, digitar un comando, apretar un botón o encender una pantalla.

Precisamente es desde este punto que, para el modelo propuesto, la tecnología se entiende como toda plataforma, instrumento y/o conocimiento técnico -analógicos o digitales- propios de una organización que facilitan, dificultan, modifican o influyen en: a) las posibilidades de coexistencia y co-habitar de sus miembros -desde sus realidades ontológicamente diversas-, y; b) en las formas de estructuración organizacional, la coordinación de acciones, co-deriva emocional y de trabajo.

Lo que nos es actualmente común es un pensamiento que tiene que ver con la concepción de mundos virtuales a partir de experiencias reales. Ello es así porque, tanto antes como ahora, nos vemos impulsados por una necesidad de evasión y de simplificación de nuestras vidas apremiadas por una angustia respecto del futuro.

4.1.1.4 Seres Humanos

Al caracterizar las organizaciones como fenómenos sociales, aquellas a la especie humana no pueden ser entendidas sin considerar a los seres humanos como

elementos primordiales en su existencia, (de)construcción, (re)producción y adaptación al entorno.

Se les entiende como sistemas determinados estructuralmente, que constituyen una red cerrada de producción de sus componentes a través de ellos mismos. Dicha constitución estructural -sus cambios y conservaciones- tienen lugar en la totalidad y clase de interacciones y relaciones entre sus componentes, ya sea producto de la dinámica estructural interna o bien, disparados por las interacciones del ser vivo con el medio

Los seres humanos, en tanto sistemas vivos estructuralmente determinados, son sistemas moleculares abiertos al flujo de materia y energía que poseen una estructura que: a) determina una forma propia de relación e interacción de sus componentes, y, b) hace posible una organización particular, ambas definen su modo propio de operar y relacionarse en el dominio fenomenológico en donde existen como totalidades.

Esto implica, de base, que la existencia humana ocurre como un proceso ontogénico en dos dominios: 1) el de los límites fisiológicos de su corporalidad, en el que sus componentes lo realizan como un sistema autopoietico de segundo orden (multicelular), y, b) uno conductual y cultural que emerge en la constante interacción con el entorno, incluidos en éste otros seres humanos. Ambos dominios ontogénicos que configuran confluyen en todo momento en las organizaciones.

4.1.1.5 Comunicación

Para este modelo, la comunicación representa el elemento más importante en la articulación del fenómeno organizacional humano. Se trata de un fenómeno que cruza la totalidad de la organización presentándose como interconector de todos los demás elementos que la componen.

El fenómeno organizacional no puede ser entendido sin la comunicación, por lo cual aparece como un fenómeno constitutivo que actúa en por lo menos tres niveles:

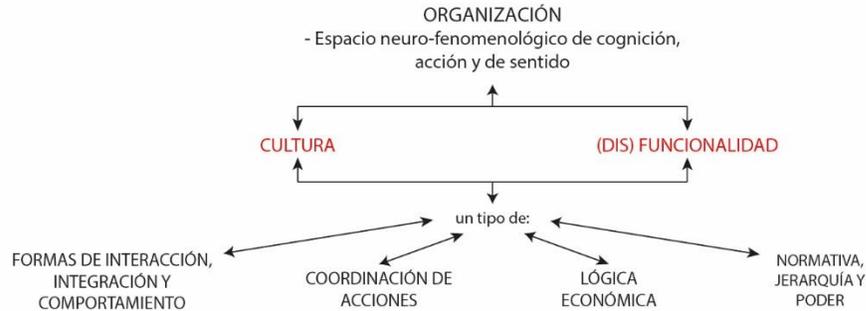
- a) Como meta acción que facilita la coordinación consensual de acciones; y hace posible el fenómeno social -en general- y el organizacional -en particular-, al entenderse estos como un flujo de interacciones recurrentes que constituyen un sistema de coordinaciones conductuales consensuales.
- b) Como sistema de auto-hetero ajuste estructural que implica: 1) la acción de modificar congruentemente la estructura propia y del entorno con la intención de interactuar y coordinar acciones, y; 2) conservar la organización, la autonomía y facilitar la adaptación en la interacción.
- c) Como meta-conducta que posibilita la coordinación conductual en una organización específica, a través de promover las conductas pertinentes, sus sistemas de aprendizaje, así como la red de conversaciones y sistema enculturizador que las viabilice.

4.1.2 Dimensión cultural-(dis)funcional de la organización

Se trata de la dimensión más visible de la organización pues tiene que ver con la materialización de la articulación de los elementos de la dimensión bioantropológica en el espacio colectivo. Todo observador de la organización -interno o externo- al tratar de explicarla, generalmente hace referencia a esta dimensión pues es la que se vive y se significa de primera mano, pues tiene que ver con la consolidación de los sistemas de acción y significación constituidos socialmente a los que se enfrenta cotidianamente y ante los cuales pone en juego su individualidad constantemente.

Figura 4.3 Dimensión cultural-(dis)funcional de la organización

Nota: Elaboración propia



Se trata entonces, de una dimensión en que convergen una cultura y una (dis)funcionalidad organizacional, que se caracteriza por ser aquella en que se manifiesta de manera directa la articulación del carácter colectivo, heterogéneo y diverso de la organización. De esta manera, toda organización en su dimensión más visible construye y consolida particulares formas de:

1. Interacción, integración y comportamiento: que se refiere a las formas en que los integrantes de una organización se relacionan entre sí para crear una dinámica organizacional única que le confiere una identidad que la diferencia del entorno y le permite. La consolidación de las formas de interacción e integración organizacional son pautas de acción ineludibles que se convierten en formas de comportamiento pertinentes, necesarias y obligatorias para participar de la organización.

Cuando algún integrante de la organización no es capaz de asimilar y ajustarse a esa dinámica organizacional de interacción y comportamiento, generalmente será señalado, acusado e incluso castigado. Pero también es posible que comportamientos y formas de interacción diferentes entren en negociación promoviendo un ajuste estructural que las considere de alguna forma.

2. Coordinación de acciones: Cada organización tiene una forma de coordinar las acciones de sus miembros y que depende directamente de las redes de comunicación que desarrolla y por supuesto de las formas de interacción, integración y comportamiento que consolida. En este sentido la comunicación aparece como la meta-acción que posibilita la coordinación de acciones
3. Lógica económica: implica la parte estructural que determina la forma en que la organización y sus miembros se hacen de los recursos necesarios para su existencia, así como la lógica en cómo se distribuyen y se hace uso de ellos.

En este espacio tenemos no sólo los recursos económicos que hacen referencia al capital, las materias primas y las tecnologías propias de las lógicas capitalistas, sino también a aquellos que tienen que ver con la disposición energética de los seres humanos que la integran, además de los significados, el lenguaje, las emociones, el conocimiento, el aprendizaje, los métodos que la organización (re) construye en cada momento y que son producto de su dinámica organizacional.

4. Normativa, jerarquía y poder: de la forma en que se consoliden y lleven a cabo las tres esferas anteriores, hace que en cada organización se promueva la construcción de sistemas normativos que dictaminen el deber ser y hacer de/en la organización que por supuesto pueden estar sustentados en una plataforma biológica, pero que pasan por una base moral y ética sustentada en la cultura, hasta quedar sustentados en plataformas legales. Asimismo, estas normativas se constituyen con base en ideales jerárquicos y de poder que los integrantes de la organización aceptan como legítimos en la dinámica diaria de sus interacciones, pero que siempre son susceptibles de cambiar en la dinámica organizacional misma o en los ajustes con el entorno.

Cabe señalar que las cuatro esferas descritas son parte de un proceso recursivo circular, por lo cual, no podremos hablar de que una anteceda a otra o sea más importante, esto sólo dependerá de cómo se le observe y trate de explicarse cierto fenómeno organizacional.

4.2 De la organización como sistema heteropoiético

De la articulación de las dimensiones bioantropológica y cultural-funcional, así como de todos sus elementos, se hace posible que la organización tenga:

- a. **Estructura propia:** esto es una totalidad de interacciones de sus elementos que es absolutamente diferente y única a otras. Esto implica la construcción de una identidad de clase que le permite ajustarse al entorno, ser autónoma como totalidad y en cada uno de sus miembros.
- b. **Clausura operacional:** que se refiere al nivel de estabilidad que alcanza la operación de una organización que, en una dinámica recursiva y (autorreferente), le permite (re)producir las condiciones necesarias para que la organización y sus miembros se mantengan articulados en coexistencia bajo una dinámica de interacción que dé lugar y permanencia a un fenómeno organizacional único.

Esta característica logra conformar dentro del sistema organizacional dos acontecimientos fundamentales: la construcción de estructuras y la auto-organización. También fenómenos recursivos que no deben confundirse con autopoiesis, ya que este fenómeno sólo ocurre a nivel molecular en los seres humanos que la componen.

- c. **Autoorganización:** No existe cosa tal como la importación de estructuras. La pretensión de transferir una forma organizativa de un espacio fenoménico a otro es poco menos que una aberración ya que cada organización, por más pequeña o simple que sea, construye siempre sus propias estructuras.

Nada ajeno a la organización puede determinar su estructura, ni sus cambios; desde el primer momento de su creación y durante la historia de su

permanencia, la organización a través de la dinámica compleja de las interacciones de sus miembros y la articulación de los elementos que la componen, dictamina de forma autorreferencial su constitución estructural.

- d. **Acoplamiento estructural con el entorno:** esto es que la organización como totalidad y a través de sus integrantes es capaz de hacer frente a las perturbaciones y presiones del entorno manteniendo su identidad, su(s) objetivo(s) adaptándose estructuralmente, en una dinámica constante que provoca una lógica recursiva congruente en la que organización y medio cambian recíprocamente sin que una o la otra tenga injerencia completa en dichos cambios.

Mientras la organización sea capaz de mantener su identidad y procurar su supervivencia y la de sus miembros, y permanezca como un sistema reconocible y diferenciable se podrá hablar de acoplamiento estructural

No se debe olvidar que el ser humano, como sistema autopoiético, también posee esas características y, por tanto, la organización representa para él, en el espectro más profundo, la posibilidad de procurar su autopoiésis.

En este sentido, las organizaciones son sistemas que promueven grados de autonomía, aprendizaje e inteligencia colectiva que dependen de su estructuración, de su red de interacciones y su acoplamiento con el entorno. Esta forma de concebir la organización permite entender mejor como es que cada una construye una cultura específica (lenguaje, significados y conversaciones) y un modo particular de (dis)funcionalidad, esto es, una forma de operar que le permite permanecer y cumplir sus propósitos.

La comunicación tiene aquí un papel central al configurarse como meta-conducta, esto es, como una conducta que posibilita la coordinación de acciones y que hace viable el fenómeno organizacional, al menos en tres sentidos: a) especificando el dominio de conductas pertinentes para interaccionar y existir en un sistema social específico; b) promoviendo sistemas de aprendizaje y conocimiento que permitan generar dichas conductas, y finalmente; c) consolidando una red de

conversaciones y un sistema enculturizador que viabilice a y b de manera recurrente, para la conservación de la organización y de la adaptación del sistema social y los humanos que lo integran.

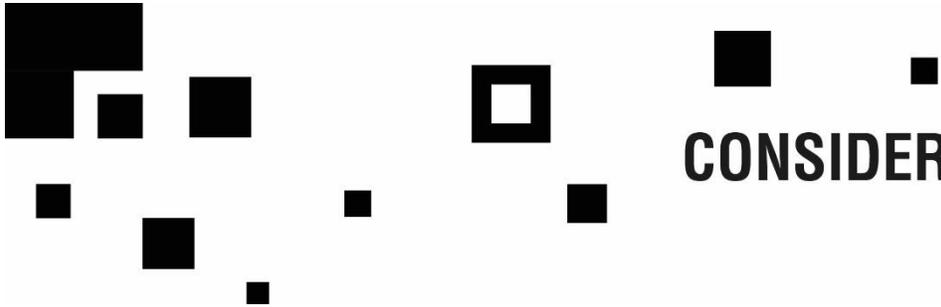
Para esta propuesta las organizaciones son sistemas estructuralmente determinados, cerrados en su operar, pero permeables al entorno con el cual se acoplan de manera congruente y recíproca. No son sistemas abiertos, ni vivos, ni autopoieticos *per se*, son **sistemas heteropoiéticos que se fundan en la continua articulación de la diferencia** cuya complejidad se da en la forma en que se acoplan distintos modos de vivir en un mismo espacio fenoménico que, en la actualidad, dista de tener bordes claros y definidos.

La capacidad y éxito de una organización para generar una estructura propia sólida, una clausura operacional, auto-organización y un acoplamiento estructural con el entorno que le permitan mantener su diferenciabilidad, identidad y supervivencia, es sin duda, directamente proporcional a la capacidad y nivel que tenga de articular la diferencia, la diversidad y la complejidad de quienes la integran y, más aún, de coordinarlas en acciones y trabajo.

Ahora bien, a diferencia de la mayoría de las acepciones sobre organizaciones que remiten a bordes o límites definidos, en esta propuesta se opta por una visión en que los límites y bordes organizacionales son una suerte de virtualidad que se contrae o expande continuamente de acuerdo con las interacciones de los elementos que la conforman y a las formas en que se acoplan estructuralmente con el entorno. La idea de remitir la totalidad del fenómeno organizacional a un espacio físico o territorial, o bien, de objetivarla en términos del número de integrantes, oficinas, sucursales o, incluso por su infraestructura o su capital, son formas de percepción y aprehensión de la realidad organizacional -ya se individuales o colectivas- pertinentes sólo a un espacio, tiempo y contexto determinado; aunque lo pretendan, no pueden definir o dibujar la frontera organizacional, ni la estructura por completo.

Esto quiere decir que nivel neurofenomenológico las organizaciones como totalidad están en constante movimiento y ajuste estructural, por lo cual, su

objetivación depende de la coordinación de las distintas observaciones de ésta y de las acciones que le dan existencia.



CONSIDERACIONES FINALES

El presente trabajo se ha constituido como una obra provista de cuatro momentos o actos, que en conjunto han cumplido el propósito enmarcado en el inicio de la tesis respecto a la construcción de una propuesta para re-pensar la comunicación en las organizaciones desde los aportes teóricos de la biología del conocer.

En una primera instancia, se ha navegado por olas socio-históricas que permitieron entender las formas de articulación organizacional actual, y cómo han llevado a considerar a la empresa como epítome organizativo humano, con lo cual se creó una cultura gerencial -manifiesta o silenciosa- de culto a la empresa, lo económico y productivo. En este sentido, una revisión a la teoría de la organización -clásica y moderna- permitió entrever un cúmulo de reflexiones, preocupaciones y e intereses diversos, pero que enmarcados en una acepción económica generalizada de la organización posibilitó diseñar y proponer un Modelo General de Pensamiento y Estructuración Organizacional Tradicional.

La importancia de dicho modelo radica en la posibilidad mostrar que la mayoría del pensamiento organizacional de Occidente y la construcción teórico-metodológica emanada del mismo, aun en su diversidad, concurren en un mismo esquema de estructuración articulado en tres ejes obligatoriamente per: a) Entorno multidiverso; b) Estructuración funcional-formal, y; c) Estructuración social-(in)formal; lo cual promovería la emergencia de dicotomías que serían claves en la fundación y desarrollo de la comunicación organizacional.

El segundo momento se caracteriza por tener como objetivo particular demostrar la necesidad de explorar nuevas perspectivas que permitan un repensar la comunicación organizacional. Par tal cometido se hizo un recorrido histórico que

dio cuenta de la alienación del campo comunicativo con el de la teoría de la organización y con el Modelo General de Pensamiento y Estructuración Organizacional. Asimismo, se analizaron a fondo los enfoques recurrentes en el estudio de la comunicación organizacional, haciendo posible establecer problematizaciones epistémicas que permitieron reflexionar el estado del campo y asentar vías sobre las que se sustenta una necesidad de entablar nuevas reflexiones.

En tercera instancia, se llevó a cabo la ardua tarea de sumergirse en el entramado complejo de la biología del conocer con la finalidad de encontrar aquellas contribuciones específicas que propiciaran reflexiones novedosas. El desestimar la autopoiesis como elemento central en la configuración de lo social, y en su lugar atraer el problema de las explicaciones, el observador y la objetividad, así como las implicaciones que conlleva la noción de sistemas estructuralmente determinados derivaron en tierra fértil para proponer una serie de interconexiones biológico-comunicativas que, de antemano, conferían al fenómeno comunicativo dentro de las organizaciones sociales un espectro mucho más amplio de acción y existencia que propiciaron un repensar las organizaciones y la comunicación que en ellas se desenvuelve.

Finalmente, en el cuarto momento se presentó un borrador de un modelo neuro-fenomenológico de organización y comunicación que representa el cumplimiento del objetivo general de la tesis, en un sentido insospechado en el inicio. En términos generales las ventajas del modelo propuesto radican en: 1) su capacidad de dar cuenta de prácticamente cualquier manifestación organizacional humana; 2) que su naturaleza se aleja definitivamente de miradas económico-productivas de la organización y la comunicación; 3) que no busca ni pretende establecer un deber ser -práctico, moral y/o ético- que dictamine un ideal de cómo debe ser-actuar la organización; 4) da cuenta de los elementos principales que integran toda estructuración organizacional que están siempre presentes en la conservación y transformación de sus relaciones y que le confieren identidad, independientemente de la caracterización u orientación valorativa que se les pueda dar como observador, y; 5) que la comunicación se libera de cargas exclusivamente

instrumentales -funcionales, simbólicas o emancipativas, y extiende su campo de existencia como elemento constitutivo y articulador del fenómeno organizacional, pero sin los riesgos tautológicos de fundamentarla en sí misma.

Con base lo anterior, la comunicación organizacional y quienes participan del campo, adquieren una nueva dimensión de ser que se aleja de cualquier acepción exclusivamente relacionada con la administración de información, el diseño de mensajes y la elaboración de estrategias para su difusión; pero también de la develación de entramados simbólicos con fines descriptivos o de transformación emanados desde la individualidad. Vía el modelo propuesto, se hace posible abogar por una perspectiva en que el comunicólogo deje la postura ególatra de acercarse a los actores organizacionales con la finalidad de entender la organización a través de ellos, para luego describírselas y en algunos casos calificar su estructuración, dinámica y funcionamiento.

El comunicólogo organizacional tiene como nueva misión acceder a las entrañas de la organización, con el fin de propiciar al menos tres fenómenos: 1) la comprensión del modo y las circunstancias en que viven la organización; 2) las condiciones de interacción para que los actores determinen constantemente las pautas para la conservación o cambio de la estructura organizacional, y; 3) según sea el caso propiciar que lo actores generen las conversaciones y las coordinaciones de acciones necesarias para sostener la conservación de la organización en el cambio o en la estabilidad.

Si se retoma el llamado que hace Jones (2004) sobre los desafíos que enfrenta el campo de la comunicación organizacional, se pueden hacer las siguientes conclusiones:

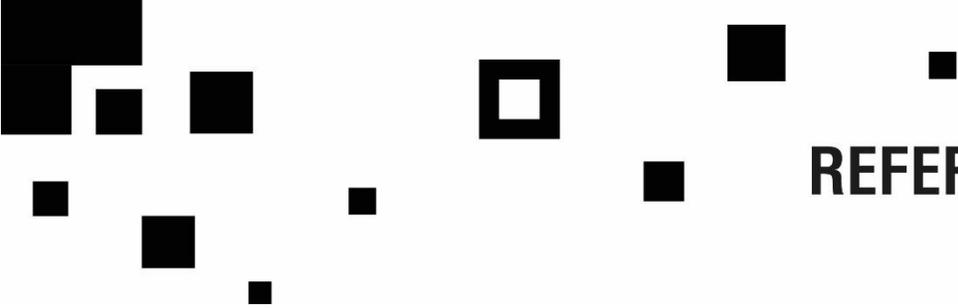
- a) Innovar en teoría y metodología, en este sentido el modelo representa una clara pretensión de innovación teórica, aunque al ser un primer borrador todavía requiere de un desarrollo mayor.

Por otra parte, no se hace ninguna construcción metodológica paralela al modelo, por lo cual aún queda como pendiente dicho armado y su aplicación.

- b) Reconocer el papel de la ética, a lo largo de la tesis se hacen referencias a un pensamiento ético sostenido en la preocupación del otro como igual en la convivencia y la coordinación de acciones.
- c) Tener capacidad de moverse de micro a macro niveles y viceversa.
- d) Examinar las nuevas estructuras organizacionales y tecnologías, para este inciso y el anterior, el modelo propuesto posibilita dar cuenta de casi cualquier manifestación organizacional independientemente de su tamaño, naturaleza, objetivo, etcétera. En cuanto a las tecnologías promueve una visión innovadora que se desentiende de acepciones ligadas a instrumentos o herramientas específicas, en favor de una visión ontológica de amplio alcance.
- e) Entender la comunicación en el cambio organizacional y en la diversidad cultural, el total de la tesis está articulado bajo este desafío, podría considerarse que es uno de sus motores y, por tanto, todo análisis, crítica y propuesta está fundamentada en esta condición.

Finalmente, es evidente que queda un camino largo y complejo por andar. El más evidente e inmediato es un mejor desarrollo del modelo, la construcción de un marco metodológico que lo consolide y, por supuesto, su aplicación en diversas manifestaciones del fenómeno organizacional.

Al tiempo...



REFERENCIAS

- Alvesson, M. & Berg P. (1992). *Corporate culture and organizational symbolism*. Berlín: Walter de Gruyter.
- Alvesson, M. (1993). Cultural-Ideological Modes of Management Control: A Theory and a Case Study of a Professional Service Company. *Communication Yearbook*, 16, 3-42.
- Ávila, R. & Schiaffini, M. (2012). Sentido y cultura en el campo disciplinar de la comunicación organizacional. En *Memoria: XXIV Encuentro Nacional AMIC*. México: Universidad Autónoma de Coahuila.
- Ávila, R. (2004). *Crítica de la comunicación organizacional*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Bauman, Z. (2011). *Trabajo, consumismo y nuevos pobres*. Barcelona: Gedisa.
- Behncke, R. (1984). Primeras hojas: La necesidad de conocernos. En H. Maturana, H. & F. Varela. *El árbol del conocimiento. Bases biológicas del entendimiento humano*, (p. VIII – XVI), Chile: Universitaria.
- Biggart, N., Hamilton, G., & Orru, M. (1991) *Organizational Isomorphism in East Asia: Broadening the New Institutionalism*. Estados Unidos: Universidad de California.

- Bouzon, A. (2011). Las investigaciones en comunicación de las organizaciones: orígenes y fundamentos. *Organicom*, 8(14), 13-28.
 Recuperado de:
<http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/download/337/378>

- Bunge, M. & Ardilla R. (2002). *Filosofía de la psicología*. México: Siglo XXI.

- Buzzanell, P. & Stohl, C. (1999). The Redding tradition of organizational communication scholarship: W. Charles Redding and His Legacy. *Communication Studies*, 50(4), 324-336.

- Castillo, C. A. & García, J. (2001). *Marx, entre el trabajo y el empleo*. En VII Congreso Nacional de Sociología, Salamanca, España.

- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill.

- Crozier, M., & Friedberg, E. (1990). *El actor y el sistema*. México: Alianza. (Trabajo original publicado en 1977).

- D'Andrade, R. (1984). Cultural meaning systems. En R. Schweder & R. LeVine (Eds.), *Culture Theory: Essays on Mind, Self and Emotion* (pp. 88-120). Cambridge: Cambridge University Press.

- De Santiago, L. E. (2012) La hermenéutica metódica de Friedrich Schleiermacher. *Otros Logos*, 3, 148-173, Argentina: Universidad Nacional Conahue. Recuperado de:
<http://www.ceapedi.com.ar/otroslogos/revistas/0003/09.%20de%20guervos.pdf>

- De Val, I. (1997). *Organizar. Acción y efecto*. Madrid: Esic Editorial.

- Deetz, S. (1992). *Democracy in an age of corporate colonization*. Nueva York: State University of NY Press.
- Deetz, S. (1994). Future of Discipline: The Challenges, the Research, and the Social Contribution. *Annals of the International Communication Association*, 17(1), 565-600.
- Deetz, S. (2001). Conceptual Foundations. En F. Jablin and L. Putnam (eds.), *The New Handbook of Organizational Communication* (pp. 3-46). California: Sage.
- Descartes, R. (2006). *Discurso del Método*. México: Porrúa.
- Domínguez, N. (2006). Un problema ontológico: ¿ser digital o analógico?. *Boletín del Centro Naval*, 815, 457-472. Recuperado de: <https://centronaval.org.ar/boletin/BCN815/815dominguez.pdf>
- Durand, J. P. (2011). *La cadena invisible: Flujo tenso y servidumbre voluntaria*. México: Fondo de Cultura Económica
- Eduarte, A. (1993). Comunicación organizacional: una perspectiva democrática. *Revista de ciencias administrativas y financieras de la seguridad social*, 1(2), 35-42, Costa Rica: Biblioteca Nacional de Salud y Seguridad Social. Recuperado de: <http://www.binasss.sa.cr/revistas/rcafss/v1n21993/art5.pdf>
- Etkin, Jorge (2005). *Gestión de la Complejidad en las Organizaciones. La Estrategia Frente a lo Imprevisto y lo Impensado*. Argentina: Granica.
- Feyerabend, P. (2003). *Tratado contra el método: Esquema de una teoría anarquista del conocimiento*. México: Tecnos. (Trabajo original publicado en 1975).

- Foucault, M. (1980). *Vigilar y castigar: nacimiento de la prisión*. México: Ed. Siglo XXI. (Trabajo original publicado en 1975).
- Friedman, G. & Naville, P. (1978). *Tratado de sociología del trabajo*. México: Fondo de Cultura Económica. (Trabajo original publicado en 1961).
- Friedmann, R. (2012). Demonología organizacional y saberes vampiros. El lado oscuro de las organizaciones. Un viaje guiado al inframundo organizacional. *Enfoques*, 10(16), p. 89-111.
- Geertz, C. (2003). *La interpretación de las culturas*. Barcelona: Gedisa. (Trabajo original publicado en 1973).
- Guerra, P. (s.f.). *Sociología del trabajo*. Uruguay: Fundación Cultural Universitaria. Recuperado de:
http://www.kolping.org.uy/sites/default/files/contenidos/publicaciones/archivos/Kolping_Libro%20SDT_dig.pdf
- Habermas, J. (1982). *Conocimiento e interés*. Madrid: Taurus.
- Habermas, J. (1990). *Pensamiento postmetafísico*. (M. Jiménez, trad.). Madrid: Taurus. (Trabajo original publicado en 1988).
- Habermas, J. (1992). *Teoría de la acción comunicativa. Volumen II: Crítica de la razón funcionalista*. (M. Jiménez, trad.). Madrid: Taurus. (Trabajo original publicado en 1981).
- Habermas, J. (1999). *Teoría de la acción comunicativa. Volumen I: Racionalidad de la acción y racionalización social*. (M. Jiménez, trad.). Madrid: Taurus. (Trabajo original publicado en 1981).
- Habermas, J. (2000). *Conciencia moral y acción comunicativa*. (R. García, trad.). Barcelona: Ediciones Península. (Trabajo original publicado en 1985).

- Hall, R. (1988). *Organizaciones: Estructura y Proceso*. México: Prentice Hall.
- Han, B. (2012). *La sociedad del cansancio*. México: Herder
- Han, B. (2013) *La sociedad de la transparencia*. México: Herder.
- Hegel, G. (2010). *Fenomenología del espíritu*. Madrid: UAM-Abada.
- Heidegger, M. (2007). *Los conceptos fundamentales de la metafísica. Mundo, finitud, soledad*. Madrid: Alianza. (Trabajo original publicado en 1983).
- Hirata, H. & Zariffian, P. (2007). El concepto de trabajo en *Revista de Trabajo Nueva Época. Pensar el trabajo. Debate y actualidad*, 3(4), 33-36 Buenos Aires: Ministerio de trabajo, Empleo y Seguridad Social.
- Horkheimer, M. (1937). Traditional and critical theory. *Critical theory*. 188-252. New York: Continuum
- Jablin, F. & Putnam, L. (2001). *The new handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Jones, E., Watson, E., Gardner, J. & Gallois, C. (2004). Organizational Communication: Challenges for the New Century. *Journal of Communication*, 54, 722-750.
- Juárez, D. (1998). *Atisbos y abismos para investigar la comunicación organizacional desde una perspectiva ecológica-existencia*. Recuperado de: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/supesp/atisbos.htm>
- Kant, E. (1978). *Principios metafísicos de la doctrina del derecho*. México: UNAM.

- Katz, D. & Kahn, R. (1989). *Psicología social de las organizaciones*. (2° ed.). México: Trillas.
- Kuhn, T. (2013). *La estructura de las Revoluciones Científicas*. México: Fondo de Cultura Económica. (Trabajo original publicado en 1962)
- Kunda, G. (1992). *Engineering Culture: Control and Commitment in A High-Tech Corporation*. Philadelphia: Temple University Press.
- Lara-Rosano, F. (s/f) *Organizaciones Complejas*. Recuperado de: http://conceptos sociales.unam.mx/conceptos_final/385trabajo.pdf
- León, E. (1999). *ABC del desarrollo organizacional*. México: Trillas.
- León, G. (2006) *La comunicación organizacional en México. Enfoques, diseños y problemas en su desarrollo*. Recuperado de: <http://ddd.uab.cat/record/15684>
- Luhmann, N. (1998). *Sistemas sociales. Lineamientos para una teoría general*. México: Universidad Iberoamericana.
- Martin, J. (2002). *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. Estados Unidos: Sage Publications. doi: <http://dx.doi.org/10.4135/9781483328478>
- Martín, M. (2009). *Teoría de la comunicación. La comunicación, la vida y la sociedad*. Madrid: McGraw-Hill
- Maturana, H. & Varela, F. (1984). *El árbol del conocimiento. Bases biológicas del entendimiento humano*. Chile: Universitaria
- Maturana, H. & Varela, F. (1994). *De máquinas y seres vivos. Autopoiesis: La organización de lo vivo*. Chile: Universitaria.
- Maturana, H. (1990) *Neurociencia y Cognición: Biología de lo Psíquico*. En Bocaz, A. (ed.). *Actas Primer Simposio sobre Cognición*,

Lenguaje y Cultura: Dialogo transdisciplinario en Ciencias Cognitivas. Chile: Universidad de Chile

- Maturana, H. (1990) Science and daily life: the ontology of scientific explanations. En Krohn, W. & Koppers, G. (Eds.) *Selforganization: Portrait of a Scientific Revolution* (p 12-35). Holanda: Springer-Science.

- Maturana, H. (1996). Realidad: la búsqueda de la objetividad o la persecución del argumento que obliga. En Pakman, M. (comp.) *Construcciones de la experiencia humana*. (p. 51-130). Barcelona: Gedisa.

- Maturana, H. (2009). Ontología del conversar. En *La realidad: ¿objetiva o construida? I Fundamentos biológicos de la realidad* (p. 19-36). Barcelona: Anthropos - Universidad Iberoamericana.

- Maturana, H. (2009a). *La realidad: ¿objetiva o construida? I Fundamentos biológicos de la realidad*. Barcelona: Anthropos - Universidad Iberoamericana.

- Maturana, H. (2009b). *La realidad: ¿objetiva o construida? II Fundamentos biológicos del conocimiento*. Barcelona: Anthropos - Universidad Iberoamericana.

- Maturana, H., Mpodozis, J. & Letelier J. C. (1995) Brain, language and the origin of human mental functions. En *Biological Research*, 28(1), p.15-26. Recuperado de:

<https://es.scribd.com/document/30176783/Maturana-Mpodozis-Letelier-1995-Brain-Language-and-the-Origin-of-Human-Mental-Functions>

- McPhee, R. & Zaugg, P. (2000). The communicative constitution of organizations: A framework for explanation. *Electronic Journal of Communication*. 10, 1–2.

- Mpodozis, J. & Maturana, H. (1992). *Origen de las especies por medio de la deriva natural o La diversificación de los linajes a través de la*

conservación y cambio de los fenotipos ontogénicos. Chile: Dirección de bibliotecas, archivos y museos.

- Mumby, K. D. & Stohl, C. (1996). *Disciplining Organizational Communication*
- Mumby, K. D. (1993). *Critical Organizational Communication Studies: The Next 10 Years*. *Communication Monographs*, 60, 18-25.
- Muñoz, E. (2015). Heidegger y la biología: mecanicismo y vitalismo en los conceptos fundamentales de la metafísica. Mundo, finitud y soledad (1929/30) de Martin Heidegger. *Pensamiento*, 269(71), p. 1201-1216.
Recuperado de:
<https://revistas.upcomillas.es/index.php/pensamiento/article/viewFile/6576/6384>
- Narváez, M., Gutiérrez, C. & Senior, A. (2011) *Gestión Organizacional. Una aproximación a su estudio desde el paradigma de la complejidad*. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, 12(2), 27-48. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/364/36422801003.pdf>
- Navas, J. & Guerras, N. (2001). *Administración estratégica*. Madrid: Civitas.
- Naville, P. (1957). *De l'aliénation à la jouissance. La genèse de la sociologie du travail chez Marx et Engels*. París: Marcel Rivière.
- Neuman, W.L. (1994). *Social Research Methods. Qualitative and Quantitative Approaches*. Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Nogueira, L. (2011) Antropogénesis y comunicación. "Teoría de la comunicación. La comunicación la vida y la sociedad" de Manuel Martín Serrano. *Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación*, 114-115, p. 85-88.

- Noguera, J. (2000). *El problema en la definición del trabajo*. En Encuentros entre Humanidades y Ciencias Sociales. Barcelona: Universidad Pompeu Fabra.
- Pahl, R. L. (1984). *Divisiones de trabajo*. Madrid: Ministerio de Economía y Seguridad Social.
- Palacios, J (2015) Historia y avances en la investigación en comunicación organizacional. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 5(10), 25-46. Doi: <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-10-2015-03-25-46>
- Papa, M., Daniels, T. & Skipper, B. (2008). *Organizational communication: perspectives and trends*. Los Angeles: Sage Publications.
- Pérez, J. (2006). *Sociología*. Ediciones Internacionales Universitarias: Madrid.
- Platón (2003). *Diálogos. Volumen IV: República*. Madrid: Gredos.
- Putnam, L. & Nicotera, A. (2009). *Building Theories of Organization. The Constitutive Role of Communication*. Estados Unidos: Sage Publications.
- Putnam, L. (1983). The Interpretive Perspective: An Alternative to Functionalism. En L. Putnam and M. E. Pacanowsky (Eds.), *Communication and Organizations: An Interpretive Approach*, 31-54, Estados Unidos: Sage Publications.
- Revilla, M. (2017, noviembre 16). *Comunicación de emergencia* [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.facebook.com/SOSComunicacion/videos/1491708437583007/>
- Rivas, L.A. (2009). Evolución de la teoría de la organización. En *Revista Universidad & Empresa*. 17, 11-32.

- Robbins, S. (1990). *Organization Theory: Structure Designs and Applications*. Estado Unidos: Prentice-Hall International.
- Rodrigo, M. (2001). *Teorías de la Comunicación: ámbitos, métodos y perspectivas*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona
- Rodríguez, T. (2008). El valor de las emociones para el análisis cultural. *Papers*, 87, 145-159, Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona. Doi: <http://dx.doi.org/10.5565/rev/papers/v87n0.793>
- Saladrigas, H. (2005). Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos. *Revista Latina de Comunicación Social*, 8(60). Recuperado de: <http://www.ull.es/publicaciones/latina/200540salabrigas.pdf>
- Sartre, J. P. (1970). *Crítica de la Razón Dialéctica*. Tomo I. Argentina: Losada. (Trabajo original publicado en 1960).
- Sfez, L. (1995) *Crítica de la Comunicación*. Buenos Aires: Amorrutu. Recuperado de: <http://www.ull.es/publicaciones/latina/200540salabrigas.pdf>
- Simón, I. (1987). *Trabajo. Sociedad y Cultura*. Caracas, Venezuela: Ifedec.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.
- Taylor, F. (1991). *Principios de la Administración Científica*. México: Herrero Hermanos. (Trabajo original publicado en 1911).
- Taylor, J., et al., (2001). Organizational Communication Research: Key Moments, Central Concerns, and Future Challenges. *Communication Yearbook*. 24, 99-137.

- Thayer, L. (1986). *Communication and Communication Systems: In Organization, Management, and Interpersonal Relations*. Lanham: University Press of America.
- Timoteo, J. (2013). *Manejo de la comunicación organizacional*. Madrid: Ediciones Díaz De Santos
- Villette, M. (1988). *L'homme qui croyait au management*. Paris: Les Éditions du Seuil.
- Von Bertalanffy, L. (1976). *Teoría General de los Sistemas*. (J. Almela, trad.). México: Fondo de Cultura Económica. (Trabajo original publicado en 1968).
- Von Uexküll, G. (1926). *Theoretical Biology*. (Nueva York: Harcourt, Brace and Company, Inc. Recuperado de: <https://archive.org/stream/theoreticalbiolo00uexk#page/n5/mode/2up>
- Weber, M. (1995). *Economía y sociedad*. España: Fondo de Cultura Económica. (Trabajo original publicado en 1922).
- Yüksel, Y. (2013) Organizational Communication: An Analysis of the Main Perspectives, Main Concepts and Future Directions of the Field. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*. 179-192. Turquía: Gazi Üniversitesi

Anexo1. Apuntes metodológicos

Como ya se ha mencionado, el proyecto de investigación *La necesidad de reencontrarnos. Re-pensar la comunicación en las organizaciones desde los aportes de la biología del conocimiento* se sustenta en una propuesta teórica que tiene como una de sus bases fundamentales el interés por las condiciones y posibilidades del conocimiento como un fenómeno biológico, así como sus implicaciones en la conformación de sistemas sociales, el lenguaje y la cultura.

Humberto Maturana y Francisco Varela, propulsores de este enfoque, proponen un cambio de perspectiva en la ciencia y el trabajo científico desde la consideración de la realidad como un dominio de entidades-cosas dadas e independientes, esperando a ser descubiertas, explicadas y demostradas (preocupación por el ser), hacia una visión de la realidad como una construcción que surge a través de la operación en el lenguaje de un observador en su dominio de experiencia (Maturana, 1994).

A nivel metodológico, esta concepción implica la necesidad de que un investigador proponga, recurra o construya un mecanismo *ad hoc* que le permita explicar el objeto de indagación científica, con la paradoja de que ese procedimiento debe permitir operar reflexiones como si en verdad se estuviera tratando con un objeto de estudio independiente al dominio de experiencia.

Sin perder de vista que los científicos e investigadores, son observadores que explican lo que observan. Los procedimientos y mecanismos para explicar un

fenómeno deberán mantener siempre la recursividad y coherencia con el ámbito de experiencia del investigador (Maturana, 2009a, p. 74).

En cuanto a las técnicas seleccionadas para el presente capítulo -análisis de contenido y la entrevista cualitativa-, se han seleccionado porque permiten adentrarse al objeto de estudio y a la resolución de la pregunta de investigación en coherencia con la perspectiva teórica antes descrita, en el siguiente sentido:

1) El análisis de contenido es una técnica de investigación para formular inferencias identificando de manera sistemática ciertas características específicas dentro de un texto (Hostil, 1969, p. 5). Para el caso de este capítulo se desarrolló como instrumento una tabla de categorización, en la cual se especifican las unidades que permitan una mejor identificación, estructuración y exposición de las bases teóricas de la biología del conocer.

Asimismo, con base en los elementos para análisis de mensajes (Prieto, 1980) se ha propuesto una tabla que permitirá analizar la información derivada de las tablas de categorización, con dos objetivos: a) comprender las bases teóricas de la biología del conocer y, 2) reflexionar y pensar dichos aportes en torno a las posibles interconexiones con el campo de la comunicación en las organizaciones.

Esta técnica y el instrumento propuesto son coherentes al marco teórico porque permiten construir reflexiones como si se tratara de un objeto de estudio independiente al investigador, manteniendo recursividad con el ámbito de experiencia gracias a las categorizaciones que, además, servirán como base para establecer los criterios de validación pertinentes.

Véase a continuación, ambos instrumentos:

Instrumento A5 - Tabla de categorización para análisis de contenido: Biología del conocimiento.

Tema	Categoría	Subcategoría	Unidades de análisis
	1.1. Organización de lo vivo	1.1.1. Sistemas vivos	Definiciones, descripciones, explicaciones,

Biología del conocimiento		1.1.2. Autopoiesis 1.1.3. Sistema nervioso 1.1.4. Conocimiento	metáforas, ejemplificaciones .
	1.2. Lo social y organizacional	1.2.1. Biología del fenómeno social	
	1.3. Lo comunicativo	1.3.1. El lenguaje 1.3.2. Conversar 1.3.3. Dominios lingüísticos y conciencia	

Instrumento A2 - Tabla de análisis de contenido

Su llenado deriva de la aplicación de las tablas de categorización de A5.

Tema: _____

Categoría (s): _____

Subcategoría (s): _____

1.- ¿QUIÉN DIJO?	2.- ¿QUÉ DIJO?	3.- ¿CÓMO LO DIJO?	4.- ¿QUÉ NO SE DIJO Y QUÉ SE PODRÍA DECIR?
-------------------------	-----------------------	---------------------------	---

		Indica Explica Valora	
--	--	--	--

2) La entrevista cualitativa como técnica de investigación, “propicia la integración dialéctica sujeto-objeto, considerando las diversas interacciones entre la persona que investiga y lo investigado” (Fernández, 2001). Esta característica se relaciona de forma muy directa con la idea del investigador como observador que explica su observación, enmarca el primer punto de pertinencia de esta técnica con respecto a la teoría.

Por otra parte, si se toma en cuenta la propuesta de Ander-Egg (1982) de la entrevista como una conversación entre al menos dos personas, con arreglo a ciertos esquemas o pautas, cuyo fin es obtener respuestas e información con respecto a un problema de investigación, encontramos un segundo punto de pertinencia que tiene que ver con la posibilidad vía el lenguaje y las conversaciones de conocer, entender y reflexionar sobre las explicaciones que otros observadores hagan sobre el objeto de estudio.

Aunado a los dos puntos de pertinencia anteriores, la guía de ítems propuesta para la aplicación de las entrevistas, permiten mantener coherencia con la idea de recursividad de la ciencia como acto cognitivo, así como estar en posibilidad ampliar y cumplir con los criterios de validación.

Instrumento A6 - Biología del conocimiento: Guía de ítems para entrevista abierta.

1.	<p>Sobre la biología del conocimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> - Postulados básicos - Conceptos clave (explicación): cerebro-mente, autopoiesis, conocer, emociones, normatividad, otros conceptos. - De lo biológico a lo social - Aportes a la epistemología de lo social y comunicativo
2.	<p>Explicar cómo entender una organización (empresa, institución) desde esta perspectiva</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definición y características - Diferencias con otras visiones dominantes - Construcción cultural y de realidad - Proyectos de vida-organizacionales - Poder, competitividad y eficiencia individual-organizacional
3.	<p>Explicar cómo entender comunicación desde esta perspectiva</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definición y características - Diferencias con otras visiones dominantes - Lenguaje, lenguajear y conversaciones - Acuerdos y coordinación de acciones - Papel en la conformación de sociedad y organizaciones
4.	<p>Entonces:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cómo entender la comunicación en las organizaciones ¿Es importante? ¿Por qué? - Qué papel juega en el bienestar organizacional - ¿Más allá de la gestión administrativa? - ¿Se puede construir una mirada desde la biología del conocimiento?
5.	<p>Otros tópicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Amor/filiación: <ul style="list-style-type: none"> o Cómo entenderlo o Papel en la conformación de grupos sociales o Posibilidad de mantenerlo como eje en conversaciones organizacionales (Cómo, por qué, para qué) - Ética <ul style="list-style-type: none"> o Cómo entenderla o Papel en la conformación de grupos sociales o Posibilidad de mantenerlo como eje en conversaciones organizacionales (cómo, por qué, para qué)