

00466



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

**FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES  
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**ARGUMENTOS PARA UNA CRITICA DE LA (IN)  
COMUNICACION ORGANIZACIONAL: METAFORAS:  
Y GESTION EN EL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO**

**T E S I S**

**Q U E P R E S E N T A :**

**RAFAEL AVILA GONZALEZ**

**P A R A O B T E N E R E L G R A D O D E**

**MAESTRO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACION**

**DIRECTORA DE TESIS: DRA. CAROLA GARCIA CALDERON**



**CIUDAD UNIVERSITARIA.**

**OCTUBRE DE 2004**



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.

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

# Índice

<b>Introducción</b>	6
<b>Capítulo 1. De la mano invisible al regulacionismo: transformaciones de la empresa en la teoría económica</b>	14
1.1. ¿Un Hamlet sin príncipe danés? A propósito de la mano invisible en la coordinación económica	15
1.2. De la empresa analógica a la empresa digital	18
1.3. Tras las fronteras de la empresa: competencia y regulación	26
Prontuario	31
<b>Capítulo 2. Nueva visita a la Teoría de las Organizaciones: tradición y renovación</b>	34
2.1. Complejidad y diferencia en la Teoría de las Organizaciones	35
2.2. El saldo de los enfoques tradicionales	37
2.3. Una lectura post-weberiana de la burocracia	45
2.4. Apuntes sobre la Teoría de la contingencia	52
2.5. Racionalidad y elección: ¿el fin de la autodeterminación decisional?	58
2.6. Formulaciones críticas y redescubrimiento de la diversidad	65
Prontuario	81
<b>Capítulo 3. Comunicación y Gestión: equivocidad y salvedades</b>	83
3.1. Metáforas y nominaciones culturales de la gestión	84
3.2. Hacia una crítica de la razón binaria	96
3.3. El problema de la comunicación en las organizaciones formales	109
Prontuario	126

<b>Capítulo 4. Figuraciones simbólicas en Comunicación Organizacional:</b>	
metáforas comunicacionales en el discurso administrativo	129
4.1 Metáfora y comunicación: condensación y desplazamiento del sentido social	131
4.2 Metáforas y representaciones de la comunicación organizacional	139
4.2.1 La comunicación <i>como técnica</i>	143
4.2.2 La comunicación <i>como instrumento</i>	149
4.2.3 La comunicación <i>como habilidad</i>	153
4.2.4 La comunicación <i>como recurso</i>	159
4.2.5 La comunicación <i>como variable</i>	165
4.2.6 La estructura metafórica: juego de espejos entre comunicación y organización	173
4.3 Fines, medios y ambigüedad: por una reinterpretación de la Comunicación Organizacional	185
Prontuario	195
<b>Conclusiones</b>	197
<b>Bibliografía</b>	202

## ***Agradecimientos***

Una nota nunca será suficiente para corresponder a la infinita paciencia y el inmenso apoyo que la doctora Carola García Calderón ha tenido conmigo en la realización de este trabajo. A ella no sólo me une el hecho de haber sido mi maestra durante muchos años, sino una amistad que estimo perdurable. Quiero darle las gracias por ambas atenciones.

Al doctor Fernando Pliego, quien con su rigor académico me permitió problematizar mis propias ideas cuando todavía pertenecían al dominio de la intuición. Y a los doctores Luis Montaña y Raúl Conde, de la Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, de cuyos seminarios del posgrado en Estudios Organizacionales abrevé para dar forma a esta tesis.

A ellos, pero sobre todo a Pilar y a Paloma, mi compañera y mi hija, sin cuya inteligencia y amor más de una vez hubiera abandonado este proyecto, siempre les estaré agradecido.

*A Pilar y Paloma,  
porque el futuro  
es también su proyecto.*

## Introducción

Esta tesis es una indagación conceptual de un *objeto* de estudio y una búsqueda del sentido de un *campo disciplinario* que apenas asoman sus contornos bajo la denominación de Comunicación Organizacional. Más específicamente, nos proponemos explorar la literatura dedicada a ella con dos finalidades fundamentales: a) identificar los términos en que se asume la comunicación en contextos de acción formalmente organizados; y b) situarla como un campo de discursividad estructurado de acuerdo con un interés técnico y una racionalidad eminentemente instrumental.

En conjunto, ambas líneas de trabajo nos permitirán aclarar las fuentes del saber en este dominio, su marco categorial, sus determinaciones axiomáticas, los distintos planos analíticos y *con-textuales* en que se ubican sus investigadores y practicantes, la lógica de sus indagaciones y el tenor de sus resultados. Nos permitirán vislumbrar el proceso de constitución *objetual* de la comunicación organizacional, el interés cognoscitivo que ordena sus representaciones disciplinarias, y la manera en que los compromisos prácticos adquiridos operan como restricción para otras interpretaciones posibles.

Es preciso, sin embargo, puntualizar el alcance de esta investigación. En términos muy generales, los límites de nuestra exploración están representados por aquellas corrientes teóricas y de ejercicio profesional agrupadas en lo que aquí denominamos *pensamiento administrativo*, las cuales obtienen su perfil convencional por la adscripción substancial al paradigma funcionalista de análisis organizacional y por exhibir una clara afinidad con los principios y preocupaciones racionalistas del *management*.



Si algún aspecto caracteriza a esta perspectiva de la comunicación en escenarios formales es que si bien emana históricamente del pensamiento gerencial, en la actualidad también lo sostiene y legitima como núcleo de conocimientos y le otorga validez metodológica. Uno y otro se yuxtaponen a tal punto que parecen formar un híbrido del que ambos son simultáneamente la sustancia y la sombra. Esta impresión es, sin embargo, sumamente engañosa.

Una lectura atenta de sus relaciones teóricas y prácticas no deja dudas de cuál de ellas es la matriz y cuál la réplica. El discurso administrativo de la comunicación organizacional asume como principios rectores de su desarrollo los supuestos y categorías de las teorías tradicionales de las organizaciones, es decir, de aquellas que se orientan abiertamente por los requerimientos de control *managerial*, entre otros: estructuración normativa (legal) de la acción, racionalidad decisional, predominio de fines y medios sistémicos, estabilidad de las configuraciones organizacionales, y evaluación de los procesos colectivos según el criterio de costo/beneficio.

La extensión de esta racionalidad tecnocrática es tan pronunciada entre los profesionales del área que ha llegado a constituirse como el núcleo integrador y definitorio del campo mismo. En otras palabras, el carácter cuasi-paradigmático de esta orientación general ha fijado el sentido disciplinario y social del objeto *comunicación organizacional*. En su demanda de un espacio legítimo de acción en los escenarios formalmente organizados, el discurso funcionalista de la comunicación la ha convertido en un dispositivo de gestión, en instrumento administrativo al servicio del management, en comunicación *para*-gerencial.

Desde su plataforma conceptual (heterónoma), la Comunicación Organizacional queda sometida, como cualquier otro factor organizativo, a los criterios de evaluación que la conciencia tecnocrática presume universales: contribución a los fines superiores de la organización, funcionalidad de las estructuras, eficiencia de los procesos y productividad de las acciones. La complejidad del campo es de este modo acotada (y en cierto modo suplantada) por una demarcación artificial donde la mensurabilidad y la predecibilidad son las

fronteras lógicas de toda acción comunicativa. La comunicación, en este marco, queda encerrada en una red de enunciaciones que la vacían de significado sociocultural, la desvalorizan como componente elemental de la vida colectiva, y la devuelven -trucada- como problema de orden técnico esencialmente administrable.

Para realizar este proceso, los productores del discurso gerencial de la comunicación retoman los postulados que promueven las escuelas afines de análisis organizacional, las trasladan a su dominio como explicaciones teóricas incontrovertibles, y las asumen como principios metodológicos no-problemáticos. Lo que allá eran propuestas de organización, acá son principios auto-evidentes. Lo que allá era tan sólo una estrategia para reducir la incertidumbre y la ambigüedad inherentes a los fenómenos organizacionales, aquí es axioma demostrativo y garantía de racionalidad.

Pero el pensamiento administrativo de la comunicación se vale de otro recurso: la enunciación metafórica del objeto. A través de ellas, sus posiciones dentro del campo de fuerzas que es el dominio disciplinario adquieren apariencia de neutralidad teórica y metodológica, lo que los exime de explicar sus compromisos prácticos y normativos, la raíz técnica de su interés cognoscitivo y el contenido político de sus pronunciamientos.

Como resultado de esas enunciaciones metafóricas, la comunicación es conceptualizada de acuerdo con cinco grandes *modos de ver*: la comunicación como *técnica, recurso, instrumento, habilidad y variable* (dependiente e independiente). Aunque cada una de ellas tiene sus peculiaridades, exhiben una amplia convergencia si nos situamos en un plano analítico superior. Tomando como prisma la Teoría económica de la empresa y la Teoría de las organizaciones, sale a la superficie el vínculo categorial que las unifica bajo un mismo paradigma. El discurso hegemónico de la Comunicación Organizacional revela así su carácter subsidiario de las tradiciones teóricas más comprometidas con el imaginario gerencial, la uniformidad y el control global

A nuestro juicio, esta circunstancia plantea la necesidad de efectuar ejercicios metateóricos que echen luz sobre los usos metafóricos de la comunicación en el discurso administrativo, procurando identificar tanto su contenido más o menos explícito como sus premisas tomadas-como-garantía. Este trabajo se ubica en esa línea de investigación. Para encarar la complejidad del problema, hemos optado por una estrategia muy flexible, consistente en entrar y salir de un campo discursivo hacia otro, penetrando sus interfaces más que bordear sus perímetros, y movernos en diferentes planos analíticos según consideremos necesario.

Para presentar nuestros resultados, sin embargo, hemos elegido una estructura de orden analítico-deductiva. En primer término, desarrollamos los aspectos de la Teoría económica de la empresa que juzgamos pertinentes para situar el discurso comunicacional en su matriz técnico-económica. La racionalidad que desde la escuela neoclásica se atribuye a los arreglos y procesos organizacionales, así como la emergencia histórica del management, nos parecen dos acontecimientos capitales para explicarnos el estado actual de nuestro dominio. Adicionalmente, la Teoría de la regulación ha venido a diversificar las perspectivas sobre la reproducción económica, formulando nuevas interrogantes y proponiendo explicaciones alternativas a los problemas de coordinación de los agentes en contextos competitivos.

El segundo capítulo está dedicado a la Teoría de las organizaciones. Aunque su configuración como campo del conocimiento fue más o menos estable durante décadas, los últimos veinte años han sido de ruptura de ese orden casi canónico en el que predominaban visiones metodológicas positivistas y esquemas teóricos funcionalistas. Al menos desde mediados de los años setenta, esa área se ha visto tamizada por nuevas y variadas interpretaciones del fenómeno, cuya presencia contribuyó a hacer de ella un campo de fuerzas teóricas donde los desencuentros y oposiciones son la regla y no la excepción. Perspectivas interpretativas y críticas han irrumpido en este antiguo coto del equilibrio y el orden, cuestionando los viejos supuestos (racionalidad estratégica, estabilidad

estructural, congruencia entre fines y medios) e introduciendo asuntos como la ambigüedad y la paradoja, además de conceder una importancia inédita a los aspectos simbólicos y culturales. Por significar un cambio cualitativo de perspectiva, nos ocupamos de estas corrientes de manera extensa.

La intención en estos apartados no es constituirlos como marco teórico para examinar la comunicación en las organizaciones desde la seguridad de nuevos principios aproblemáticos. Más bien el interés radica en ubicarlos como fuente del saber administrativo de la comunicación, con sus limitaciones y su frecuente equivocidad. Los planteamientos de estos dominios son, pues, parte fundamental de nuestro objeto y no mero apéndice adjetivo.

En ese tenor, los dos últimos capítulos abordan de lleno el problema de la comunicación en organizaciones formales. El primero de ellos se hace cargo, desde un punto de vista general, de las relaciones entre el discurso gerencial de la comunicación y la racionalidad de la gestión, sometiendo a crítica tanto las metáforas sobre la cultura que emergen de los estudios gerencialmente orientados, como los esquemas binarios que articulan la visión predominante de nuestro objeto de estudio: dualismos de tipo input/output y formal/informal, dirigen el modo de reflexionar sobre la naturaleza de la comunicación en contextos performativos y restringen la complejidad del fenómeno a oposiciones simples y artificiales.

Para salir de ese círculo, proponemos reproblematicar la comunicación, situando la vida cotidiana como plano privilegiado de análisis, de modo que en la vía de una mayor comprensión de lo comunicacional se consideren las restricciones estructurales, pero sin excluir los atributos intersubjetivos, normativos y de significación que le dan sentido sociocultural.

Finalmente, en el capítulo cuatro realizamos un ejercicio analítico de la literatura sobre la comunicación organizacional comprometida con los intereses administrativos. A través de la metáfora como instrumento metodológico, identificamos las denominaciones (o modos de ver) de la comunicación más comunes en el plano textual, agrupándolas según su sentido específico y

refiriéndolas a metáforas de segundo orden provenientes de su matriz teórica en materia organizacional. Con este procedimiento, se hace explícita la lógica funcionalista que predomina en el campo de la comunicación organizacional, las raíces teóricas que la caracterizan y los supuestos no-problemáticos que adopta.

El último apartado del capítulo está reservado a mostrar el carácter ambiguo de la relación entre los arreglos organizacionales y los procesos comunicativos, y la inevitable resistencia de ésta a la reglamentación gerencial. Hacemos también un recuento sucinto de las figuraciones abstractas de la comunicación que defiende la razón tecnocrática, así como sus repercusiones en cuanto al perfil disciplinario y la situación teórica de nuestro objeto de estudio. Para terminar, sugerimos a título indicativo algunos temas y líneas de investigación que pensamos pueden ayudar a reconstruir el campo de la comunicación en organizaciones formales, desde una necesaria diversificación de los enfoques y una elemental apertura a intereses cognoscitivos no tradicionales.

Ése es el planteamiento de esta investigación y éstos son sus límites. Como se ve, su propósito es romper la clausura discursiva que el funcionalismo ha instituido en este ámbito y alentar otras interpretaciones posibles y legítimas. A esa aspiración nos acogemos.

Con ese ánimo, y para terminar con esta introducción, sólo deseamos exponer algunas consideraciones acerca del valor práctico que para nosotros tiene la teoría en tanto medio para comprender el mundo organizacional y orientar el sentido de la acción profesional (por esa razón, también creemos que tiene repercusiones éticas).

Porque la teoría no necesariamente aspira a construir generalizaciones que den cuenta cabal de la vida societaria; no está obligada a explicar causalmente el orden institucional ni a construir nuevas *fórmulas* que reemplacen los viejos cuerpos normativos del saber. También es legítimo procurar la comprensión de la vida social tanto como nos lo permitan los instrumentos (técnicos, sí, pero también y sobre todo conceptuales). Aquí la cuestión de fondo no es, entonces, de método

o de procedimiento, sino del sentido de la teoría: el problema es, ya se ve, de orden metateórico.

En modo alguno comprensión e interpretación son antítesis de la explicación; son complementarios. No guardan entre sí una relación de sucesión temporal, pero es seguro que sin comprensión (es decir, sin interpretación) no hay explicación que valga. Vista en estos términos más modestos, la teoría orienta, pero no ordena; ayuda a comprender, pero no canoniza; acota conceptualmente la acción social, pero no excluye la posibilidad de otros rumbos y otras formas de relacionarse con los demás y el mundo.

La vieja disputa entre la necesidad explicativa y la *seducción* comprensiva se resolvió aproximadamente en esos términos, pero no sólo eso. Entre otras cosas nos enseñó que la teoría también es método, y a la inversa: todo método lleva implícita la huella de planteamientos teóricos que indican, en primera instancia, una *pre*-concepción del objeto y, después, la manera en que nos aproximamos “efectivamente” a él.

De la teoría depende, digamos, si la mirada que dirigimos al objeto (y la que a través de él dirigimos hacia nosotros mismos) es oblicua o clínica, es decir, si consideramos al objeto como parte de nuestra realidad simbólica y social o como materia inerte en su exterioridad. Los conceptos teóricos, las modalidades metodológicas y las construcciones objetuales se confunden así y nos comprometen, exponiendo además la inestabilidad inherente de los sistemas científicos.

Pero si la teoría, según se admite desde hace mucho tiempo, ha dejado de ser neutra, ese mismo resultado no se aplica todavía a las cuestiones del método. Las ideologías de distinto cuño se cobijan en él para reclamar objetividad y validez general (*ergo*, para atribuirse la verdad). En su aparente neutralidad el método rechaza toda filosofía que no sea filosofía de la ciencia, y somete las visiones del mundo social (opuestas y potencialmente conflictivas) a su inescrutable fuente de autoridad.

Haciendo uso de estos elementos, la discusión se desplaza desde el plano de la legalidad (técnica) de los instrumentos hacia el terreno de la legitimidad (ético-pragmática) de los supuestos y la interpretación (teórica) de los resultados. Mismo desplazamiento que consideramos pertinente para mejorar nuestra comprensión teórica y práctica de los fenómenos comunicativos en organizaciones formales, campo en el que la discusión actual se concentra en la calidad de las técnicas para resolver problemas específicos sin salir de los márgenes fijados por el orden gerencial.

Un orden reificado en su constitución discursiva, que elude el intercambio de ideas heterogéneas y se refugia en la seguridad engañosa de su imaginaria racionalista. Uno que prefiere insistir en la estabilidad y la certidumbre a pesar de las pruebas en contrario, asumiendo una posición mezcla de tautología y autismo (*tautismo*, le llama Sfez). Uno que niega lo no idéntico, lo ajeno al *sí-mismo*, lo arbitrario e incierto. Un orden, en fin, atrapado en sus propios temores pacientemente fabricados y que estamos seguros no es el de la comunicación.

## 1. De la mano invisible al regulacionismo: transformaciones de la empresa en la teoría económica

La hegemonía de lo económico que presenciamos en nuestras sociedades es en efecto la de la lógica del capitalismo. Algunos de nuestros contemporáneos creen incluso que este funcionamiento responde en lo sucesivo al orden de la naturaleza, y no han titubeado en exhortarnos a confiar nuestros destinos personales a la mano invisible de los mercados.

Jean Francois Chanlat

En las sociedades occidentales contemporáneas la empresa ostenta un peso y una presencia singulares. Su papel como regulador y reproductor de las relaciones socioeconómicas ha llevado incluso a hablar de una sociedad gerencial (*managerial*) caracterizada, entre otras cosas, por “la hegemonía de lo económico, el culto a la empresa y la influencia creciente del pensamiento gerencial sobre las mentalidades”.<sup>1</sup>

Esa emergencia de las corporaciones modernas como espacios centrales para las relaciones de trabajo y como institución dominante de la sociedad hace importante incursionar en la perspectiva económica de la empresa para situarla en un campo del saber cuya influencia es notable en la teoría convencional de las organizaciones, abordándola en su doble papel de componente económico y social. En consecuencia, este capítulo enfoca principalmente las relaciones que la empresa guarda con el sistema socioeconómico y no tanto sus características técnicas o atributos internos.

En ese tenor, señalamos algunos hitos de este objeto dentro de la teoría económica (recorrido cuyos fines son eminentemente comprensivos), privilegiando el concepto mismo de empresa como hilo conductor y sin examinar en detalle cada escuela particular, puesto que eso estaría más cerca de una “historia de las ideas económicas” que de los propósitos más específicos de este trabajo.

---

<sup>1</sup> Jean Francois Chanlat, “Ciencias sociales y gestión: alegato para una antropología general. Defensa e ilustración”, mimeografiado, Montreal, 1998, p. 5



## 1.1. ¿Un Hamlet sin príncipe danés? A propósito de la mano invisible en la coordinación económica

El conocimiento de todo fenómeno social pasa por el plano descriptivo. Como Chantlat lo ha expuesto, sin menoscabo de la tradición científica o disciplinaria en que esté enmarcado el objeto de estudio, describirlo adecuadamente es condición necesaria para su comprensión o explicación.

En esa descripción de que hacen uso las ciencias sociales (y en general, toda ciencia) intervienen, sin embargo, amplios procesos de significación encaminados a dotar de sentido lógico las estructuras teóricas que construyen. Por esa razón, en este apartado nos ocuparemos del significado que la empresa ha tenido como categoría de análisis para la teoría económica, misma que no siempre ha gozado de la relevancia que actualmente se le atribuye.

Esta primera consideración explica también la elección de nuestro encabezado. La metáfora que Schumpeter empleó para reclamar la presencia de la *empresa* (aún en condiciones monopolistas) como concepto clave del sistema económico, es pertinente asimismo para caracterizar la teoría clásica en cuanto a su relación con ella.

En efecto, "todo discurso económico es fundamentalmente una propuesta de organización social". La escuela clásica es un fiel ejemplo. Al desplazar el problema del valor hacia el plano del trabajo, constituyó a la vez una forma de organización social centrada en la esfera de la producción, aunque estructurada por el principio integrador de los precios de mercado.

La lógica de ese principio, aunque racional (y, por lo tanto, susceptible de comprensión), parecía en primera instancia tan inescrutable que le llevó a describirlo en términos de una "mano invisible" (Adam Smith) coordinando las operaciones del sistema económico.

Y es que dentro del esquema clásico de los precios, influido por los modelos mecanicistas de la física y la teoría política de la época, la manera en

que oferta y demanda efectiva se ajustaban al actuar libres de restricciones externas adoptaba un cariz natural:

El precio natural viene a ser, por esto, el precio central, alrededor del cual gravitan continuamente los precios de las mercancías (...) De este modo, el número de actividades desarrolladas anualmente para situar cualquier mercancía en el mercado, se ajusta en forma natural a la demanda efectiva.<sup>2</sup>

Pero con su concepción del sistema económico Adam Smith fundó otra razón teórica, quizá más importante en cuanto a la organización social se refiere: constituyó factores de la producción (trabajo, capital y tierra), considerándolos naturalmente equivalentes y subordinados al mismo principio unificador (los precios). En tanto que los componentes del valor son el trabajo necesario para producirlas, el capital invertido para realizar el proceso, y la tierra que se arrienda para establecer físicamente el taller, su valoración lo indujo a pensar en términos de una cierta justicia retributiva del producto: salarios para el trabajador, ganancia para el capitalista, y renta para el propietario de la tierra.

Tales componentes del valor representan, lógicamente, tres sectores sociales que conformaban la estructura social. Todos ellos necesarios, todos ellos retribuidos según su aportación, todos satisfechos de su papel en la producción.

Sin embargo, y a despecho de que los rentistas eran una suerte de rémoras en la nueva forma de organización económica y social (caracterizada por el trabajo libre), no explotó plenamente el significado que tenía la incorporación del capital al proceso productivo. Es decir, no llevó a sus límites teóricos la presencia de un actor que estaba implicado con el capital: no el capitalista en tanto concepto abstracto y generalizable, sino uno más concreto y que, de hecho, pudo figurar ya en su descripción de la división del trabajo en el taller manufacturero que producía alfileres. Nos referimos, desde luego, al empresario y su unidad discreta de acción: la empresa.

---

<sup>2</sup> Adam Smith, *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*, Fondo de Cultura Económica, 2ª edición, México, 1999, pp.56-57

Podemos explicarnos ese aparente olvido sin recurrir a motivaciones psicológicas o sobredeterminaciones estructurales, sino revisando los supuestos básicos de la teoría clásica.

a) Concurrencia de numerosos oferentes independientes entre sí, y de otros tantos compradores igualmente libres.

b) Oferta de productos indiferenciados y comparables, correspondientes a bienes agrícolas, fuerza de trabajo, y productos manufacturados simples.

c) Equivalencia entre los oferentes, de modo que ninguno pueda por sí solo afectar los precios de mercado.

d) Libertad de ingreso a los mercados para todos los productores y compradores.

e) Conocimiento generalizado de las condiciones comerciales.<sup>3</sup>

En conjunto, estos supuestos forman la base teórica de la llamada "competencia pura". Su denominador común reside en la libre concurrencia de productores en el mercado para satisfacer una cierta demanda social de bienes básicos y suntuarios, incorporando la escasez como factor de valoración y el mecanismo de los precios de equilibrio como coordinador de los mercados y en general de la actividad económica.

Deducimos entonces que aunque la teoría económica sale de la esfera de la producción para abordar también la de la circulación, sus principios permanecen todavía en una etapa de incertidumbre respecto a las fuerzas que operan los mercados, dándoles dirección y sentido.

Si la tragedia de Shakespeare es impensable sin su protagonista, así también los procesos económicos centrados en el mercado resultan vacíos si no se incluyen en el análisis las fuerzas que les dan vida. Las empresas dejan entonces de aparentarse reactivas para devenir agentes que ponen en juego su acción estratégica frente a la lógica supuestamente inescrutable del mercado.

El panorama es otro, el mundo ha cambiado su perfil y, como veremos, también las construcciones teóricas que intentan explicarlo.

---

Cf. Elmar Walter, *Capitalismo en transición*, Editorial Tecnos, Madrid, 1971, pp. 69-70.

## 1.2. De la empresa analógica a la empresa digital

En sus efectos, el mundo es una realidad analógica. Se vive sin cortes, sin rupturas o interrupciones. La cotidianidad llena cualquier vacío con su abundancia de objetos, actos y significados; la mirada se colma incluso como ensoñación. El mundo jamás duerme, y la vida, suele decirse, fluye perpetuamente bajo nuestros pies.

Esta imagen de lo real corresponde con la visión de los economistas clásicos. En la medida que la libre competencia conducía a la máxima satisfacción social, una tal racionalidad no admitía dudas. La eficiencia del mecanismo de los precios llevaba naturalmente a una distribución óptima de los recursos en cualquier momento y lugar. Tampoco en la economía industrial, se infiere, Dios juega a los dados.

¿Pero qué sucede cuando las premisas de que se parte tienen que ser reemplazadas, no por capricho teórico o por valoraciones ideológicas, sino simple y llanamente porque la experiencia (y la observación) así lo ameritan? ¿Qué posición adoptar ante un proceso de concentración industrial que indica, tal vez, una nueva fase del capitalismo?

En otras palabras, ¿qué hacer con los nuevos fenómenos que ponen en tela de juicio la validez universal de las curvas de oferta y demanda como instrumento *legal* de comprensión económica? Mandarlos al basurero de la historia (por lo demás, presente y viva) no parece una solución sensata. En su lugar, los economistas se dieron a la tarea de ampliar su rango espacio-temporal de comprensión, ya a través de extensas investigaciones empíricas (Berle y Means), ya por medio de construcciones teóricas de amplio alcance explicativo (Coase).

En su trabajo acerca de la corporación moderna, Berle y Means analizaron una nueva tendencia de la actividad industrial, cada vez más pronunciada y que parecía irreversible: el proceso de concentración. La gran corporación fue entonces objeto de una importante elucidación teórica que permitiera, primero,

describir sus dimensiones y, después, explicar sus efectos sobre la vida económica. En su estudio asentaron:

Cuando Adam Smith coronó la competencia como gran reguladora de la industria, tenía en mente unidades tan pequeñas que el capital fijo y la economía de costos jugaban un papel insignificante ... Hoy la competencia en mercados dominados por un reducido número de empresas ha hecho prevalecer condiciones de monopolio o de oligopolio. La competencia entre un pequeño número de unidades, involucrando cada una de ellas unidades tan complejas que los costos se han convertido en determinantes, no satisface la condición asumida por los primeros economistas, ni parece deseable como un regulador efectivo de la industria y las utilidades.<sup>4</sup>

Esta cita sirve para ilustrar el nuevo clima que maduraba entre los economistas de la época, pues no hay que pasar por alto que en esos años también publicaron importantes trabajos autores como Joan Robinson y E. H. Chamberlain, y aún antes Piero Sraffa.<sup>5</sup>

Entre los muchos aspectos importantes del libro de Berle y Means, es interesante su lista de las doscientas corporaciones más grandes que existían en los Estados Unidos hacia 1930. De esa lista, entresacamos las más importantes por su capital, de varias ramas productivas (ver Figura 1, página siguiente).

Pese a que la presencia de las grandes corporaciones (cuasi-públicas, para emplear la denominación de Berle y Means) todavía se registra principalmente en ramas que podemos calificar de tradicionales (servicios públicos, principalmente), en su exhaustiva lista se observa ya un fenómeno similar en industrias como la química, bienes de capital, aceros, plásticos e industria del entretenimiento.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Adolf A. Berle y Gardiner C. Means, *The modern corporation and private property*, William S. Hein & Co., Buffalo, Nueva York, 1982, p. 351.

<sup>5</sup> Asentamos aquí las referencias únicamente con propósitos indicativos. Joan Robinson, *Economía de la competencia imperfecta*, MacMillan, Londres, 1933; E. H. Chamberlain, *La teoría de la competencia monopólica*, Harvard University Press, Cambridge, 1932; P. Sraffa, *Las leyes de la ganancia bajo condiciones competitivas*, *Economic Journal*, vol. 36, 1926, pp. 535-550.

<sup>6</sup> Cf. Berle y Means, *op. cit.*, 19-24.

**Cuadro 1.** Principales corporaciones norteamericanas en 1930.

<b>Empresa</b>	<b>Rama</b>	<b>Capital</b> (millones USD)
1 American Telephone & Telegraph Co.	Comunicaciones	4,228
2. Pennsylvania R. Co.	Ferrocarriles	2,600
3 United States Steel Co.	Metalúrgica	2,286
4. New York Central Rd. Co.	Ferrocarriles	2,250
5. Southern Pacific Co.	Ferrocarriles	2,157
6. Standard Oil Co. of New Jersey	Petróleo	1,767
7 Alleghany Corp.	Ferrocarriles	1,600
8. General Motors Corp.	Automóviles	1,400
9 Consolidated Gas of New York	Gas	1,171
10 Atchinson Topeka y Santa Fe Ry. Co.	Ferrocarriles	1,135
<b>Total</b>		<b>20,394</b>

**Fuente:** Berle y Means, *op. cit.*

Adicional a esta tendencia hacia la concentración industrial, dieron cuenta de un proceso cuyos inicios Alfred Chandler ubica a finales del siglo pasado: la separación entre la propiedad legal de la empresa y el aparato que la controla (*management*).<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Chandler describe los orígenes históricos de otro constructo: las organizaciones modernas norteamericanas (modelo empírico del mundo occidental)

Desde 1870, La necesidad de aumentar la circulación de mercancías en un mercado aún no explotado llevó a una presencia creciente de los sistemas ferroviario y de telégrafos. La producción, la circulación y el consumo de bienes y servicios experimentó entonces un crecimiento insólito respecto a pocos años antes. Pero hubo otro aspecto que también lo hizo: las organizaciones.

La propia complejidad del sistema ferroviario llevó a una mayor división del trabajo en su estructura. Las áreas de operación se multiplicaron, las funciones de los trabajadores de línea se especializaron cada vez más, y aumentó la necesidad de personal supervisor y contable.

Por su parte, los almacenes comerciales también tuvieron que modificar su estructura funcional para enfrentar los nuevos tiempos. Se abrieron otras líneas de mercancías, los compradores se especializaron aún más, lo mismo que el personal de ventas, y el aparato administrativo creció notablemente.

Esta dinámica industrial y comercial trajo consigo un fenómeno adicional. Los propietarios de las empresas fueron cediendo su lugar en la presidencia y las mesas directivas en favor de

En el modelo anterior de la empresa, ambos aspectos prácticamente recaían en su totalidad sobre su propietario, de tal modo que el poder de decisión sobre asuntos financieros, estructurales u operativos era más bien crítico. A diferencia suya, la corporación moderna mostraba otras características:

a) La propiedad se atomizaba entre innumerables accionistas. En 1929, por ejemplo, los principales accionistas de la Pennsylvania Railroad y la American Telephone and telegraph Company poseían menos del uno por ciento del total de acciones corporativas.

b) Los administradores (directores, gerentes generales o presidentes) de las corporaciones detentaban un amplio margen de decisión sobre los asuntos de la empresa, ya que en los hechos no existían contrapesos a su poder.

c) Esa misma pulverización de la propiedad alentaba a su vez una acentuada concentración de la riqueza (capital de las corporaciones), obtenida por la venta de nuevas acciones y por la mayor cobertura del mercado. Se caracterizaba, pues, por estar abierta a los inversionistas y su necesidad de acceder libremente a los nuevos mercados.

Esta transformación tuvo efectos notables tanto al nivel de la empresa como al del sistema económico general. Enfocándonos a la separación entre propietarios y administradores, podemos observar la diferencia cualitativa de la empresa moderna con su antiguo modelo.

El modelo clásico de la organización económica bajo el régimen de la propiedad privada y la competencia pura suponía que el auto-interés era el principal aliciente para la participación de los empresarios en la economía. Los límites de ese auto-interés estaban dados por los propios mecanismos de

---

personal contratado para administrarlas. Incluso las decisiones estratégicas recayeron más y más en ellos

Complejos procesos productivos y de distribución, añadidos a un mayor tamaño de la organización, tanto en cobertura de mercados como en líneas y niveles jerárquicos, propiciaron que el control efectivo de las empresas pasara paulatinamente a manos de los *managers*, culminando la definición de las características generales del llamado capitalismo *managerial* o capitalismo gerencial. Alfred Chandler, "The foundations of managerial capitalism in american industry", en *The visible hand: the managerial revolution in american business*. Cambridge, Harvard University Press, 1977 pp 51-89

competencia, que a su vez garantizaba la eficiencia en la distribución de los recursos. En el nuevo escenario las cosas son muy distintas.

Al atomizarse la propiedad (y separarse de su dominio el control efectivo), se esfuma la expectativa de que los intereses de accionistas y *managers* resulten siempre coincidentes. Peor aún, los hechos demostraron que la posibilidad de que esto ocurra es muy remota.

Mientras los accionistas siguen teniendo en la máxima ganancia el móvil de su inversión, los administradores se preocupan más por la supervivencia de la organización, la conservación de su poder, la estabilidad de las estructuras organizativas, y la distribución eficiente de los factores productivos.

El mercado ya no aparece, en consecuencia, como dominio de la totalidad, que al pautar la asignación de los factores determina la acción de las empresas, del mismo modo que determina la actuación y las expectativas de los individuos consumidores. La empresa deja de ser un punto más de la corriente analógica para situarse en calidad de agente de la producción, el intercambio y el consumo.

Dicho de otro modo, la empresa se constituye como unidad discreta (es decir, digital), con sus propios mecanismos y estrategias, con su propia racionalidad y reglas del juego. Se verifica así un nuevo *modus operandi* del sistema económico, que requiere nuevos instrumentos analíticos y teóricos que promuevan su comprensión. La empresa (y sus administradores) adquirirán estatuto legal de co-organizadores de la vida económica, al lado de lo que fuera el imperio del mercado.

Una de las respuestas provino del reconocimiento de dos nuevas formas de actividad industrial, con sus correspondientes modalidades de competencia: el monopolio y el oligopolio.

Autores como Sraffa consideraron que la forma monopólica no era un fenómeno aislado y transitorio, como algunos creían, sino la forma específica que había adoptado la economía para conseguir nuevos equilibrios. Por su parte, economistas como Robinson y Chamberlain sostuvieron la hipótesis de que los



modelos de análisis basados en la competencia pura ya no eran aplicables, aunque tampoco lo era el extremo opuesto, centrado en el monopolio.

Como alternativa, ambos sugirieron que lo característico del mercado es la presencia de un número limitado de vendedores, formando oligopolios. "Mirando retrospectivamente, la contribución más trascendente aportada por el profesor Chamberlain y la Sra. Robinson fue la de emancipar el análisis de mercados de las categorías inadecuadas de competencia (fuera de foco por diversos inconvenientes) y del monopolio ejercido por una empresa única".<sup>8</sup>

En lugar del monopolio, la categoría de oligopolio pasó a ocupar un lugar importante en el análisis económico. Pero ya sea en conjunto o por separado, las implicaciones de ambas formas de unidad económico-empresarial contrastan con los supuestos de la economía clásica:

a) En el mercado concurren productores de distinta importancia y no siempre independientes entre sí.

b) Los distintos oferentes, cuando los hay, no son equivalentes, de modo que algunos tienen capacidad de intervenir en la formación de los precios.

c) Los productos son diferenciados y su precio no se determina sólo por los factores productivos, sino que intervienen también aspectos como la calidad y la publicidad.

d) La oferta no necesariamente coincide con la demanda, sino que los productores pueden incluso crearla (creación de mercados).

e) El ingreso a los sectores industriales no es abierto. Las empresas que participan en ellos pueden oponer múltiples barreras para dificultar el acceso de nuevos competidores: como economías de escala, diferenciación de productos, competencia desleal y alianzas contractuales.

El equilibrio natural de la competencia pura fue reemplazado por el equilibrio competitivo en situación de "conurrencia imperfecta". Monopolistas y oligopolistas tienen plena conciencia de su acción sobre sus competidores, lo que

---

<sup>8</sup> John K. Galbraith, "El desarrollo de la teoría del monopolio", en Alex Hunter, *Monopolio y competencia textos escogidos*, Editorial Tecnos, Madrid, 1974, p. 21

implica la renuncia a fuerzas impersonales o metafísicas de mercado para explicar la coordinación económica.

En situación de oligopolio, es plenamente posible que uno de los participantes en el mercado lo altere unilateralmente. No obstante, no todo mundo se alarma ante esta realidad. Para Schumpeter, por ejemplo, las nuevas características económicas no son sino el resultado lógico de la evolución capitalista, que en su continuo proceso de “destrucción creadora”, se renueva al cambiar su estructura económica.<sup>9</sup>

La competencia imperfecta no solamente no ha llevado a la implosión de la economía, sino que ha creado nuevos mercados, nuevos métodos de producción y estructuras de organización más eficientes. Por otra parte, no existen monopolios *per se*, sino oportunidades excepcionales para el manejo de los precios y los mercados. Aprovechar esas oportunidades es facultad de las empresas, que valiéndose de su estrategia, puede explotarlas provechosamente.<sup>10</sup>

Reconocer que el problema de la competencia imperfecta no puede resolverse en el marco de la teoría clásica de los precios, nos lleva a que tampoco la determinación de los precios se ajusta ya a la curva de oferta y demanda industrial. La intervención directa de las grandes empresas para determinar los precios a través de mecanismos como las economías de escala y la diferenciación de productos (con su concomitante creación de nuevos mercados), fue un hecho inédito que requirió de nuevas soluciones teóricas.<sup>11</sup>

Pero más allá de la función o disfunción que para el sistema económico significó la competencia imperfecta, produjo un cambio de perspectiva en el

---

<sup>9</sup> Cf. J. A. Schumpeter, *Capitalismo, socialismo y democracia*, tomo I, Editorial Folio, Barcelona, 1996, pp. 120 y ss.

<sup>10</sup> Esto no es obstáculo para reconocer que toda estrategia conlleva restricciones inherentes. A este respecto Aktouf ha descrito varios tipos de limitaciones para la planeación estratégica, a las que hay que añadir la incertidumbre que acompaña al factor tiempo. Cf. Omar Aktouf, *La administración entre tradición y renovación*, Universidad del Valle, Cali, 1998, pp. 121-122.

<sup>11</sup> Para una revisión general de las teorías de la agencia, de los costos transaccionales, las estrategias de administración y la economía cooperativa, en el marco de la economía organizacional, véase: Jay B. Barney y William Hesterly, "Organizational economics: understanding

análisis de sus medios de coordinación. Junto al tradicional mecanismo de los precios, la empresa adquirió una singular relevancia como instrumento alternativo de coordinación económica.

El trabajo de Coase estuvo dirigido justamente a dilucidar cómo cumple la empresa esa función de asignar y distribuir los recursos de modo eficiente, pero sobre todo a describir la forma en que lo hace. En general, propone que los costos ocupan el lugar central de la organización económica, por lo que su análisis debe alcanzar en la teoría la importancia que le otorga una sólida base empírica. La empresa tiene su razón de ser en su capacidad de cubrir las imperfecciones del mercado; es decir, en la posibilidad de economizar los costos de las transacciones que en ese ámbito se realizan a un costo mayor.

Dejemos que sea el propio Coase quien exprese esta idea: "Dentro de una empresa estas transacciones de los mercados [los intercambios dirigidos por el mecanismo de los precios] se eliminan, y en lugar de la complicada estructura de los mercados con transacciones de intercambio surge el empresario-coordinador que dirige la producción. Está claro que estos son métodos alternativos de coordinación de la producción".<sup>12</sup>

Tal coordinación, ejercida por el empresario, del sistema de relaciones que constituye la empresa se ejerce de modo consciente en virtud de que los costos significan límites lógicos a la absorción total de las transacciones que se realizan en el mercado.

Participar en una economía competitiva implica costos para la empresa, principalmente de dos clases: de información sobre los precios, y de organización de los recursos. El primero de ellos puede afrontarse empleando fuentes de información eficaces o sustituyendo transacciones particulares por transacciones globales; el segundo, mediante el establecimiento de contratos a largo plazo, que

---

the relationships between organizations and economic analysis", en Stewart R Clegg, *et al* (edit.), *Handbook of Organization Studies*, Londres, 1996, pp 115-147.

<sup>12</sup> R. H. Coase, "La naturaleza de la empresa", en Oliver E. Williamson y Sidney G Winter (comps ), *La naturaleza de la empresa: orígenes, evolución y desarrollo*, Fondo de Cultura Económica, México, 1990, p 31

dejen abierta la posibilidad de que la empresa especifique en el futuro lo que resulte necesario.

Como una limitante, digamos estructural, la curva de los rendimientos decrecientes restringe el crecimiento perpetuo de la empresa, pero es la comparación de costos (entre una empresa y otra, o entre ella y el mercado) la que funge como principal indicador.

La empresa ha adquirido, entonces, una racionalidad que no sólo la convierte en agente activo de la economía, sino en método de asignación y organización de los recursos productivos coexistente con el mecanismo de los precios.<sup>13</sup> Asistimos, pues, a un desplazamiento desde la empresa sometida a las transacciones productivas impuestas por el mercado, hacia la empresa gestora (racionalmente) de sus propias transacciones. Desde este punto de vista, asistimos a la decadencia del imperio del mercado como único organizador de la economía y gran regulador social. Tales son las nuevas reglas del juego económico, tales también los desafíos explicativos para posibles discursos emergentes.

### **1.3 Tras las fronteras de la empresa: competencia y regulación**

Uno de los discursos económicos más relevantes en cuanto a los problemas que la economía neoclásica dejó intactos es sin duda el regulacionista. El conjunto de conceptos e hipótesis de trabajo de esta corriente muestran que, a la luz de sus resultados, el regulacionismo es más un método que una teoría, un modo de reflexionar acerca de los fenómenos económicos que la escuela neoclásica no ha podido explicar a pesar de su sofisticación.

El nivel mundial de desempleo y la productividad deficitaria respecto a los adelantos tecnológicos, son problemas que escapan a la racionalidad técnica de los neoclásicos. La apertura de los mercados nacionales, tanto como el retiro

---

<sup>13</sup> En el escenario competitivo actual, la empresa (sectorial) ha adquirido tal importancia que se le concibe como el auténtico factor de ventaja o desventaja entre las naciones. Véase al respecto Michael E. Porter, *La ventaja competitiva de las naciones*, Vergara, Argentina, 1991

acelerado del Estado de sus compromisos sociales, resultaron desalentadores respecto a los propósitos de dotar a las naciones en desarrollo de ritmos de crecimiento sostenidos que se tradujeran en un aumento sensible de su calidad de vida.

Esos fracasos, repetidos y ampliados según la escala de su aplicación, no expresan sino la inadecuado que resultan las bases metodológicas del enfoque económico estándar, como lo denomina Nadel: “un individualismo metodológico ofensivo, la desvalorización de los elementos colectivos de la vida económica, el rechazo de la historia y de las transformaciones estructurales, en nombre de su encierro en la economía pura que no debe ocuparse de los movimientos sociales ni de la complejidad de los procesos políticos”.<sup>14</sup>

El mundo ha cambiado, pero los numerosos practicantes de la economía neoclásica parecen no darse cuenta. Así como Bacon postuló como punto de partida obedecer a la naturaleza para dominarla, los regulacionistas se ocuparon de desarrollar una serie de conceptos y de hipótesis que se hicieran cargo de los cambios estructurales observables en las sociedades contemporáneas (“ricas en instituciones”).

Las hipótesis de trabajo que construyeron son a grandes rasgos:

- a) multidisciplinariedad, toda vez que la complejidad de los fenómenos amerita echar mano de los distintos saberes de las ciencias sociales;
- b) generalizaciones progresivas y contingentes, comparativa e históricamente sustentadas, y por lo mismo sujetas siempre a su transformación cualitativa.
- c) historicidad de los procesos y las teorías que los abordan, tendiente a superar las rigideces de los modelos teóricos de orden abstracto;
- d) someter continuamente a prueba un mismo conjunto de hipótesis aplicadas a esos problemas diacrónicos, es decir, históricos y de amplio rango.

---

<sup>14</sup> Robert Boyer e Yves Saillard (edits), *Teoría de la regulación estado de los conocimientos*, Volumen I, Universidad de Buenos Aires (Asociación, Trabajo y Sociedad), Argentina “Prefacio”, p 9

Con esas hipótesis de carácter heurístico, los regulacionistas asumen el compromiso de echar luz sobre los problemas que fondean durante las épocas de crisis y cambio estructural, vale decir, durante las etapas de transformación de las formas de acumulación en relación con los modos establecidos de regulación institucional.

Las modalidades que ostentan los mecanismos regulatorios institucionales están lejos de acompañar reactivamente a los regímenes de acumulación, histórica y geográficamente localizados. Ellos son su condición y no su consecuencia, su base de posibilidad y no su resultado mecánico o voluntarista.

En materia de relaciones sociales, escenario donde los regulacionistas ubican la articulación de sus objetos, la teleología racionalista cede el paso a los procesos concretos de lucha entre actores colectivos. Para que un proyecto social se imponga se precisa la intervención de múltiples instituciones que acoten las disputas, orienten su definición y regulen las negociaciones que les pongan fin.

Entre todas ellas, las instituciones que la teoría de la regulación pone en su base son la moneda o régimen monetario, la relación salarial, las formas que adopta la competencia (acentuando las relaciones entre empresas y la tendencia hacia regímenes de acumulación no gobernada por la competitividad), el sistema internacional en relación con las economías nacionales y aún regionales, y el papel del Estado como agente activo en asuntos de política económica.

Consideradas en conjunto y valoradas sus articulaciones, tales instituciones proporcionan elementos indispensables para explicar la coexistencia de regímenes de acumulación distintos según tiempo, espacio y circunstancias específicas. Es decir, ellas proveen la base estructural que auspicia u obstaculiza ciertas relaciones sociales de producción, de manera que se puede afirmar, con Labrousse, que "toda sociedad tiene la coyuntura [y las crisis] que corresponde a su estructura".<sup>15</sup>

Pero esa correspondencia entre estructura y procesos no implica una sobredeterminación institucional, lo que supondría una vuelta al idealismo

---

<sup>15</sup> Cit. por Jean Clio, "Regulación e historia: te amo, yo tampoco", en *Ibid.* p. 45

decimonónico. Las instituciones son producto de las fuerzas sociales actuando en la historia. Son la expresión de su lucha y de una cierta correlación de fuerzas en momentos específicos. Los “arreglos” que suponen significan los consensos mínimos alcanzados políticamente. Sus formas de reproducción pueden ser reguladas normativamente según criterios políticos o jurídicos, pero también, y en grado sumo, según principios simbólicos asimilados por los grupos e individuos durante su socialización permanente.

Instituciones, normas, actores sociales política y culturalmente definidos, procesos históricos, conceptos que forman unidad orgánica con las hipótesis enunciadas antes y que dan cuerpo a las distintas aproximaciones emparentadas al programa de investigación económica iniciada en Francia en los años 70, y que se ha extendido hacia otras áreas y territorios.

Surgido como una alternativa a la economía neoclásica frente a los desafíos teóricos impuestos por la crisis estructural de los años setenta, que marcaron el fin del modelo fordista de acumulación (producción en masa para un consumo masivo), en su desenvolvimiento el enfoque regulacionista amplió la mira en la búsqueda y caracterización de las regularidades e inestabilidades que el capitalismo ha mostrado en su desarrollo y consolidación, específicamente a partir del siglo XIX.

Esa necesidad de ampliar el horizonte de observación impuso también la necesidad de abreviar de los postulados de otras disciplinas sociales, cuyos objetos resultaban pertinentes al programa regulacionista. Es el caso de la historia, la ciencia política, el derecho y la sociología, además de recuperar selectivamente las aportaciones del materialismo histórico marxista y la pragmática norteamericana.

La utilización coherente de los métodos y las categorías analíticas de esas disciplinas y corrientes puso en tela de juicio el paradigma metodológico de la economía tradicional, con su racionalismo homogéneo de los actores y su autorregulación del sistema económico. “En primer lugar”, expone Boyer, “los actores económicos interactúan a través de una serie de instituciones, reglas de

juego y convenciones que suponen otras tantas racionalidades ubicadas en el tiempo y el espacio.”<sup>16</sup>

Las formas de “ajuste” de las variables económicas, o modos de regulación, pertenecen al orden institucional, generado históricamente a través de rupturas y discontinuidades, siempre frágil y contingente, políticamente instrumentado y culturalmente avalado (mediante las prácticas cotidianas de los sujetos). Las instituciones contemporáneas sólo son válidas en su forma para el tiempo presente y para espacios particulares, no son universales ni eternas. Su carácter no es la inmanencia, sino su invención en periodos prolongados y su mutación continua. El largo plazo de la historia hace así acto de presencia.

El paso del papel del Estado como institución gendarme a interventora en la actividad económica requiere de los analistas los instrumentos conceptuales de la ciencia política. Una teoría general del Estado es tanto más necesaria cuanto que las políticas monetarias, el *status* de la relación salarial y el perfil del sistema internacional está en buena medida sujeto a esa institución política.

Por ejemplo, la relación salarial, cara a los regulacionistas, se establece ya no en el terreno neoclásico del mercado regulado por los precios, sino mediante el arbitraje y la sanción del Estado-árbitro de las disputas entre actores socioeconómicos (capital y trabajo) con intereses distintos y naturalmente inconciliables.

El concepto de “campo”, de origen sociológico, es interesante en este punto. Entendido como espacio de posiciones, el campo define las relaciones características entre los actores, tal que los equilibrios se entienden como resultado de la tensión entre las fuerzas interactuantes, derivando de ellas su estructura y orden. Esto es así tanto en el espacio político como en el campo cultural y el sistema económico.

En cuanto a la institución monetaria, si bien la dimensión sustancialista del valor, central en la teoría marxista, no es compartida por los investigadores de la regulación, sí reconocen en la moneda el primer lazo social legalmente

---

<sup>16</sup> Robert Boyer, “Los orígenes de la teoría de la regulación”, *Ibid.*, p. 18



sancionado, institucional y fundador de la sociedad mercantil. Y si bien la acumulación de capital ha dejado de ser un asunto de stock monetario, la reproducción capitalista atravesada por crisis recurrentes en periodos prolongados inspiró a la corriente de la regulación en cuanto a la perspectiva a adoptar:

“La referencia a Marx (si no al marxismo) es clara... En particular en lo que se refiere al análisis en sectores y a los regímenes de acumulación, así como a las modalidades de diferenciación entre acumulación extensiva (régimen de plusvalía absoluta) e intensiva (plusvalía relativa)”.<sup>17</sup>

Las contradicciones inherentes al capitalismo llevan a los ciclos de bonanza y crisis, pero todavía más: a que lo excepcional sea la prosperidad y no la depresión. En realidad, el *leit motiv* del capitalismo es la crisis, y lo paradójico es que a medida que se efectúan ajustes al régimen de acumulación, los modos de regulación pierden cada vez más su carácter de base sustentadora del mismo. De ahí que las instituciones que regularon exitosamente el régimen fordista necesiten de una renovación urgente, pues han dejado de ser concordantes entre sí.

La búsqueda de esos otros modos de regulación, que sustituyan a los propios del fordismo anima las investigaciones de la corriente regulacionista. Sea cual sea la salida viable al estado actual, lo cierto es que para la teoría de la regulación el fordismo es un modelo agotado y necesita reemplazarse. El primer paso para hacerlo es, sin duda, reconocer el papel activo de instituciones como la empresa, reguladoras de las transacciones económicas y, en general, de las relaciones sociales de producción. En caso contrario, las consecuencias de la “incertidumbre radical” vigente serán todavía más lamentables.

## Prontuario

La gran empresa es para muchos una solución a los problemas planteados por la producción en serie. La relativamente simple organización de la producción en el

---

Henri Nadel, “La regulación y Marx”, *Ibid*, p. 39.

sistema artesanal y en la empresa cerrada dio un salto cualitativo con la posterior producción industrial, tal que la coordinación de los recursos se hizo fundamental.

Sin embargo, la existencia misma de la empresa como unidad económico-social no se explica directamente por su condición de método alternativo de organización de los factores productivos y las transacciones que ello implica. Su institucionalización está gravada por tensiones permanentes entre actores colectivos con intereses antagónicos. En todo caso, ese papel es resultado de la evolución histórica de las formas productivas, no su causa eficiente.

Pensar en ella en términos de racionalidad paralela al conjunto de reglas inconscientes del mercado, de modo que haya que elegir entre una y otra como mecanismo más adecuado para la asignación de los recursos, está primero acotado por la temporalidad misma, y después por la propia incertidumbre (del entorno y la acción racional) que le impone restricciones ineludibles a las decisiones del *homo administrativus* (Chanlat).

Esta primera consideración no demerita otra característica de la gran corporación: la facultad que ha exhibido para estructurar su ambiente económico y político a través de la selección de sus pares en esos ámbitos. La empresa no es, entonces, la metáfora renovada del viejo organismo que se adapta para sobrevivir, sino un agente que modela su medio de manera que también éste se adapta a ella. Vista así, la empresa gana en complejidad, lo mismo que en importancia como sujeto económico y social.

En estas condiciones, los distintos abordajes que de ella se hacen resultan siempre más provechosos para comprender el fenómeno organizacional si los consideramos como propuestas complementarias, y aún contradictorias, y no como simple proceso acumulativo.

Uno de esos abordajes es el regulacionista. Un modelo de acumulación necesita de instituciones que, al definir las reglas del juego, le hagan eficiente en el largo plazo. Pero la historia de las etapas capitalistas (competitiva y monopolística) muestra más bien asimetrías, por lo que es menester la construcción

constante de propuestas alternativas a la razón dominante. Como expone Chanlat:

Este triunfo a la vez de las ideas capitalistas como categorías dominantes de un pensamiento económico, del mercado como modo de regulación de los intercambios ha tenido como efecto inmediato dar un lugar central a la empresa. En el transcurso de los últimos años, este rol acordado tradicionalmente a la empresa se ha conjugado con una exaltación particularmente vibrante de ésta, culto hasta entonces desconocido en la mayor parte de nuestras sociedades.<sup>18</sup>

Los tiempos actuales son de arreglos institucionales cuyas deficiencias se expresan en estancamiento económico y anomia social. En la búsqueda de los nuevos acuerdos institucionales, la economía pura es a todas luces insuficiente. Es menester recurrir a conocimientos generados desde otras áreas del saber social para configurar propuestas más eficaces en los distintos escenarios colectivos, la empresa entre ellos: "Economía y política, acumulación y legitimidad, están entonces entrelazadas, sin reducirse una a la otra".<sup>19</sup>

Así también, como veremos en seguida, las organizaciones formales se revelan al interior como un complejo campo de estudio, donde se hace uso de conceptos, métodos y categorías provenientes de múltiples áreas del saber social. Igual que en el terreno estrictamente económico, existen abordajes que reclaman estatus de "pensamiento único" pero, como allá, el campo de la teoría de las organizaciones se define por la coexistencia de discursos divergentes.

---

<sup>18</sup> Jean Francois Chanlat, *op. cit.*, p. 6.

<sup>19</sup> Robert Boyer e Yves Saillard, "Un manual de la regulación", en *Ibid.*, *op. cit.*, p. 56

## 2. Nueva visita a la Teoría de las Organizaciones: tradición y renovación <sup>20</sup>

El discurso produce sus propios efectos de verdad a través de elaborar una visión del mundo en la cual los problemas se definen por lo que el mismo discurso puede resolver. Un discurso no es, entonces, simplemente un "modo de ver"; está siempre comprometido en prácticas sociales que reproducen ese modo de ver como la verdad... El conocimiento está siempre entrelazado con tecnologías de poder que reproducen prácticas discursivas particulares.

David Knights y Glenn Morgan

El paso desde las lecturas económicas de la empresa a las interpretaciones propiamente organizacionales es al mismo tiempo arriesgado y necesario. Sobre todo si queremos comprender los núcleos conceptuales que orientan la producción teórica administrativa en su indagación (normativa) del campo. Tal pensamiento gerencial tiene tal influencia entre los investigadores de la Comunicación Organizacional, que a menudo se les asimila y confunde, con consecuencias devastadoras para las aproximaciones alternativas y la complejidad misma del objeto.

Desde luego, ese desplazamiento de sentido que la comunicación sufre a manos de la lógica administrativa no es un hecho fortuito. En este asunto, como dice Sfez, hay tradición y hay historia. Los requisitos funcionales que el mercado impone a las organizaciones de trabajo han generado una búsqueda febril por aquellos mecanismos que conduzcan a la integración eficaz y la producción eficiente. Soslayando las controversias teóricas, el pensamiento único ancla las

---

<sup>20</sup> El nombre de este capítulo obedece a que hace unos años abordamos este tema, con especial énfasis en la Organización científica del trabajo, las Relaciones humanas y la Teoría de sistemas (Cf de este autor, *Comunicación Organizacional: huellas de un extravío organicista*, Tesis de Licenciatura, FCPyS-UNAM, México, 1996). Por ese motivo, en esta ocasión dedicamos más espacio a otras aproximaciones que no fueron consideradas entonces, lecturas post-weberianas de la burocracia, Teoría de la contingencia, Teoría de las decisiones (dentro de la Escuela del comportamiento) y lo que hemos denominado Estudios críticos de las organizaciones. La lectura crítica de estas perspectivas supone que no serán examinadas en detalle, sino únicamente en sus aspectos más relevantes para el propósito de comprender la comunicación en este contexto teórico.

prácticas de los actores en el procedimiento y el control, mutando la razón en instrumento puro y la socialidad en *stock* de datos.

Estas transformaciones (quasi-paradigmáticas, diríamos) no impiden, sin embargo, dos hechos fundamentales: la posibilidad de someter a crítica el discurso dominante, de modo que se muestren sus inconsistencias radicales y, segundo, recordar el hecho llano de que, “a decir verdad, cada interpretación contiene en potencia a todas las restantes, aun si se privilegia una entre ellas. El error sería detenerse en la que se privilegia, confiriéndole carácter dogmático”.<sup>21</sup>

## 2.1 Complejidad y diferencia en la Teoría de las Organizaciones

Todos los campos del conocimiento, sin importar la clasificación metodológica que empleemos, llevan en su discurso la huella de su historicidad. La Teoría de las Organizaciones (TO) no es la excepción. También ella, en tanto construcción transdisciplinaria, muestra en su estado actual signos de las distintas y aun encontradas aproximaciones que han intervenido en su configuración a lo largo del tiempo.

Las características conceptuales que le dan forma son resultado de la confluencia de marcos interpretativos de diverso origen: algunos de ellos con clara vocación tecno-administrativa, otros con una preocupación centrada en los contenidos socioculturales, y otros más que intentan conciliar la comprensión de la realidad organizacional con intentos explicativos de la racionalidad social, presumiblemente de alcance general.

Cada una de estas grandes corrientes ha predominado en alguna época de la TO, predominio manifiesto enfáticamente hasta la década de 1970. A partir de allí, las cosas han sido diferentes. Se echa de menos la centralidad de un paradigma explicativo de los hechos organizacionales (*ciencia normal*, en Kuhn), y las formulaciones teóricas se multiplican y dispersan. Los mecanismos de control y dictamen académicos, que en gran medida dictan la validez de los nuevos

---

<sup>21</sup> Lucien Sfez, *Crítica de la comunicación*, Amorrortu Editores, Buenos Aires, 1995, p. 461.

planteamientos, se relajan hasta niveles nunca antes vistos. Así, se debilitan las filias con los primeros cánones, mientras las fobias intelectuales se multiplican.<sup>22</sup>

Esta situación dio pie a tres intentos por explicarla. Uno de corte conservador clama por el retorno a un pasado naturalmente consensual, ya sea por la vía de un gran acuerdo político o una especie de sociodinámica de la nostalgia.

El segundo enfoque considera que la laxitud paradigmática bien puede traducirse en una profusión de nuevos acercamientos, un variado instrumental teórico-metodológico, y una revisión del fenómeno desde ángulos inéditos. Todo esto al precio de una menor homogeneidad explicativa, pero con las ventajas de contar con las aportaciones de múltiples disciplinas.

El trinomio se completa con una perspectiva que promueve un equilibrio entre las visiones que intentan explicar el desarrollo teórico en este campo a partir de las condiciones históricas, y otras que centran su explicación en la producción ideacional. Para esta opción son inoperantes tanto las soluciones centradas en consensos artificiales, como las que alientan el culto a la heterogeneidad irrestricta. En su lugar, propone una indagación sobre las estructuras y procesos del saber, históricamente situadas, pero no determinadas. Sobre todo, propone aclarar las modalidades que asume la producción de nuevos conocimientos al amparo de prácticas institucionalizadas de arbitraje en burocracias académicas y científicas.<sup>23</sup>

Es en este contexto donde deben situarse las distintas corrientes que se han disputado el predominio en el campo de la TO. Los objetos conceptuales que han fungido de ejes explicativos (racionalidad, poder, mercado...) dejan de considerarse en términos monocausales, para reconocer su simultaneidad e irreductible presencia. La historia de la TO pierde su carácter lineal y gana en complejidad comprensiva. Para decirlo en términos de Foucault, la Teoría de las

---

<sup>22</sup> Acerca de esta caracterización del campo de la Teoría Organizacional, véase Michael Reed, "Organizational theorizing: a historically contested terrain", en Stewart R. Clegg, *et al.*, *op. cit.*, pp. 31-56.

<sup>23</sup> *Idem*.

organizaciones deviene constructo de múltiples procesos, simultáneos, aleatorios y contradictorios, de avances y retrocesos, de permanencias y fugas.

Ése es el signo que ha caracterizado el desarrollo del campo: el debate entre posturas teóricas muchas veces divergentes, la disputa por convertir los supuestos y resultados de cada perspectiva en hechos ejemplares. Pero al mismo tiempo eso ha permitido el encuentro de posiciones alternativas y, también, complementarias. Y la lenta, y no siempre firme, construcción de un horizonte objetual y sus respectivos núcleos teóricos y metodológicos.

El proceso continúa, sin embargo. Y aunque en las últimas décadas se incorporan al discurso objetos antes no contemplados (la matriz entre globalidad y localismo, por ejemplo), todavía restan actores que pugnan por ocupar un sitio dentro de las muchas narrativas vigentes y futuras (género y etnicidad, entre otros).<sup>24</sup> La fortuna y suficiencia con que éstos y otros temas se integren redundará, creemos, en una mayor solidez de este campo históricamente debatido.

## 2.2 El saldo de los enfoques tradicionales

La historia de las ideas tiene varios ejemplos en los que un pequeño libro alcanza extensa influencia socio-histórica. Los Principios de la Administración Científica, como también se conoce en el mundo de habla hispana al ensayo de Taylor, parece ser de esta clase.<sup>25</sup> Lo singular del caso reside en que se trata de una obra fundamentalmente centrada en aspectos técnicos y organizativos dirigidos al control de las operaciones.

---

<sup>24</sup> Sobre género en organizaciones, véase Wendy Parkin, "The public and the private: gender, sexuality and emotions", en Stephen Fineman (edit.), *Emotion in organizations*, Sage, Londres, 1993, pp 167-189, Jeff Hearn y Wendy Parkin, "Organizations, multiple oppressions and postmodernism", en John Hassard y Martin Parker (edit.), *Postmodernism and organizations*, Sage, Londres, 1993, pp 148-162. Acerca de la cuestión étnica: W Mark Porter e Isaac E. Catt, "La reflexión narcisista del poder comunicativo espejismos del progreso contra la discriminación en organizaciones", en Dennis K. Mumby (comp.), *Narrativa y control social: perspectivas críticas*, Morrortu Editores, Buenos Aires, 1997, pp 216-242  
<sup>25</sup> Cf. Frederick W Taylor, *Management Científico*, Ediciones Orbis, Barcelona, 1986.

De la racionalización del trabajo de Taylor (producto de las transformaciones derivadas de la segunda revolución industrial, y notable continuación de la división técnica del trabajo formulada por Smith en su ejemplo de la fábrica de alfileres) se ha dicho que si bien no inventó nada totalmente nuevo, "efectuó la síntesis de las ideas que germinarían y serían reforzadas en Gran Bretaña y los Estados Unidos durante el siglo XIX, y las presentó en un todo coherente y razonado".<sup>26</sup>

Puesto que sus páginas abrevan de manera prioritaria del ámbito de la producción, aquí lo asumimos como primer límite lógico para nuestro acercamiento. No obstante, tomando en cuenta que sus concepciones sobre la organización del trabajo repercuten todavía en otras esferas de la vida colectiva, hemos de examinar, así sea brevemente, algunas de sus ideas.

Conocido como el representante máximo de la *Organización científica del trabajo*, Taylor publica en este ensayo los fundamentos y principios de un sistema fincado en la asignación de tareas que al relacionar causalmente salario y rendimiento en el trabajo (*homo economicus*) supere en eficiencia, productividad y satisfacción general los métodos ordinarios de producción, empíricos y discrecionales.

En forma sintética, los principios de valor universal que Taylor formula en su sistema son: a) desarrollo de una ciencia de las operaciones laborales; b) selección con criterios científicos de los trabajadores idóneos para cada tarea; c) cooperación y coordinación estrechas entre operadores y *management*; y d) distribución equitativa de las responsabilidades entre ambos grupos.

Puesto que es indispensable cumplir con todos estos principios generales deben hacerse del anclaje adecuado para su correcta aplicación: estudios de tiempos y movimientos, selección rigurosa de los trabajadores más aptos físicamente y más dispuestos a colaborar a cambio del incremento en su remuneración, aumentos salariales moderados y sujetos al cumplimiento de las tareas, normalización técnica de métodos y equipos de trabajo, programación

---

<sup>26</sup> L. Urwick y E. F. Brech, citados en Omar Aktouf, *op cit*, p. 47



detallada de las actividades, capacitación de instructores y trabajadores, y formación de un cuerpo de supervisores distribuidos funcionalmente.

Pero quizá el primordial factor de anclaje sea la inculcación ideológico-normativa de administradores y trabajadores para conseguir su adhesión a la modalidad laboral propuesta, de modo que obreros y patrones abandonen sus añejas disputas para convertirse en agentes cooperadores con el propósito de alcanzar beneficios mutuos.

Esta característica resulta de la concepción taylorista de los trabajadores, naturalmente inclinados a la pereza y el desgano, necesitados de supervisión y movidos ante todo por el interés económico. En consecuencia, una vez satisfechas sus ambiciones de mayor salario (nunca más de 60%, según los análisis "imparciales" de Taylor, ¡porque así conviene a los intereses del propio trabajador!) se comportan amigables y hasta agradecidos. Son las "nobles bestias" descritas en su ejemplo del acarreador de lingotes: "no es ningún hombre extraordinario, difícil de encontrar; se trata simplemente de un hombre más o menos parecido al buey, macizo de cuerpo y espeso de espíritu".<sup>27</sup>

Emparentado con esta concepción, el fordismo, tuvo que ver más con los aspectos tecnológicos que aseguraran la explotación intensiva del trabajo, y con la producción en serie de mercancías. En la medida que ambas corrientes se inscriben en el proceso histórico de acumulación ampliada de capital, compartieron orientaciones respecto a la producción y el consumo social, y se valieron de semejantes condiciones para su realización.

El tratamiento socioeconómico de Coriat resulta altamente ilustrativo para comprender esos modelos (que en realidad forman parte de uno solo) en su mayor complejidad y alcance temporal. Es decir, su análisis los ubica más como expresión de intereses de clase específicamente situadas, y menos como obras del genio e innovación individuales como muchas veces suele tomárseles.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> *Ibid* p 123

<sup>28</sup> Cf Benjamin Coriat, *El taller y el cronómetro: ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*, Siglo XXI, Mexico, 1982, pp. 9-51

Ubicarlos en su historicidad y condición de clase lleva a Coriat a hacer un recorrido por la situación de su contraparte: el trabajo. En Inglaterra, por ejemplo, los trabajadores tenían en el oficio (y los gremios) su base organizativa y su bastión de resistencia ante los imperativos del capital. Debido a que la producción seguía dependiendo del dominio que los trabajadores tenían de su oficio, ellos mantenían la onza de oro que podían cambiar de acuerdo con sus necesidades y en mejores condiciones de negociación.

Sin embargo, a medida que los avances tecnológicos se incorporan a la planta industrial, y las técnicas de producción y control del trabajo concreto se hacen más metódicas, la mano de obra especializada es menos necesaria. Grandes cantidades de mujeres y niños se sumaron entonces a la producción en aquellas ramas donde ya no hacía falta el músculo varonil adulto. Ni siquiera eran precisos los trabajadores “semejantes al buey”, sino los dedos ágiles y “graciosos” que podían seguir disciplinadamente el ritmo de las nuevas máquinas.

Es en los Estados Unidos donde ese movimiento alcanza su expresión histórica más alta. Las técnicas tayloristas acometen contra los residuos de trabajo especializado (cercano al artesanal) y abren el paso a formas productivas que facilitan la acumulación capitalista, proceso que tuvo a su favor el cambio dramático de la estructura laboral provocado por las grandes olas de inmigrantes europeos. Por su origen y especialización escasa o nula, los inmigrantes de entresiglos fueron acogidos con el entusiasmo. Ellos alimentarían las grandes fábricas y sus modalidades fordistas: la producción en línea.

Este tipo de producción, como es bien sabido, implica el uso de cadenas volantes que al tiempo de evitar el desplazamiento físico de los obreros, los ata al ritmo predeterminado para el montaje de piezas terminadas. La máquina-herramienta, como instrumento pleno de intencionalidad y sentido entre el hombre y su mundo, se convierte en instrumento de dominio entre un hombre y otro. Pero no sólo eso. Hombre y máquinas-herramientas se convierten en variables técnicas para el proceso de acumulación ampliada de capital que configuran las tácticas tayloristas y las estrategias fordistas.

En palabras de Illich: "Durante un siglo, la humanidad se entregó a una experiencia fundada en la siguiente hipótesis: la herramienta puede sustituir al esclavo. Ahora bien, se ha puesto de manifiesto que, aplicada a estos propósitos, es la herramienta la que ha hecho al hombre su esclavo (...) El hombre necesita una herramienta con la cual trabajar... no de una tecnología que lo avasalle y lo programe".<sup>29</sup>

Este es el tenor de la *ingeniería social* que proponen taylorismo y fordismo: armonía fabril (y social) con producción en masa, cooperación laboral con tareas rutinarias y mecanizadas, bienestar general con devaluación del trabajo. Y en el fondo, como fiel de la balanza entre actores estructuralmente antagónicos, el consumidor y el mercado. Tal es, sucintamente, la racionalidad tecno-administrativa que en ambos casos ocupa el sitio de honor en la evolución histórica de las sociedades modernas.

Ante un abordaje tal, la propuesta de las Relaciones Humanas parecería revolucionaria, de no ser porque su propio discurso lo revela otra forma, más sofisticada, de dominación del trabajo.

A propósito de la orientación con que se realizaron los estudios, ha escrito Marcuse: "En tanto que la psicología y la sociología operacional han contribuido a aliviar condiciones infrahumanas, son parte del progreso, intelectual y material. Pero también son la prueba de la ambivalente racionalidad del progreso, que es satisfactorio en su poder represivo y represivo en sus satisfacciones".<sup>30</sup>

Se refiere, básicamente, a que si bien es cierto que los principios teóricos y metodológicos de Mayo y compañía resultaban aplicables a una racionalidad fincada en mayor satisfacción en el trabajo, también lo es que sus fines eran el aumento de la productividad (teniendo, entre otras cosas, los factores de fatiga y calidad de la supervisión como variables operacionales).<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup> Iván Illich, *La convivencialidad*, Barral Editores, España, 1975, pp. 25-26

<sup>30</sup> Herbert Marcuse, *El hombre unidimensional*, Origen/Planeta, México, 1985, p. 144.

<sup>31</sup> Cf. Elton Mayo, *Problemas humanos de una civilización industrial*, Ediciones Nueva Visión, Buenos Aires, 1972, pp. 65-118. Para una exposición más detallada de esta corriente, véase. Charles Perrow, *Sociología de las organizaciones*, 3ª ed., McGraw-Hill, México, 1995, pp. 96-143.

La investigación *managerial* de la planta Hawthorne representa así, dicho en términos gruesos, una continuación, por otras vías, de las preocupaciones sugeridas por la administración científica y el fordismo: rendimiento laboral. Que se buscaran fuentes de estímulo en una dimensión más amplia que la del *homo economicus*, matiza, pero no niega la aseveración.

Participantes notables en los estudios de la planta Hawthorne, Roethlisberger y Dickson acuñaron una fórmula analítica que ha trascendido hasta nuestros días: la división entre los planos formal e informal. En tanto que sistemas sociales, las organizaciones poseen un componente técnico (formal) y uno humano (informal), cada uno enfrentando un problema fundamental: balance externo y equilibrio interno, respectivamente. “La organización formal está regida por la lógica del costo y la eficiencia... Por su parte, la organización informal está determinada por la lógica de los sentimientos y la ideología”; es decir, de un lado por las ideas, creencias y valores de los grupos constitutivos, y del otro por los “símbolos alrededor de los cuales se organizan los valores” de la organización global.<sup>32</sup>

Desde esta perspectiva, y considerada en sus fines, la escuela de relaciones humanas no significa una ruptura con los principios del management dominante. Antes bien, abonan un discurso con mayor capacidad legitimadora puesto que permuta, en su vaivén, el interés en el individuo y en pequeños grupos abstraídos de su realidad social.

Ciertamente esos grupos son también parte de su cotidianidad, pero ellos no lo constituyen como sujeto social sino, en primer lugar, como *homo laborans* y, en segundo lugar, como sujeto organizacional. La dinámica y las normas de convivencia instituidas en uno y otro ámbitos poseen reglas de conducta distintas e irreductibles. Unas no suplantán a las otras, lo que explica las constantes sorpresas que experimentaron los investigadores a medida que sus protocolos se complejizaban con la irrupción de experiencias no contempladas originalmente.

---

<sup>32</sup> Ibarra, Eduardo y Luis Montaña, *Mito y poder en las organizaciones un análisis crítico de la teoría de la organización*, Trillas, México, 1987, p 57

De ahí también que en el desarrollo de la investigación la metodología sufriera cambios radicales: de la orientación cuantitativa y objetivista de la primera fase (las dos cámaras de ensayo) a los imperativos cualitativos de la etapa de entrevistas, y los intentos analíticos por conciliar fenómenos medibles con la subjetividad compleja de los trabajadores en la etapa final.

El instrumental también resultó insuficiente o inadecuado en las sucesivas etapas. Fue dramático el paso de las técnicas factoriales a la psiquiatría, y aún a la medicina clínica. Pero sobre todo, puso de relieve que la amplitud del objeto, su propia falta de acotaciones, ameritaban el uso de técnicas y disciplinas diversas. Es lo que señala Mouzelis cuando caracteriza a la escuela ortodoxa ("mayoísta") de las relaciones humanas como comprensiva (si bien es cierto que "abstracta" sería un término más adecuado).<sup>33</sup>

Esa abstracción se intentaría superar por los neo-relacionistas (Warner, White, Homans) siguiendo dos vías: primero por un enfoque explicativo, centrado en muchos casos y pocas variables, con pretensiones generalizables; y después por uno más comprensivo (esta vez empleado *ad hoc*), consciente de que las relaciones humanas no pueden estudiarse al margen de la estructura normativa y tecnológica de la organización (obviadas por Mayo).

Pero lo central de esta nueva aproximación, que ya contempla las contribuciones de la antropología y el interaccionismo simbólico provenientes de la escuela de Chicago (Mead, Blumer), reside en que promueve tanto el estudio de las relaciones sociales en la organización a título comunitario, como la estructura social y los componentes (rol, jerarquía, poder) que ella misma instituye.

A pesar de este relativo avance, recientes exponentes de la tradición relacionista parecen haber regresado a la antigua polémica sobre la naturaleza humana. La *Teoría Y*, por ejemplo, partiendo del supuesto organizativo básico de la integración, concibe al trabajador como esencialmente responsable y productivo

---

<sup>33</sup> Cf. Nicos P. Mouzelis, *Organización y burocracia un análisis de las teorías modernas sobre organizaciones sociales*, Ediciones Península, Barcelona, 1967, pp 105-129

si se le gratifica adecuadamente.<sup>34</sup> Aunque con matices, en su *Teoría Z* Ouchi formula juicios semejantes. Los empleados se integran plenamente a los compromisos institucionales en tanto que la dirección tiene para ellos un trato basado en la confianza:

Este tipo de empresas [las Z] muestran, por lo general, una fuerte preocupación por el bienestar de los empleados como una parte natural de las situaciones de trabajo. Las relaciones humanas tienden a ser informales y hacen hincapié en que un ser humano íntegro alterna con todos aquellos que se encuentran a su alrededor (...). Una organización que mantiene una orientación holista y obliga a los empleados de cualquier nivel a tratar a sus semejantes como verdaderos seres humanos, da origen a un entorno en el cual no es posible la despersonalización, la autocracia es poco factible y la comunicación, la confianza y la entrega son sucesos comunes.<sup>35</sup>

Estas características del sujeto organizacional son una cierta respuesta a ese "algo" recóndito y casi inescrutable que opacaba la comprensión de las personas en la investigación de Mayo; sin embargo, tampoco son satisfactorias. En parte porque se sobrestima la participación de los valores en la asunción de los compromisos organizacionales, y en parte porque una tal asunción descansa en los supuestos (tomados como garantía) de integración organizacional y autocontrol individual, sin que nada objetivo les otorgue ese carácter apriorístico.

En lugar de esos excesos trascendentales, debemos recordar que las relaciones sociales concretas son a un tiempo simbólicas y materiales, y que los sujetos participan activamente en la construcción tanto de sus significados como de sus límites prácticos. La producción y re-producción de la vida societal pertenecen más al orden de la acción que al de la atención, más a la praxis que a la contemplación; es decir, su dominio es la ética (razón práctica), más que la estética.

---

<sup>34</sup> Cf. Douglas McGregor, "La Teoría Y: integración de las metas del individuo en los objetivos de la organización", en Henry M. Strage (edit.), *Hitos en la gestión empresarial*, Apóstrofe, Barcelona, 1994, pp. 189-199.

<sup>35</sup> William Ouchi, *Teoría Z: cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*, Addison Wesley Iberoamericana, Estados Unidos, 1986, pp. 94-95.

Por lo mismo, ante la confusión manifiesta en los documentos producidos en Hawthorne, es importante precisar que percepción no significa impronta de la realidad objetiva en la conciencia humana; antes bien, percibir es constituir el mundo y sus significados, en el entendido de que esta construcción es colectiva e histórica. La lógica de la percepción no necesariamente pasa por causalidades explicativas. No, al menos, del tipo que promueve la "acción ejecutiva" (si una trabajadora dice que las condiciones laborales la "fastidian", el intérprete managerial traduce: "se siente *siempre* 'fastidiada', y por consiguiente..."), cuyo ejemplo muestra con pulcritud cómo opera el procedimiento terapéutico, reverso de la "ley de hierro" de Michels: objetivar es controlar. Lo que equivale a decir, a fin de cuentas, *ad-ministrar* y dominar.

### 2.3 Una lectura post-weberiana de la burocracia

Toda perspectiva teórica, por su misma condición de "enfoque", es necesariamente parcial e incompleta. Las tradiciones revisadas hasta ahora resultan, sin embargo, demasiado limitadas para obtener un nivel razonable de comprensión del fenómeno organizacional. Pero si comprender es construir, los estudios burocráticos post-weberianos tienen de consuno su propia ambigüedad.

Weber fue categórico al señalar que administrar es dominar, más aún, que la organización burocrática es la forma más racional de ejercer la dominación.<sup>36</sup> Debemos advertir, no obstante, que la construcción de su tipo ideal de burocracia no pretendió copar otros acercamientos teóricos o empíricos. Puesto que en otro lugar hemos desarrollado con cierta amplitud el tema de la burocracia en la obra de Weber, aquí recordaremos sólo algunos elementos de su exposición:<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> Es preciso recordar, a este respecto, que este tipo ideal de dominación no pretende ser, como prevenía Weber y Mouzelis subraya, "un modelo empírico ni una teoría de la burocracia" en sentido estricto, sino que forma parte de un método de interpretación de la organización social. Cf Nicos P Mouzelis, *op cit*, p. 63

<sup>37</sup> Cf Rafael Avila, *op cit*, pp. 74-79

La forma de dominación legal produce una estructura de poder jerárquico-funcional, fundada en el derecho y regulada por los siguientes principios generales e impersonales: 1) definición jurisdiccional de deberes y facultades (ámbitos de competencia) sujetos a determinadas reglas administrativas; 2) nombramientos según la especialización y calificación profesionales que correspondan con las funciones y actividades delimitadas; 3) separación entre el cuadro administrativo y la propiedad de los medios productivos y administrativos, así como entre los cargos y sus ocupantes, quienes reciben una remuneración por su trabajo; 4) alta formalización del cuerpo reglamentario aplicable al aparato burocrático, tanto en cuestiones técnicas como de comportamiento institucional.<sup>38</sup>

El régimen burocrático clásico se apoya, pues, en las premisas de jerarquía, impersonalidad, eficiencia, control y capacitación. Para Weber la sociedad moderna impuso desafíos inéditos, a los que el saber especializado de los sistemas burocráticos fue una respuesta. Más todavía, la burocracia es resultado de la evolución de la sociedad, de modo que su posición privilegiada se apoya no sólo en la razón, sino también en la historia: "la razón decisiva que explica el progreso de la organización burocrática ha sido siempre su superioridad técnica sobre cualquier otra organización. Un mecanismo burocrático perfectamente desarrollado actúa con relación a las demás organizaciones de la misma manera que una máquina con relación a los métodos mecánicos de fabricación".<sup>39</sup>

Una "máquina" tal, en tanto que aplicable a todo tipo de tareas, permite la afinación constante de las funciones especializadas, mejora la productividad, garantiza la continuidad y precisión de las actividades bajo rigurosos criterios de control, y aumenta la cobertura de los bienes y servicios. Estas características del tipo ideal de dominación legal guardan estrecha relación con las aspiraciones de los cuadros burocráticos tradicionales, sin embargo, trabajos de sociólogos contemporáneos de los humano-relacionistas no consienten del todo con ellas.

---

<sup>38</sup> *Ibid.*, p 76

<sup>39</sup> Max Weber *Economía y sociedad esbozo de sociología comprensiva*, Fondo de Cultura Económica, México, 1981, pp 730-731



Merton, por ejemplo, advirtió que las prácticas burocráticas implican de suyo efectos no previstos (contraintuitivos) que limitan significativamente la racionalidad sustancial atribuida al modelo. La disciplina a la regla, premisa fundamental de la operación burocrática, provoca ambivalencia en tanto que la regla misma es ambigua. Es decir, si la regla no puede prever todos los casos que la vida práctica suscita, entonces los comportamientos esperados no pueden ser controlados según ella.

La disciplina es autoridad en acción, afirmó Durkheim; así también, en la burocracia “la disciplina sólo puede ser eficaz si las normas ideales son reforzadas por sentimientos vigorosos que impongan al individuo la devoción a sus deberes...”.<sup>40</sup> No obstante, esa devoción del burócrata frecuentemente ocasiona que las normas se transformen en fines en sí mismas, a costa de los objetivos de la organización. Eficiencia e ineficiencia pueden ser, como se ve, resultado de medios idénticos.

Este proceso de desplazamiento de metas, que Selznick también notó, viene acompañado por una autoconcepción del burócrata como guardián del orden legal que le da identidad y valor. Las reglas adquieren un carácter simbólico, de modo que reverenciarlas impide la innovación y alienta el conservadurismo organizacionales, además de promover espíritus de casta (“*esprit de corps*”): “los funcionarios burocráticos se identifican sentimentalmente con su modo de vida, tienen un orgullo de gremio que los induce a hacer resistencia al cambio en las rutinas consagradas; por lo menos a los cambios que se consideran impuestos por otros”.<sup>41</sup>

La resistencia a acciones percibidas como amenazas contra la seguridad se traducen, paradójicamente, tanto en defensa del orden legal como en conflicto con otros funcionarios, lo que conduce por un lado a la ritualización de prácticas normativamente reguladas, y por otro a la formación de castas y, en cierto modo, tribus semi-autónomas. En términos funcionalistas, el sistema se ve impelido a

---

<sup>40</sup> Robert K. Merton, *Teoría y estructura sociales*, Fondo de Cultura Económica, México, 1980, p. 278

<sup>41</sup> *Ibid.*, p. 281

entrar a una dinámica de permanente control de las consecuencias imprevistas; esto es, a incluir en su normalidad el conflicto entre los aspectos "formales e informales" de la organización.<sup>42</sup>

Para prevenir, y en su caso corregir, la formación de castas y tribus, Selznick describió dos mecanismos básicos: la cooptación de expertos y representantes de grupo, y el adoctrinamiento que facilite la unidad a lo largo de la organización, con lo que se incorpora el poder como categoría de análisis de las organizaciones.

Este tema también fue contemplado por Alvin Gouldner, quien en su estudio de la burocracia punitiva se percató que las reglas burocráticas, lo mismo que el control y la supervisión fundados sobre ellas, pueden emplearse en procesos de negociación para reducir las tensiones entre los actores, de las cuales ellas mismas son también su fuente ("círculo vicioso burocrático"). Dicho de otro modo, las reglas poseen funciones de control manifiestas, así como funciones latentes de distensión cuando se apela a ellas en situaciones específicas, como a la hora de determinar mínimos aceptables de productividad y comportamiento individuales.

Sin duda uno de los estudiosos más relevantes del fenómeno del poder en las organizaciones es Michel Crozier, quien elabora su análisis de la burocracia a partir principalmente de dos elementos formales: la impersonalidad de los reglamentos (normas de acción oficiales) y la centralización de las decisiones.

Esos conceptos son el leit motiv con que construye su discurso, puesto que: a) son las características más prominentes de la organización burocrática, y b) de ellos derivan formas de comportamiento que nos permiten comprender su funcionamiento interno y la manera en que esas organizaciones se enfrentan al cambio<sup>43</sup>

Concomitantes a ellos, aparece la forma en que grupos e individuos se comportan dentro de una organización burocrática, adoptan y adaptan roles y

---

<sup>42</sup> Cf Nikos P Mouzelis, *op cit.*, p 68.

estrategias de acción, muestran conductas racionales y, en fin, instrumentalizan las normas y fines de la organización en beneficio propio.

A diferencia de los autores que se mencionaron antes, Crozier piensa que los efectos analizados son en realidad elementos propios de una racionalidad eminentemente burocrática. Así, por ejemplo, los efectos inesperados de la acción, la ritualización de los actores y el consecuente desplazamiento de fines, que para Merton y Selznick son disfunciones, en Crozier son elementos del propio sistema que permiten el equilibrio e impiden su declinación.

La cooptación y el adoctrinamiento que Selznick detectó como mecanismos para impedir la formación de castas son, en Crozier, insuficientes para combatir los procesos de aislamiento jerárquico y conformación de grupos solidarios, generados por reglamentos impersonales. La previsibilidad de la conducta de los empleados es, a lo sumo, una apuesta formal.

Lo que para Gouldner es un problema de supervisión y control, en Crozier es un proceso inherente de negociación con miras a conservar (y en lo posible aumentar) privilegios y poder sobre las fuentes de incertidumbre ligadas a sus tareas:

Los términos del intercambio, las condiciones que reglamentan la negociación, se vinculan estrechamente con la organización, cuya expresión de alguna manera constituyen. Poder supone organización (...) En su negociación con la organización, el poder de un participante depende, en suma, del control que pueda ejercer sobre una fuente de incertidumbre que afecta la persecución de los objetivos de la organización, así como de la importancia que posea esa fuente respecto de todas las otras fuentes de incertidumbre...<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> Cf. Michel Crozier, *El fenómeno burocrático: ensayo sobre las tendencias burocráticas de los sistemas de organización modernos y sus relaciones con el sistema social y cultural*, Vol. 2, Amorrortu Editores, Buenos Aires, pp. 54-101

<sup>45</sup> *Ibid.*, *La sociedad bloqueada*, Amorrortu Editores, Buenos Aires, 1972, pp. 30-31. Cursivas en el original. Un ejemplo concreto de negociación a partir del control de fuentes de incertidumbre es el empleo que los trabajadores de taller hacen del mantenimiento de máquinas descompuestas, como expone en *El fenómeno burocrático*, *op. cit.*, Vol. 1, pp. 155-162.

De modo análogo puede interpretarse el señalamiento de Clegg sobre "los trucos que hacen los trabajadores en las organizaciones como medio para crear un espacio al margen del control

Bajo esta óptica, y en relación específica con Gouldner, Crozier llama la atención sobre los problemas de ejercicio de la autoridad (gobernabilidad) y su legitimidad acudiendo a instrumentos de la ciencia política. El gobierno ya no se ejerce de manera punitiva (castigos), cuanto a través de medios eminentemente racionales: comunicaciones, estímulos económicos, disposición y características de los puestos de trabajo. Sobre todo, individuos y grupos se valen de la negociación para fijar su conformidad con las normas y su lealtad recíproca, siempre relativa y temporal por tratarse de contratos posibles de suspenderse o terminar.

Pero todavía es necesario aclarar cómo se logra mantener un sistema burocrático a pesar de, e incluso gracias a, sus disfunciones. Además de la apelación a valores de orden superior (la supervivencia misma de la organización, por ejemplo), en realidad los círculos viciosos de la burocracia poseen un carácter funcional para el propio sistema. Crozier ofrece algunas pautas para explicarlo si tenemos en cuenta que la adaptación de los actores a esos fenómenos prácticos es más bien racional y, en consecuencia, está sometida al cálculo de costo-beneficio:

a) La extensión del desarrollo de las reglas impersonales dan independencia y seguridad a los individuos y grupos jerárquicos que actúan en un contexto de fuerte centralización.

b) La centralización de las decisiones libera a los subordinados de comprometerse en empresas que no les reditúan beneficios proporcionales a su participación, lo que es habitual en los sistemas fuertemente burocráticos. Esta centralización refuerza la impersonalidad de las normas y reglamentos, toda vez que ésta se decide en los círculos superiores, casi siempre ajenos a los grupos que los aplican.

c) Impersonalidad normativa, centralización decisional y previsibilidad de carrera dan por resultado el aislamiento de los grupos de distintos niveles jerárquicos. Con ello cada grupo cobra una importancia capital sobre el

---

creencial" Stewart R. Clegg, "Narrativa, poder y teoría social", en Dennis K. Mumby, *Narrativa y*

comportamiento de sus miembros: es la mediación única entre ellos y la organización global, además de que al someterlos a reglas espontáneas que tienen más que ver con la afinidad recíproca y la afiliación a grupos, construyen la solidaridad e identidad colectivas.

d) La impersonalidad y la centralización, contraen también la formación y desarrollo de relaciones paralelas de poder, sobre todo en términos de dominio técnico de los expertos sobre ciertas fuentes de incertidumbre (know how y tecnoestructura)

Todas estas aparentes disfunciones tienden en realidad a fortalecer la lógica del sistema burocrático, el cual responde a ellas con una mayor impersonalidad y centralización, por ende, con mayor rigidez en su estructura y sus disposición funcional. Así pues, la adopción de los imperativos organizacionales que preocupara a Merton, y aún la resistencia que ocupó a Selznick, se transforman en adaptación creativa y racional: los actores utilizan la impersonalidad y centralización para aumentar la rigidez del sistema con la cual protegen su seguridad y la independencia de sus estrategias de acción. Vale decir: las emplean como instrumentos de negociación para mejorar su posición en la estructura de poder de la organización:

Así como reduce la incertidumbre en cuanto al comportamiento de los subordinados, la regla también crea otra que cuestiona hasta qué punto estos últimos escogerán utilizarla como protección contra el arbitrio del superior (...) De tal suerte, estudiar una organización desde el punto de vista de las relaciones de poder... nos revela una segunda estructura de poder, paralela a la que el organigrama oficial codifica y legitima .. En resumen, permite situar y comprender las 'anomalías' y el 'distanciamiento' que continuamente se observan entre la fachada oficial de una organización y los procesos reales que caracterizan su funcionamiento <sup>45</sup>

---

*control social perspectivas críticas, op. cit., p 56*

<sup>45</sup> Michel Crozier y Erhard Friedberg, *El actor y el sistema: las restricciones de la acción colectiva*, Alianza Editorial Mexicana (Alianza Política), México, 1990, p 75

El problema del cambio es visto también en términos de negociación racional. En las organizaciones modernas, considera, los actores idean sus propias estrategias ante la crisis y el cambio, ya que éste se conserva como elemento esencial del juego. Con él se permiten negociaciones más amplias y se abren nuevas posibilidades para re-articular las relaciones de poder. "Toda la evolución de la práctica de las organizaciones durante los últimos cien años ha consistido en pasar del reino de la moral al reino de la negociación".<sup>46</sup>

La relación entre la posición de Crozier con la teoría de juegos y el pensamiento estratégico resulta clara. Aunque, como anotó Pfeffer, las teorías políticas como ésta tienden a ser menos gerenciales en su perspectiva y "menos prescriptivas en su orientación", en realidad, aquí como allá, la razón recobra su posición rectora de la acción individual y colectiva.<sup>47</sup> Esta característica pone la propuesta de Crozier en una paradójica tensión entre la ficticia racionalidad sistémica (artificial y vaga) y una pragmática de los actores racionalmente motivada (coherente y recíproca).

No obstante, anotada esta precaución, digamos que en tanto se interroga por las condiciones de poder, sus fuentes y la forma estratégica en que los actores lo utilizan, la contribución de esta teoría política al estudio de las organizaciones significa aire fresco ante los afanes normativos de las corrientes dedicadas a ofrecer *el mejor* instrumento de dirección a las empresas. Como en la fábula, el pensamiento crítico va desprendiendo a la ortodoxia de su imaginario atuendo de soberano.

## 2.4 Apuntes sobre la Teoría de la contingencia

La escuela de las relaciones humanas y los estudios sobre la burocracia en las organizaciones pusieron de relieve aspectos olvidados por la teoría de la administración científica (la importancia de los papeles sociales y del poder, por

---

<sup>46</sup> *Ibid.*, p. 34

<sup>47</sup> Cf. Jeffrey Pfeffer, *Organizaciones y teoría de las organizaciones*, Fondo de Cultura Económica, México, 1992, pp. 77 y ss.

ejemplo), desafiando también su posición pinacular en la teoría de las organizaciones.

La segunda mitad del siglo trajo consigo, además de los aportes ya indicados, nuevos enfoques del fenómeno organizacional. Varios de ellos, pese a rechazar la validez universal de los esquemas interpretativos influidos por el humano-relacionismo, centraron su interés en la construcción de propuestas metodológicas con presunciones de aplicación general (al menos mientras no se encuentre el cisne negro kantiano). Este es el caso de la Teoría de la contingencia, algunos de cuyos planteamientos revisaremos aquí.

Una lectura apresurada podría indicar que el análisis probabilístico, que acogen como principio explicativo del problema, se corresponde con el redescubrimiento de la incertidumbre en la realidad social o con los nuevos términos del factor "riesgo" en la racionalidad decisonal que ha reformulado la sociología contemporánea.<sup>48</sup> Sin embargo, esa sería una interpretación demasiado generosa.

El paradigma del mundo físico newtoniano ha quedado atrás, y los esquemas del tipo *one best way* se contradicen con la complejidad creciente de la realidad histórica. Pero también es cierto que reemplazar esas formas de estabilidad por otras de orden estadístico impide comprender el problema de lo organizativo.

El planteamiento de Pugh corre en esa dirección.<sup>49</sup> La determinación "relativa" que el contexto impone sobre la estructura de las organizaciones recuerda más bien el sobre-condicionamiento del medio ambiente sobre los sistemas adaptativos.

Ciertamente, dice él, la determinación del contexto no es total, los sujetos conservan un cincuenta por ciento de margen para tomar decisiones orientadas al diseño organizacional. Pero el precio que hay que pagar por no obedecer las

---

<sup>48</sup> Cf Niklas Luhmann, *Organización y decisión Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo*, Anthropos-UiA (Biblioteca A, 27), España, 1997; también *Sociología del riesgo*, Universidad Iberoamericana / Universidad de Guadalajara, México, 1992

<sup>49</sup> Cf Derek, S Pugh, "Does context determine form?", en *Ibid* (ed ), *Organization Theory: selected readings*, Penguin Books, Inglaterra, 1997, pp 17-35

“orientaciones” situacionales es muy alto. Nada menos que, en casos extremos, la propia subsistencia de la organización.

Por ello es imperativo conocer los factores condicionantes para estructurar el sistema. El nivel de formalización de las reglas internas, la centralización de la toma de decisiones, la estandarización del trabajo y la especialización funcional requerida por el tipo de actividades sustantivas son, todas ellas, dependientes de las restricciones impuestas por el contexto.

No importa, al respecto, que las categorías construidas para definirlo puedan también considerarse, desde otro punto de vista, variables estructurantes. De hecho, tales variables permiten un estudio comparativo entre organizaciones, pero poco nos dicen de las características sociopolíticas del entorno, como tampoco de su especificidad cultural.

El tamaño de la organización, así como la tecnología incorporada y la interdependencia con el exterior (por lo demás, otras organizaciones), enfatizan el orden económico en que actúa la organización; más aún, mediante un procedimiento metonímico no confesado, convierten este subsistema funcional en la totalidad del sistema social.

¿Cómo y por qué se justifica este artificio? Creo que la respuesta se halla en el tipo de racionalidad que gobierna estas expresiones teóricas. Y aquí es importante señalar que el sentido que para ellos tiene la teoría se comprende fácilmente cuando toman como condición básica para teorizar la necesidad de establecer generalizaciones, lo que indujo a Donaldson, entre otras cosas, a calificar esta corriente como positivista.<sup>50</sup>

A contrapelo de su propia denominación, el núcleo de la Teoría de la contingencia puede resumirse en estos términos: ante un mundo indeterminado es mejor asumir una visión determinista o, para decirlo en palabras de Baudrillard, “frente a un mundo delirante, un punto de vista también delirante”.

La ciencia que asume como finalidad última la gestión del mundo está obligada, por ese mismo hecho, a prescindir de las inestabilidades. Su



preocupación es lo que permanece constante, aunque esté temporalmente emplazado, pues sólo ese aspecto es susceptible de intervención técnica. El futuro es demasiado riesgoso para aventurarse en él, y los autores como Pugh lo saben, pero eso no impide que sus productos intelectuales ostenten un aire de intemporalidad.

Paradójicamente, al tomar lo contingente como principal supuesto, los atributos azarosos, móviles e irreductibles de las formas organizativas pierden importancia para los propósitos del management: puesto que no son manejables, lo mejor es obviarlos. Se vuelve entonces necesario encontrar el sentido de los fenómenos en los aspectos que permanecen constantes o que sólo describen variaciones cuantitativas.

La selección de las variables que apoyan los análisis comparativos implica esa preocupación por lo constante y generalizable. En otras palabras, lo que aparece como apodíctico es el mejor objeto del análisis contingente; lo accidental (resultado de fuerzas históricas actuantes en los distintos planos sociales) es mejor dejarlo a los juegos metafísicos.

El trabajo de Espinoza y Zimbalist adolece de un problema semejante, aunque con una diferencia: ellos lo reconocen. Es el caso de dos aspectos centrales de su esquema de investigación: la "ponderación de los componentes del sistema de participación, y la precisión de la medida de cada componente" (teniendo entre los indicadores de ésta última "la claridad de las preguntas referentes a cada componente").<sup>51</sup>

Evidentemente esa ponderación y medición son constitutivas tanto de la construcción metodológica como de la interpretación de los resultados. Las variables duras que consideraron están sujetas a la validez (teórica, y no sólo metodológica) de la interpretación subjetiva.

Este trance comprensivo, sin embargo, está lejos de ser una deficiencia vergonzante. Si bien para los defensores de la pureza científica seguramente se

---

<sup>51</sup> Cf. Lex Donaldson, "The normal science of structural contingency theory", en Stewart R. Clegg, *et al.*, *op. cit.*, pp. 57-76

trata de una inconsistencia del método (que quizá sería conveniente ocultar), a mi juicio su utilidad radica en hacer evidente algo más importante: muestra que la intervención de la subjetividad (la percepción) en toda tarea de investigación es inevitable, sin mengua de su legitimidad teórica y metodológica.

Al fin y al cabo la investigación de segundo orden no hace otra cosa que llamar la atención sobre este punto, con lo abundante que sea su literatura. El pensamiento de primer orden sabe que la acción del investigador implica también la acción del objeto sobre él. El investigador de segundo orden, al situarse en otro nivel de análisis, "sabe que eso es algo sabido" y somete ese saber a una observación paralela. En su reflexividad, lo que está en juego ya no es la observación del sujeto sobre el objeto, sino la observación (y la comprensión y posible explicación) del sujeto sobre el sujeto (*ego* o *alter*) que observa.

Esa diferencia entre los planos de investigación hace que el trabajo crítico de Child, con todo y su valor en sí mismo, sea un trabajo de primer orden.<sup>52</sup> Rescata la acción estratégica de los actores organizacionales en oposición (tal vez sería mejor decir "complemento") a la determinación causal de los enfoques probabilísticos, pero no somete sus resultados a sus propias categorías de análisis.

En efecto, la Teoría de la contingencia es un intento de reasumir el control administrativo sobre el comportamiento y la estructura (distinguiéndolos aquí únicamente con fines analíticos) en una circunstancia de incertidumbre ambiental. En efecto, también, esos intentos están destinados a incumplir sus propias expectativas en la medida que se apoyan en una racionalidad causal y determinista del entorno, primordialmente económico. Y por supuesto, "esto implica que el comportamiento organizacional puede comprenderse con referencia a los imperativos funcionales más que a la acción política".<sup>53</sup>

---

<sup>51</sup> Cf Juan Espinoza y Andrew S. Zimbalist, *Democracia económica: la participación de los trabajadores en la industria chilena, 1970-1973*, FCE, México, 1984, pp. 79-112

<sup>52</sup> Cf John Child, "Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice", en *Sociology*, núm 6, pp 1-22

<sup>53</sup> *Ibid.*, p 2

La participación del poder como componente no sólo estructural, sino de la acción estratégica tiene una especial relevancia en el sistema de reglas de una organización. Ya Crozier ha disertado acerca del poder en los procesos de control y negociación en los procesos organizativos; Child recupera esta perspectiva, llevándolo además al terreno de las interacciones de la organización con su entorno.

En el contexto de la Teoría de la contingencia, la organización es considerada un sujeto, ya sea como abstracción o como representación del *top management*. La estructura es una realidad formal, integrada de suyo y, por lo mismo, controlable (gestión) en su operación. Child le da una dimensión distinta.

Aunque es indudable la influencia del entorno, esa influencia está mediada por procesos sociales de percepción y evaluación de quienes toman las decisiones. Así, por ejemplo, lo que Pugh olvidó es que la tecnología tiene ante todo un valor simbólico, lo mismo que nociones como “modernización” y “eficiencia”. Los seres humanos interpretan esas nociones y actúan con referencia a su sentido. Uno de los factores que le dan carácter social a ese sentido es, justamente, el poder, y sobre todo, el poder estructurado.<sup>54</sup>

Tenemos entonces que el proceso estructural de toma de decisiones se ve internamente afectado por la distribución de poder en la organización. Esa distribución es temporal, y no se limita a la cuestión jerárquica. El poder emanado de fuentes técnicas (*know how*) o de otra índole forma con ella una urdimbre o tamiz de interpretación que da paso al sentido como realidad emergente.

Por razones como ésta la anotada determinación probabilística está lejos de serlo. Sus instrumentos estadísticos sólo tienen sentido en tanto que detrás de ellos opera la inferencia y la interpretación simbólica. Esto, sin embargo, es muy distinto a la presunción de Child acerca de que “la elección estratégica es la variable determinante en la teoría de las organizaciones”.

---

<sup>54</sup> Cf. Crozier, Michel, *La sociedad bloqueada*, *op cit*, pp 30 y ss. Es preciso señalar, además, que entendemos la dimensión lingüística del sentido como el horizonte de entendimiento que se despliega “a espaldas” de los hombres y sus procesos comunicativos. Para nuestros fines, aquí solo consideramos la estructura de poder como una de sus premisas.

Una tal racionalidad, cimentada en criterios instrumentales y evaluaciones de costo-beneficio, pasa por alto la complejidad de las prácticas organizativas, tanto al interior como en su interacción con el entorno (modelado en sus aspectos relevantes, como bien señala Child, por la propia organización). La organización influye también sobre su ambiente, pero no lo hace nada más estratégicamente. La red de comunicaciones que forma la sociedad (Luhmann) no está sujeta al cierre de la organización; a lo sumo, ésta sólo es capaz de seleccionarlas. Huelga decir que tales comunicaciones no se reducen a las del tipo fines-medios, puesto que en su diversidad descansa la totalidad de la vida social.

Análogamente, la estructura de una organización no es su forma, sino el sistema de reglas que orientan su actividad cotidiana. El hecho de que los procesos de toma de decisiones descansen en ellas la restringe "desde el interior", lo que se traduce en una mayor autonomía sistémica de la organización.

La determinación ambiental, así como la auto-determinación estratégica, revelan así algunas de sus limitaciones para comprender el fenómeno organizativo. Después de todo, quedan pendientes preguntas básicas del tipo: ¿Por qué cooperan los grupos e individuos? y ¿cómo se construyen los procesos de integración? Más todavía: ¿Cómo es posible el hecho organizativo?

Finalmente, lo dicho hasta aquí no impide reconocer un punto especialmente valioso de las propuestas analíticas como las que hemos revisado a grandes rasgos: son susceptibles de crítica a partir de las cartas empíricas que ponen sobre la mesa, facilitando con ello el diálogo argumentativo y la contrastación con las tradiciones normativas, mucho más conceptuales y, también, elusivas.

## **2.5 Racionalidad y elección: ¿el fin de la autodeterminación decisional?**

Si Child elaboró una propuesta de interpretación de los procesos decisoriales que median las relaciones de la organización con su entorno, las aproximaciones de este apartado centran su atención en el proceso mismo de la toma de decisiones,

fenómeno caro al pensamiento managerial de las últimas décadas y afianzado en la literatura administrativa contemporánea. Desde distintas plataformas conceptuales y con diverso tino, los textos que nos sirven de base impugnan las premisas fundacionales del conocimiento en esa materia, cristalizado en discursos legitimadores de la razón económica y el equilibrio sistémico.

La economía neoclásica había postulado como modelo racional al individuo cuya acción estaba motivada por la maximización de beneficios. En consecuencia, sus decisiones obedecían a un patrón de simetría formal entre el orden de sus acciones y el de los resultados obtenidos, de modo que mientras más detallado fuera el proceso de planificación, serían mayores las expectativas de alcanzar los objetivos propuestos.

En otras palabras, la toma de decisiones (orientadas a fines) se fincaba en varios supuestos: "1) la enumeración de todas las estrategias alternativas; 2) la determinación de todas las consecuencias que se siguen de ellas; 3) la valoración comparativa de estas series de consecuencias".<sup>55</sup>

Entre las muchas objeciones a este modelo, destacan las que reclaman haber concebido el proceso de una manera secuencial, tratando cada paso como unidad discreta que, en su encadenamiento lógico, hacía irrelevantes los cortes en la acción que entre ellos se sucedían. Además, los fenómenos que la decisión debía tomar en cuenta para los cursos de acción eran de tal magnitud que pasaba por un modelo normativo alejado de toda posibilidad práctica.

A estas críticas podemos añadir una más. A menudo se pasa por alto que la toma de decisiones, en sus aspectos de proceso y acto, son en sí mismas formas de la acción (de acción estratégica, es cierto, pero eso no modifica el argumento). En consecuencia, forman parte de las precondiciones del propio proceso de decisión, tal que las decisiones previamente tomadas, en acción

---

<sup>55</sup> Herbert A. Simon, *El comportamiento administrativo: estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa*, Aguilar (Economía de la empresa), Buenos Aires, 1988, p. 65. No hay duda sobre el parentesco entre estas premisas y las teorías de la instrumentalidad, en el estudio de las actitudes, descritas por Mitchell y Biglan: las teorías de la instrumentalidad "se distinguen por la hipótesis de que la conducta de un individuo está determinada en parte por a) sus expectativas de que la conducta producirá diversos resultados y b) su evaluación de estos resultados" Citados por Pfeffer, *op cit*, p. 57

práctica o discurso, al ser comunicadas pasan a ser elementos estructurantes de las nuevas situaciones de decisión.<sup>56</sup>

La inconsistencia del modelo, tanto como su carencia de valor práctico, fueron analizadas por Herbert Simon.<sup>57</sup> Dados los inalcanzables requisitos formales de la propuesta tradicional, propuso el concepto de racionalidad limitada para caracterizar el comportamiento estratégico de los actores. El fin ya no es obtener los máximos beneficios, sino aquellos que estén dentro de límites satisfactorios tomando en cuenta la interdependencia de los actores.<sup>58</sup>

Tomando como supuesto que las organizaciones son sistemas cooperativos, insiste sobre la imposibilidad de que los miembros de un grupo complejo puedan anticipar las decisiones de los demás, de modo que coordinen con ellos sus cursos de acción. No obstante, el conjunto de reglas que modelan la socialidad organizativa proporciona regularidades que orientan la experiencia de los actores para tal fin. El contexto regula la legitimidad de sus comportamientos, reduce la incertidumbre y favorece el ajuste entre comportamiento esperado y realizado.

Una función semejante desempeña la organización. A través de su estructura y prácticas, limita el margen de decisión a aspectos relevantes (funcionalmente), fija mecanismos de dependencia jerárquica para su integración, y dota a los actores de canales comunicativos que permiten una coordinación mayor que si actuaran de manera independiente.

En conjunto, estas precisiones cuestionan la vieja imagen del decisor autónomo y racional que identifica un problema, elabora un diagnóstico, propone alternativas de decisión, pronostica sus consecuencias y selecciona una de ellas

---

<sup>56</sup> Cf Niklas Luhmann, *Organización y decisión... op. cit.*, pp. 3-98. Por su parte, Illich lo expresa en estos términos: "Las decisiones han sido incorporadas formalmente en la tradición de una sociedad y representan desde entonces una realidad histórica, pasan por delante de los actuales procesos de decisión" Iván Illich, *op. cit.*, p. 70.

<sup>57</sup> Para una crítica del *neorracionalismo* de Simon, véase: Lucien Sfez, *Crítica de la decisión*, Fondo de Cultura Económica, México, 1984, pp. 199-207; véase también el debate epistolar de Sfez con Simon y Le Moigne, en Lucien Sfez, *Crítica de la comunicación, op. cit.*, pp. 479-487.

<sup>58</sup> Esta postura es equivalente al modelo matemático de apoyo a la toma de decisiones conocido como *maximin* elegir la opción cuyo peor resultado sea mayor que los peores resultados esperados de las otras opciones Cf Omar Aktouf, *op. cit.*, p. 157.

con el acto de decidir. Se trata de sujetos autodeterminados que, como los denominara Wright Mills, son los Robinson Crusoe de la modernidad.

Igual que sucede con el discurso de la estrategia corporativa, la racionalidad decisional cuenta entre sus efectos:

- a) proporciona a los *managers* una racionalidad de sus éxitos y fracasos; b) sostiene y aumenta las prerrogativas de los managers y niega perspectivas alternativas sobre las organizaciones; c) les genera un sentido de seguridad personal y organizacional; d) demuestra la racionalidad *managerial* a sus colegas, clientes, competidores, instancias de gobierno y otros actores relevantes en el entorno; e) facilita y legitima el ejercicio del poder; f) constituye la subjetividad de los miembros organizacionales como categorías particulares de personas que aseguran un sentido de realidad a través de participar en el discurso y las prácticas estratégicas.<sup>59</sup>

Este esquema de interpretación no fue, sin embargo, del todo superado por Simon. Si bien ubica al actor en un contexto psicosocial que niega la autonomía irrestricta del individuo, y aclara algunas limitaciones a la decisión racional, continúa tratando al proceso de toma de decisiones como si se tratara de secuencias inicio-fin. Los medios de coordinación que la organización ofrece, lo mismo que las pautas de expectativas con que el contexto orienta la acción individual, siguen atados a la racionalidad estratégica y su concomitante mecanicismo.

Ubicándose también en una pragmática de las decisiones, la propuesta sobre "anarquías organizadas" que Castillo reconstruye ofrece nuevos y valiosos elementos de juicio.<sup>60</sup> Aspectos como el poder y las coaliciones políticas, la negociación y el conflicto, la ambigüedad y el *continuum* de las decisiones, son

---

<sup>59</sup> David Knights y Glenn Morgan, "Corporate strategy, organizations and subjectivity: a critique", en *Organization Studies*, vol. 12, número 2, junio 1991, pp. 262-263.

<sup>60</sup> Cf Arturo del Castillo, *Ambigüedad y decisión: una revisión a la teoría de las anarquías organizadas*, Centro de Investigación y Docencia Económicas (División de Administración Pública, 36), México, 1995. El concepto de "anarquías organizadas" deriva de trabajos como el de Michael Cohen, James March y Johan Olsen, "A garbage can model of organizational choice", en *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, número 1, marzo 1972, pp. 1-25.

todos expresión de cierto tipo de relación social que en primera instancia parece alejarse de las figuraciones clásicas. Más aún, en orden inverso a la racionalidad estratégica: "las organizaciones pueden ser vistas como elecciones en busca de problemas; temas y sentimientos buscando situaciones de decisión en las que puedan ser ventiladas; soluciones buscando asuntos para los cuales podrían ser una respuesta; y tomadores de decisión buscando trabajo".<sup>61</sup>

De este modo, la estructura decisional de las organizaciones consiste más bien de conjuntos, sólo excepcionalmente articulados, de "cestos de basura", cuyo contenido heterogéneo (que incluye los elementos mencionados) se forma a partir de un vaivén de los actores entre distintas situaciones de decisión.<sup>62</sup>

En general, el proceso de toma de decisiones muestra una notable complejidad en la medida que en él intervienen simultáneamente factores como la "indeterminación de las preferencias", la influencia diferencial del contexto en cada situación de decisión y múltiples procesos de negociación. En tanto que los actores tienen propósitos y valoraciones divergentes, su integración se consigue mediante procesos de negociación encaminados a dirigir la asignación de los recursos de que dispone la organización. El sentido de las decisiones manifiesta entonces ciertas relaciones de poder (en Crozier, "control de la incertidumbre") en situación de competencia individual o de grupos, además de que:

En la teoría de las anarquías organizadas los procesos decisorios pueden ser entendidos mejor en la medida en que se enmarquen en su *contexto*; es decir, al explicitar la dependencia que tienen con el sistema social, los rasgos representativos de la organización y las situaciones específicas de participantes, problemas y soluciones en que se lleva a cabo la decisión. En este sentido, la toma de decisiones es vista, primordialmente, como un proceso social dinámico y ambiguo.<sup>63</sup>

---

<sup>61</sup> David L. Clark, "Emerging paradigms in organizational theory and research", en Yvona S. Lincoln (edit.), *Organizational theory and inquiry: the paradigm revolution*, Sage, E.U., 1985, p. 68.

<sup>62</sup> Cf. Castillo, Arturo del, *op. cit.*, p. 17

<sup>63</sup> *Ibid.* p. 19



Es dinámico en cuanto los procesos decisionales de los distintos actores se yuxtaponen y afectan de manera recíproca: generando o disolviendo consensos mínimos, distribuyendo estratégicamente alicientes y contribuciones, seleccionando los problemas con valoraciones contrastantes y a menudo antagónicas; en fin, conduciendo al sistema inestable a una dinámica de re-equilibrio permanente y siempre parcial.

Es ambiguo porque la toma de decisiones no es un hecho mensurable, transparente y racional: hay ambigüedad en las intenciones de los actores, en la comprensión de los procesos y sus resultados, y en el comportamiento mismo de los decisores en la complejidad organizativa.<sup>64</sup> Juntas, estas ambigüedades condujeron a Cohen, March y Olsen a denominar "anarquías organizadas" (análogos a los "sistemas flojamente acoplados", de Weick) a las organizaciones burocráticas, aunque el concepto aplica también a la mayor parte de los tipos organizacionales descritos por Mintzberg.<sup>65</sup>

Ante este lábil acoplamiento sistémico, la coalición política articula las operaciones mientras procura generar consensos mínimos en torno a ellas. Las relaciones de poder impiden que estalle el sistema (de suyo inestable), y las negociaciones cotidianas lo estructuran. En su descentramiento, el poder se consolida como factor de orden y coordinación mediante la interacción de las coaliciones políticas. La brecha entre lo real y lo racional se niega así a ser zanjada por las aproximaciones decisionales de tipo cálculo-control, como suponen y desean los planificadores tradicionales.

Estas propuestas liberan la organización de una desmedida dosis de determinación ambiental, rehusan considerar los actos decisorios como función naturalmente orientada al equilibrio del sistema organizativo, y rechazan que los procesos decisionales sean elaboraciones *in mente*. Sin embargo, y a pesar del valor indudable de estos adelantos, mantiene las actividades decisorias (*ex ante* o

---

<sup>64</sup> *Ibid.*, p. 17

<sup>65</sup> La tipología de las organizaciones de Mintzberg incluyen las organizaciones misioneras, emprendedoras, innovadoras o *ad hoc*rásticas, profesionales, diversificadas y organizaciones-maquina. Para una visión resumida de ellas, véase: Henry Mintzberg, *et al.*, *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*, Prentice Hall, México, 1997, pp. 169-179

*ex post*) en la esfera finalista de la racionalidad instrumental, limitada a lo que Habermas llama mundo objetivo.

La racionalidad que emana de los mundos social y subjetivo no se rige por determinaciones finalistas *a priori*, sino que constituyen ante todo medios de entendimiento o expresión intersubjetiva. Su lógica no es la obtención de beneficios (mínimos o máximos) o el ejercicio del poder para orientar la acción de modo teleológico y, sin embargo, en estas otras clases de racionalidad también se efectúan procesos decisionales (que no podemos explorar aquí, aunque la reproducción normativa y la expresividad emocional dan idea de ellos). Por el momento, bástenos recordar que “si queremos entender los sujetos y sus relaciones sociales, necesitamos comprender los discursos en los cuales rutinariamente encajan su propia auto-comprensión”.<sup>66</sup>

En estos términos, el discurso de las anarquías organizadas ha puesto en tela de juicio la imaginaria positivista que domina el campo de la organización. Pero el prestigio de la literatura ortodoxa, fiel al pensamiento gerencial funcionalista (que pone *siempre* las decisiones al servicio de los efectos), indica que no ha sido suficiente para invalidar la apelación a los grandes mitos de la modernidad: racionalidad instrumental, estrategia global y transparencia de fines.<sup>67</sup>

Tal vez haya que buscar en otras construcciones teóricas los límites socioculturales de la autodeterminación decisional (tema presente en las contribuciones críticas que examinaremos en seguida); mientras tanto, subrayemos simplemente que las organizaciones son más que organismos reactivos a presiones ambientales, escenarios ideales para el cálculo y la experimentación técnica, o dominios de metas rigurosamente prefiguradas y, por ello, objetivas y necesarias.

---

<sup>66</sup> David Knights y Glenn Morgan, *op cit*, p. 254.

<sup>67</sup> Cf David L. Clark, *op cit*, pp. 43-78.

## 2.6 Formulaciones críticas y redescubrimiento de la diversidad

Al comienzo de este capítulo señalamos que la Teoría de las Organizaciones, a semejanza de la Teoría de la Comunicación, está lejos haber alcanzado el estatus de *ciencia normal*. De hecho, a la distancia parece más probable que se trate de un estado imposible.

Es cierto que en el terreno práctico (managerial) han ejercido un vasto dominio los enfoques centrados en nociones como motivación individual, "necesidades" organizacionales y racionalidad de las decisiones; sin embargo, ampliando el ángulo de visión la homogeneidad del área es sólo aparente. Son tantas las propuestas, y tales sus divergencias, que en todo caso lo notable es la multiplicación de espacios vacíos en el texto que el campo ha constituido hasta ahora.

Si pensamos en términos de tendencia, el panorama es el mismo. Desde la década de los 70 esta situación se ha acentuado (debido sobre todo a iniciativas de agrupaciones como el European Group of Organization Studies), advirtiéndose la imposibilidad de reducir la complejidad del horizonte teórico a una sola corriente o discurso dominante. En lugar del consenso y la utopía funcionalistas, atestiguamos el disenso y la distopía. En 1977 Clegg y Dunkerley introducían de esta manera su texto acerca de los estudios críticos en organizaciones:

Existen muchos textos sobre organizaciones. Usted puede estar familiarizado con algunos de ellos. Si es así, entonces estará consciente del desconcertante estado de desorden que existe en esos textos, y que pasan por 'teoría de la organización'. Dados los antecedentes de la teoría de la organización, tal diversidad difícilmente sorprende. El estudio de las organizaciones se ha desarrollado en varias modalidades específicas, sirviendo diferentes fines, que van desde el aumento de la 'efectividad' organizacional hasta proporcionar dirección teórica para quienes persiguen intereses puramente académicos. Sin reparar en los objetivos, es claro que *hablar de un cuerpo de 'teoría organizacional' es referirse a un cuerpo de*

---

<sup>117</sup> Cf David L. Clark, *op cit*, pp 43-78

*conocimientos que, por razones pragmáticas, se ha desarrollado irregular y atóricamente.*<sup>68</sup>

Entre quienes sometieron a una crítica radical los supuestos cuasi-deontológicos de las aproximaciones prescriptivas destaca Harry Braverman, quien se ocupó de las transformaciones concretas de los procesos productivos en el capitalismo monopolista.<sup>69</sup> Puesto que procede de la Teoría del proceso de trabajo, su investigación se circunscribió a las relaciones de piso (operaciones productivas), descuidando la esfera de la gestión organizacional considerada globalmente. Aún así, esa salvedad no resta interés a sus planteamientos dentro de las alternativas críticas.

El privilegio que concedió al estudio de las relaciones de producción, le llevó a formular su tesis de que especialmente durante el siglo XX el proceso de trabajo se convirtió en una serie de fases monótonas, estrechamente controladas e hiper- especializadas, en desmedro de las habilidades intelectuales de los trabajadores y en favor de un desplazamiento de la subjetividad en su contenido y aplicación:

La unidad de pensamiento y acción, concepción y ejecución, mano y mente, que el capitalismo amenazó desde sus inicios, es ahora atacada por una disolución sistemática, *empleando todos los recursos de la ciencia y las diversas ingenierías basadas en ella. El factor subjetivo del proceso de trabajo es colocado entre los factores objetivos inanimados. A los materiales e instrumentos de producción se añade una 'fuerza de trabajo', otro 'factor de producción' y en adelante el proceso*

---

<sup>68</sup> Stewart R. Clegg y David Dunkerley, "Introduction: critical issues in organizations", en Antonio Barba, Eduardo Ibarra y Luis Montaña (comp.), *Interpretaciones fundamentales de la teoría de la organización: hacia un enfoque social*, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México, 1987, p. 335

<sup>69</sup> Para una revisión somera del trabajo de Braverman véase de Paul Thompson, "Braverman and the re-discovery of the labour process", *Ibid*, pp. 267-278

Para sus implicaciones en los procesos administrativos, léase de Antonio Barba, "Reflexiones sobre la administración desde el punto de vista del proceso laboral", en Eduardo Ibarra y Luis Montaña (coord.), *Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México*, Universidad Autónoma Metropolitana / Miguel Ángel Porrúa, México, 1991, pp. 201-224

es conducido por el management como el único elemento subjetivo. Este es el ideal hacia el que tiende el management...<sup>70</sup>

Tal desplazamiento del componente subjetivo del trabajo, fenómeno extensivo al ámbito administrativo, indica una creciente descalificación en numerosos oficios, donde los trabajadores "son sometidos a rutinas, más o menos mecanizadas según las actuales posibilidades, que los despojan de su anterior dominio del oficio, les arrebatan su necesidad o habilidad para comprender y decidir, y hace de ellos ojos mecánicos, dedos y voces cuyo funcionamiento está, tanto como sea posible, predeterminado por las reglas y la maquinaria".<sup>71</sup>

Un impulso inevitable del capitalismo hacia el control y la descalificación del trabajo, así podríamos resumir la postura bravermaniana. Como era de esperarse, los trabajos de Braverman fueron bien acogidos entre los sociólogos del trabajo, pero también tuvieron eco entre los investigadores organizacionales propiamente dichos.<sup>72</sup> La mayoría de éstos haciendo una lectura crítica, lo que permitió ponderar el hecho de que una tal fatalidad estructural (sin reparar en el campo de fuerzas que caracteriza los arreglos organizacionales) implica, paradójicamente, cancelar rumbos alternativos de la acción colectiva. Con su sobre-dimensionamiento del control sobre los trabajadores, la crítica de Braverman se volvió contra los agentes y su sentido de la acción.

Una propuesta más compleja fue formulada por Mats Alvesson en sus estudios sobre las organizaciones de trabajo. A efecto de distinguir entre las distintas aproximaciones teóricas a los fenómenos laborales (contemplando también, así sea incidentalmente, la teoría organizacional), propuso tres orientaciones paradigmáticas (en sentido laxo): base-consenso, base-control y base-crítica.

---

<sup>70</sup> Harry Braverman, citado por Mats Alvesson, *Organization theory and technocratic consciousness: rationality, ideology and quality of work*, Walter de Gruyter, Berlín, 1987, p. 31 (cursivas nuestras).

<sup>71</sup> *Idem*

<sup>72</sup> Cf Michael Poole, *Towards a new industrial democracy. workers' participation in industry*, Routledge and Kegan Paul, Londres, 1986, Cornelis J. Lammers y György Széll, *Organizational democracy talking stock*, Oxford University Press, Estados Unidos, 1989.

En general, el paradigma del consenso se caracteriza por su creencia en la comunidad de intereses sociales y la unidad organizacional; su *locus* son los medios para resolver los problemas dentro de los márgenes estructurales sociotécnicos. El paradigma del control tiene en el *poder* y la *dominación* sus conceptos centrales y subraya el conflicto entre capital y trabajo, cuya expresión es la lucha por el control de los medios de producción. El paradigma crítico, finalmente, también concibe la vida social como esencialmente conflictiva, pero su enfoque principal no son los medios de producción sino la *ideología* y la *racionalidad* (respecto a la oposición entre razón humanista-social y técnico-económica). Por ese motivo uno de sus problemas centrales es la racionalidad tecnológica (opresiva).<sup>73</sup> La tabla siguiente expone comparativamente los tres paradigmas:

**Cuadro 2.** Comparación de los paradigmas.<sup>74</sup>

<i>Aspecto</i>	<i>Consenso</i>	<i>Control</i>	<i>Crítico</i>
Visión de la sociedad	Positiva. Economía de mercado. Relaciones sociales armónicas, plurales. Reformismo.	Crítica capitalismo monopolístico. Visión dialéctica e histórica de la soc. Apoyo a clase trabajadora.	Crítica hacia capitalismo tardío, muy industrializado y conciencia unidimensional. Valores humanistas.
Visión de la ciencia	Administración y psicología organizacional. Sociología. Empirismo.	Sociología y economía base marxista.	Filosofía social y sociología (incluso investigadores "no académicos")

<sup>73</sup> Cf. Mats Alvesson, *Consensus, control and critique: three paradigms of work organization research*, Avebury, Inglaterra, 1987, pp 2-6

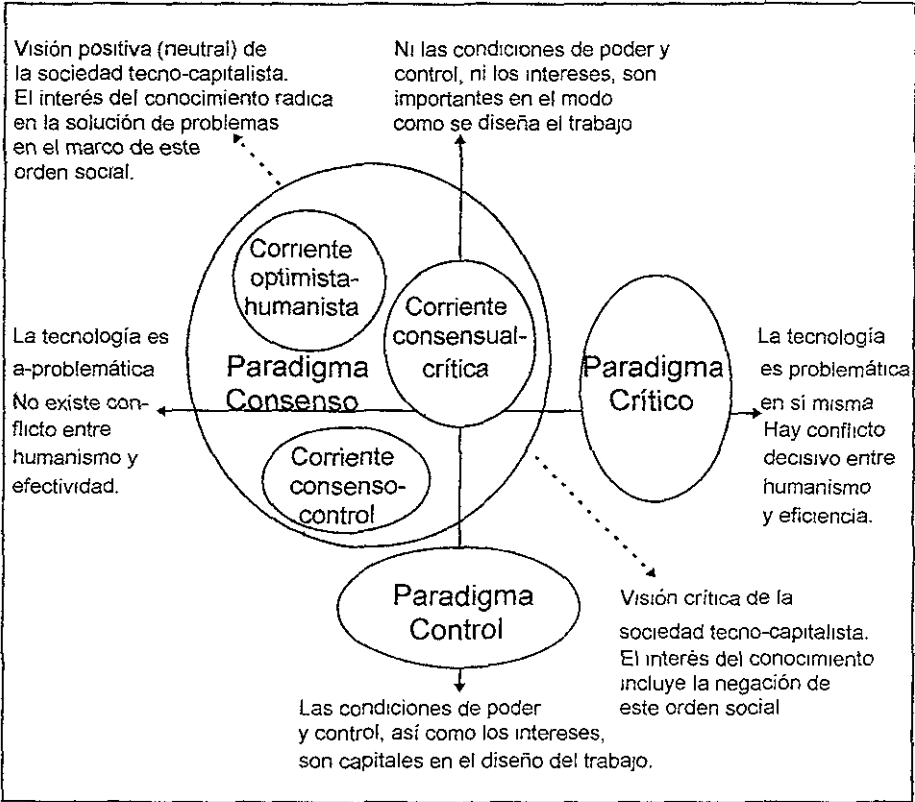
<sup>74</sup> Con algunas modificaciones nuestras, tomado de *Ibid*, pp 126-131

Foco de investigación	Tecnología y organización. Problemas humanos. Aspectos sociológicos del trab.	Condiciones capitalistas de producción. Proceso del trabajo. Poder.	Racionalidad tecnológica. Significado del trabajo. Crítica de la ideología.
Conocimiento buscado	Práctico y técnico. Aplicable a líderes y actores política-mente relevantes.	Socio-crítico. Explicar conflictos sociales. Aliente cambios favorables a los trabajadores.	Explique represión de la sociedad tecno-capitalista. Estimule cambio de conciencia.
Tarea del investigador	Mejoramiento socio-tecnológico del sistema social (métodos para cambios prácticos) Describir obstáculos a la humanización de las relaciones.	Emancipatorio. Orientada al fin de la explotación y la dominación de clase en el capitalismo.	Emancipatorio. Concentrado en superar la represión tecno-capitalista y su ideología.

La descripción sistemática de estas grandes corrientes resulta más consistente con la heterogeneidad que grava el campo de las organizaciones, permitiendo vislumbrar, si no el desorden que mencionó Clegg, sí el *desconcierto* que priva en él, tanto a nivel teórico como metodológico. El paradigma del consenso corresponde a la orientación tradicional de los estudios organizacionales, la aproximación crítica estaría más cerca de los estudios (también denominados críticos) de los procesos y estructuras organizativos, y el paradigma del control obedecería más a la investigación del proceso laboral. La figura 1 ilustra los tres paradigmas formulados por Alvesson.<sup>75</sup>

<sup>75</sup> *Ibid* p 121

**Figura 1.** Representación gráfica de las dimensiones paradigmáticas.



Kenneth Benson señaló que la emergencia de concepciones alternativas implica un desafío radical a los supuestos no-problemáticos que habían guiado los estudios organizacionales: "El estudio de las organizaciones se ha guiado por un paradigma consistente de compromisos teóricos, metodológicos y prácticos.. Ese paradigma ha caído en crisis como consecuencia de los trabajos en torno a varios problemas



analíticos (*acción, poder, niveles y procesos*)<sup>76</sup> y la correspondiente atención a las interacciones y las prácticas concretas, la interdependencia de los sectores, las relaciones de poder y el cambio en los modelos organizativos.

Dentro de la visión convencional de las organizaciones se encuentran, por el lado de los postulados teóricos tomados-como-garantía, la consecución de metas y la satisfacción de necesidades globales que expresan el modelo racionalista de la organización (también llamado paradigma de metas). Incluso la incorporación de categorías como "incertidumbre" y "contingencia" es transformada en una suerte de nuevas mediaciones *técnicas* entre los fines racionales de la organización y su desempeño eficiente.

En cuanto al aspecto metodológico, el argumento de Benson es que predominan visiones positivistas, no-problemáticas y centradas en la objetividad y la mesurabilidad. De donde conceptos como centralización, tramo de control, incentivos, especialización y requerimientos ambientales ocupan el sitio de honor de las operaciones y la investigación administrativa.

Finalmente, en términos de la práctica, la preocupación básica es la solución de problemas operativos y estratégicos desde un punto de vista técnico-administrativo. Investigadores y managers se orientan naturalmente hacia un aumento en la efectividad de los programas del sistema. Esa recurrencia en la efectividad revela el carácter fundamental de los estudios manageriales, aunque se ostenten como de orden objetivo y neutral. En conjunto:

El interés implícito en la investigación reside típicamente en el control administrativo. El problema usual es descubrir cuáles combinaciones de las características organizacionales son funcionalmente compatibles, de modo que su aprendizaje resuelva los problemas organizacionales de consecución de metas y cobertura total de necesidades. El interés técnico-administrativo puede ser actualmente una explicación, en forma de supuesto, de los patrones observados como resultantes de un proceso de selección racional, es decir, como una elección de combinaciones

---

<sup>76</sup> J. Kenneth Benson, "Innovation and crisis in organizational analysis", en Barba, Ibarra y Montañó, op cit, p 339

efectivas. O la investigación simplemente puede diseñarse y reportarse de manera que se acomode a la acción administrativa.<sup>77</sup>

Teoría de las organizaciones y *managerialismo* se sostienen recíprocamente según principios elementales de naturaleza axiomática, sin que nada del objeto mismo (la organización) justifique esa operación. Ese recurso a la neutralidad y la naturaleza objetiva de las organizaciones fue desafiado, decíamos, por las construcciones teóricas alternativas, que por ese hecho resultan ya provechosas. Las nociones de anarquías organizadas y sistemas flojamente acoplados,<sup>78</sup> así como la descripción de las relaciones de poder desde la perspectiva de la acción, preludiaban ya la pérdida de la soberanía de los acercamientos ortodoxos o, cuando menos, la apertura a nuevos problemas y otros enfoques. No obstante, debieron pasar varios años más para que el fin de la uniformidad artificial se hiciera evidente a lo largo del campo.

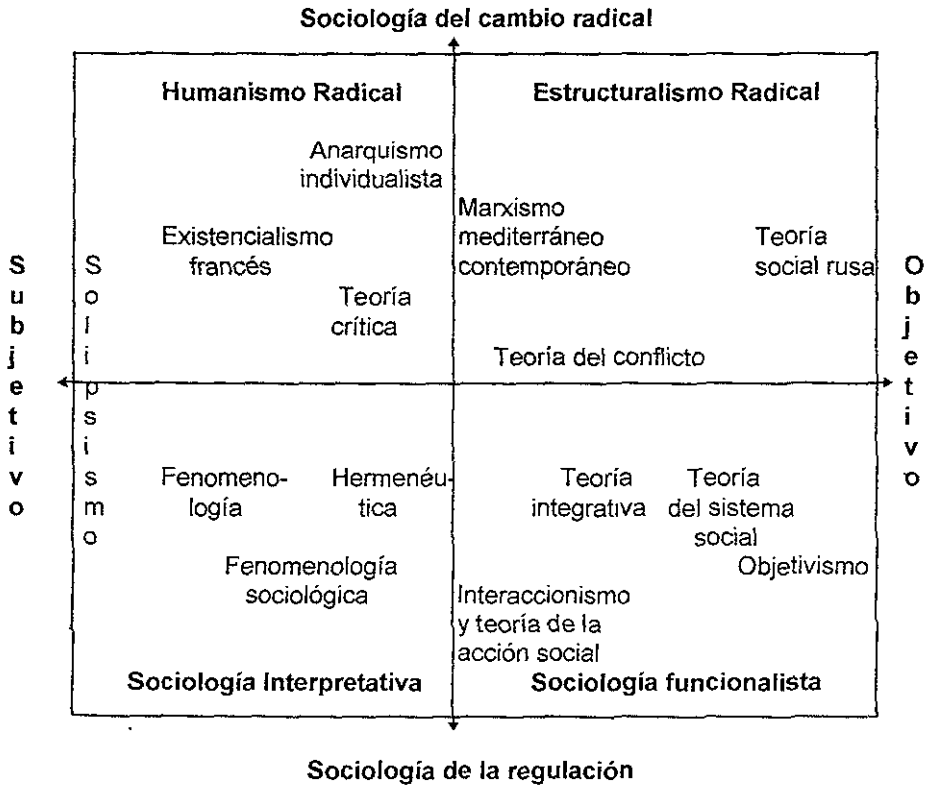
El trabajo que probablemente contribuyó más a poner en perspectiva la diversidad de los estudios organizacionales fue el de Burrell y Morgan, quienes sistematizaron la confluencia de distintas y aun antagónicas aproximaciones teóricas y metodológicas. En su conocido estudio sobre los paradigmas sociológicos en el análisis organizacional, identificaron cuatro grandes líneas de pensamiento social que han tenido presencia en el área, según sea su referencia con los ejes objetividad/subjectividad (en cuanto a los fundamentos epistemológicos) y regulación/cambio radical (respecto al énfasis en la unidad y cohesión sociales, o en la dominación y las contradicciones estructurales). Esos grandes abordajes se representan en la figura 2 (página siguiente).

Como puede apreciarse, las tradiciones funcionalistas (prescriptivas) tienden a la objetividad y a concepciones reguladoras, mientras que las del humanismo radical (emancipatorias) se encuentran en sus antípodas. En el mismo sentido, las corrientes interpretativas (constructivista) se distinguen sensiblemente de las estructuralistas radicales (nomotéticas) en el extremo opuesto.

---

<sup>77</sup> *Ibid*, p 340

Figura 2. Los cuatro paradigmas sociológicos.<sup>79</sup>



Cada uno de estos paradigmas del pensamiento social agrupa varias escuelas de análisis organizacional. No como emanación sino como coincidencia general en sus aspectos teóricos y en la manera de tratar los problemas prácticos. Desde luego, como anotaron Burrell y Morgan, el esquema no tiene fines normativos sino heurísticos, sentido en que es recuperado aquí. Las escuelas de análisis organizacional relacionadas con los paradigmas se muestran en la figura 3.

<sup>78</sup> Cf. apartado 2.5 de este trabajo

<sup>79</sup> Tomado de Gibson Burrell y Gareth Morgan, *Sociological paradigms and organizational analysis elements of the sociology of corporate life*, Heinemann, Estados Unidos, 1985, p. 29. Para el tratamiento conceptual de los paradigmas, veanse las páginas 21-35.

Figura 3. Principales escuelas de análisis organizacional.<sup>80</sup>



Como sucedía en el caso de Alvesson, la existencia de varios paradigmas refleja la complejidad de la teoría de las organizaciones y su configuración punteada a partir de interpretaciones claramente diferenciadas. La Teoría adquiere así el aspecto de un campo de fuerzas constituido por tensiones, transformaciones y

<sup>80</sup> *Ibid*, p 30

desencuentros entre las perspectivas que intervienen en ella, de modo que el uso del plural parezca más conveniente para designarla.

Cada uno de esos paradigmas define de modo radicalmente diferente el estudio de las organizaciones. Sin embargo, de su distribución podemos afirmar que la atribución al funcionalismo de la mayoría de propuestas existentes es un juicio fundado en ejercicios metateóricos sumamente valiosos. De hecho, salvo excepciones en aspectos específicos, las corrientes más influyentes entre los profesionales de las organizaciones tienen sus raíces en la plataforma problemática, metodológica y conceptual de los supuestos funcionalistas tomados como garantía.

A pesar de ello, ese amplio dominio parece haber llegado a su punto de inflexión con el arribo de nuevas lecturas e interpretaciones que han impugnado el espíritu positivista y decididamente managerial que lo anima. A tal grado que, tomándole prestados los términos a Laclau y Mouffe, no es excesivo hablar de la "organización imposible" para referirnos al objeto de la teoría de las organizaciones. Un objeto elástico y dinámico (por ello difícilmente posicionable), tamizado por múltiples discursos y desprovisto de un centro analíticamente determinable.

Así como lo social necesita fijarse en formas reconocibles por los sujetos, el plano organizacional amerita de un anclaje colectivamente inteligible para existir como espacio societal. Pero aún si se carece de un modelo universalmente compartido, lo organizacional "existe, no obstante, como un esfuerzo por construir ese objeto imposible. Todo discurso se constituye como un intento de dominar el campo de la discursividad, detener el flujo de las diferencias, constituir un centro. Llamaremos *puntos nodales* a los puntos discursivos privilegiados de esta fijación parcial (. . .) *Por lo tanto, la práctica de la enunciación consiste en la construcción de puntos nodales que fijan parcialmente un sentido; y el carácter parcial de esta*

*fijación procede desde la apertura de lo social, resultado a su vez del constante desborde de todo discurso por la infinitud del campo de discursividad*".<sup>81</sup>

Es debido a esa necesaria parcialidad de los núcleos discursivos que se da la intensa puja por el dominio del sentido en el terreno de la teoría organizacional, ya como metamorfosis de medio pelo o como desplazamiento radical.

Los paradigmas forman parte de los intentos por situar *puntos nodales de sentido*. En esa contienda reorientadora del discurso tienen una presencia importante las perspectivas que señalan la condición precaria del orden organizativo, la temporalidad de sus arreglos y la irreductibilidad de los actores a los ditirambos prescriptivos. El vigor de esas iniciativas les confiere una legitimidad propia frente al paradigma hegemónico, que ante los arrestos de sus impugnadores ha preferido la indiferencia o el desdén autocomplaciente.

Esas dificultades para el diálogo fructífero entre las perspectivas no ha impedido, sin embargo, que se realicen trabajos, en el propio dominio del management, *encaminados a persuadir sobre las transformaciones en marcha*. Como señalan Clarke y Clegg: "Reemplazar la ideología y el sistema de valores que se formaron con la institucionalización del último siglo no es fácil. Se basaron en las ortodoxias administrativas clásicas, preocupadas por los objetivos de los negocios, los indicadores del rendimiento, la organización y el control, y ahora están siendo desplazadas por un nuevo, diverso y desafiante conjunto de ideas y valores (...) Los managers de hoy son continuamente confrontados con el cambio *discontinuo*: el ambiente [de las organizaciones] se ha vuelto menos predecible, con incógnitas menos fácilmente sujetas a la interpretación racional".<sup>82</sup>

La dislocación de las premisas largamente aplicadas que hoy tiene lugar está relacionada en buena medida con la creciente participación de científicos sociales convencidos, como Alvesson, de que el campo de las organizaciones es demasiado importante para dejarlo en exclusiva a los departamentos de administración, las escuelas de negocios y las firmas consultoras, en tumultuosa

---

<sup>81</sup> Ernesto Laclau y Chantal Mouffe, citados por Dennis K. Mumby, "Introducción. narrativa y control social", en *Ibid. Narrativa y control social...*, op cit, p 16, cursivas en el original

expansión y donde se venera el pensamiento managerial. Las aportaciones provenientes de disciplinas como sociología, antropología y filosofía han significado un necesario contrapeso a la imaginaria técnica del *management* y su correlato tecnocrático.

"Una agenda no tecnocrática para los estudios del *management* requiere que sus funciones y procesos sean examinados ante una luz crítica -esto es, que no sólo considere las relaciones medios/fines, sino también los fines y condiciones institucionalizadas del discurso y la práctica administrativas".<sup>83</sup> Una agenda de esta naturaleza incluye el estudio de los procesos simbólicos que moldean las relaciones institucionales de poder y facilitan el control de los actores, de modo que se vislumbren nuevas potencialidades emancipatorias.

Otros problemas que están siendo abordados desde una posición crítica son las condiciones estructurales de poder y alienación, el desarrollo de concepciones no objetivistas de los procesos organizacionales y las técnicas de administración, y el cierre discursivo como procedimiento para impedir el examen crítico de los supuestos manageriales tomados como auto-evidentes. Asimismo, desmistificar la premisa de la comunidad esencial de intereses entre los actores, cuya consecuencia práctica es la extensión de la dominación y el control managerial; efectuar la crítica de la racionalidad instrumental y su colonización del mundo de la vida organizacional y social; elaborar alternativas posibles a las visiones hegemónicas y, en todo caso, construir escenarios del cambio social donde los sujetos ganen en autonomía crítica y capacidad de entendimiento comunicativo (sociocultural).<sup>84</sup>

Una corriente de pensamiento que no podemos pasar por alto es la posmoderna, que se extiende con rapidez entre los investigadores del área.

---

<sup>82</sup> Thomas Clarke y Stewart R. Clegg, *Changing paradigms: the transformation of management knowledge for the 21<sup>st</sup> century*, Harper Collins Business, Londres, 1998, pp. 1-3.

<sup>83</sup> Mats Alvesson y Hugh Willmott, "Critical theory and management studies: an introduction", en *Ibid* (edit.), *Critical management studies*, Sage, Inglaterra, 1992, p. 4.

<sup>84</sup> Algunos de estos temas forman parte de una agenda abierta a la investigación, mientras que otros están siendo objeto de trabajos actuales. Cf. entre otros textos, Alvesson y Willmott, *Critical management studies*, op. cit.; Stanley A. Deetz, *Democracy in an age of corporate colonization*

Aunque mantenemos reservas sobre el significado social que le atribuye a las transformaciones organizacionales, reconocemos en ella un aire fresco ante el a menudo agobiante panorama formalista.<sup>85</sup> "La tarea del pensamiento posmoderno es exponer la función censora de la formalización y, lo que es más, mostrar que lo 'informal' actualmente constituye lo 'formal', Lo formal y lo informal se reflejan uno al otro como el anverso y reverso de una moneda; en la medida que nunca pueden ser separados no sólo se definen mutuamente sino que puede decirse que son lo mismo o, al menos, autorreferenciales".<sup>86</sup>

Esta caracterización de los aspectos formal e informal será recuperada en el capítulo siguiente; mientras tanto, cerraremos el presente con el planteamiento de Gareth Morgan acerca de las metáforas en los estudios organizacionales. Lejos de significar un acercamiento caprichoso o demasiado lírico a las teorías, es una modalidad ampliamente compartida entre los investigadores (incluso, digamos, realizándose "a sus espaldas"). Su fundamento conceptual se halla en que los discursos de las organizaciones (de investigación teórica o aplicada) se sirven de ellas para formular las definiciones del objeto que orienten la acción.

Diferentes metáforas pueden constituir y capturar la naturaleza de la vida organizacional en distintos modos, cada una generando poderosos y distintivos, pero esencialmente parciales, tipos de discernimiento. La lógica sugiere aquí que

---

*development in communication and the politics of everyday life*, State University of New York Press, Estados Unidos, 1992; y Stewart R. Clegg (edit.), *Organization Theory and class analysis...*, op. cit.

<sup>85</sup> Cf John Hassard, "Postmodernism and organization", en *Ibid*, *Sociology and organization theory: positivism, paradigms and postmodernism*, Cambridge University Press, Inglaterra, 1993, pp 111-138, Michael Power, "Modernism, postmodernism and organization", en John Hassard y Denis Pym (edit.), *The theory and philosophy of organizations: critical issues and new perspectives*, Routledge, Londres, 1990, pp. 109-124; Robert Cooper, "Organization/disorganization", en *Ibid*, pp. 167-197; John Hassard y Martin Parker (edit.), *Postmodernism and organizations*, Sage, Inglaterra, 1993; Stewart R. Clegg, *Modern organizations: organization studies in the postmodern world*, Sage, Inglaterra, 1990, Mats Alvesson y Stanley Deetz, "Critical theory and postmodernism approaches to organizational studies" en Stewart R. Clegg et al (edit.), *Handbook of organization studies*, op cit, pp 191-217.

Mencion aparte merece la saga de Gibson Burrell publicada en *Organization Studies* y dedicados, en este orden, a una Introducción (en mancuerna con Robert Cooper), Michel Foucault, Jacques Derrida y Jurgen Habermas vol. 9, número 1, marzo 1988, pp. 91-112, 9/2, junio 1988, pp. 221-235; 10/4, diciembre 1989, pp 479-502; 15/1, marzo 1994, pp. 1-19

<sup>86</sup> Gibson Burrell, "Modernism, postmodernism and organization an introduction", en *Organization Studies*, op cit, p.109



nuevas metáforas pueden usarse para crear nuevas maneras de ver las organizaciones que superen las debilidades y puntos ciegos de las metáforas tradicionales, ofreciendo suplementarias y aun contradictorias aproximaciones al análisis organizacional.

Reconocer que la teoría organizacional es metafórica, es reconocer que es una empresa esencialmente subjetiva, preocupada por la producción de análisis unilaterales de la vida organizacional. Esto tiene importantes consecuencias para estimular un espíritu de indagación crítica y precavida ante los compromisos excesivos con los puntos de vista [tradicionales].<sup>87</sup>

Los supuestos auto-evidentes de los discursos organizacionales tienen su principal modo de expresión en las metáforas, que por un lado ofrecen una comprensión sinóptica de las concepciones teóricas del investigador, y por otro refractan la naturaleza del fenómeno. La figura 4 expone gráficamente las metáforas derivadas de las escuelas de análisis organizacional.

El empleo de las metáforas resulta de singular relevancia para los propósitos de esta tesis, toda vez que consideramos tener en ellas un terreno muy fértil para el estudio de la comunicación organizacional en sus niveles práctico y discursivo. Más cuando, como anota Alvesson, existe actualmente un creciente interés de managers, investigadores y consultores, que está conduciendo a un desplazamiento en el foco de atención desde las posturas sustancialistas hacia las imágenes simbólicas.<sup>88</sup>

Tal interés no se limita a los estudios que tienen su nicho en la Imagen Corporativa, desborde que está llevando a reformularlos radicalmente en virtud de su manifiesto desatino y la estrechez de miras que los hace inoperantes, tal vez porque sus practicantes olvidan que "la relación entre una imagen y la realidad que se supone cubre es, a lo sumo, ambigua".<sup>89</sup>

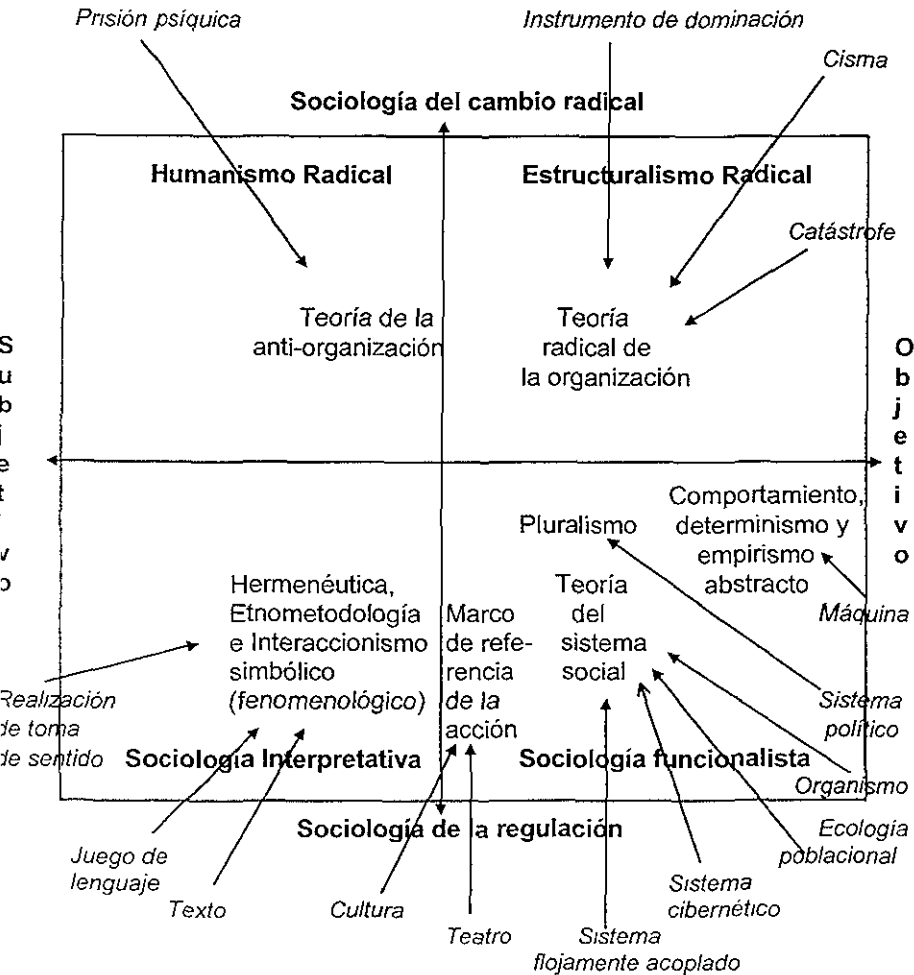
<sup>87</sup> Gareth Morgan, "Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory" en *Administrative Science Quarterly*, vol 25, número 4, diciembre 1980, p. 621.

<sup>88</sup> Mats Alvesson, "Organization from substance to image?", en *Organization Studies*, vol. 11, número 3, septiembre 1990, pp 373-394

<sup>89</sup> *Ibid* p 377

Misma ambigüedad que, suponemos, se ha hecho evidente en el campo todo de la teoría de las organizaciones, luego de advertir la heterogeneidad de perspectivas que coexisten, se tensan y se trenzan, en sus límites académicos.

Figura 4. Escuelas de análisis organizacional y metáforas correspondientes.<sup>90</sup>



<sup>90</sup> Tomado de Gareth Morgan, "Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory", *op cit*, p. 608

## Prontuario

La Teoría de las organizaciones se encamina hacia un proceso de re-definición. Mejor dicho, se sitúa en él. Así lo indican las casi tres décadas de continuas discusiones en torno a sus premisas teóricas, problemas fundamentales, categorías analíticas, y propósitos de investigación y práctica organizacionales.

Pero indican también que se ha tratado de un transcurso difícil, áspero a veces y siempre aleccionador. Por fortuna, ese arduo trabajo colectivo y transgeneracional ya está dando frutos. El primero de ellos, dislocar las auto-evidencias del discurso funcionalista, empeñado en alcanzar estatuto de pensamiento único.

Durante medio siglo sus principales supuestos normativos (eficiencia y productividad, orden jerárquico-estructural, unidad de propósitos, motivación individual, racionalidad decisional...) fueron considerados teóricamente incuestionables o, a lo sumo, susceptibles de revisión incidental y adjetiva. Los envites que no podían ignorarse eran subsumidos en la razón managerial, que apelando a valores de orden superior (económicos, humanos, naturales) los neutralizaba y convertía en fuente de legitimidad organizativa y académica.

No obstante, la multiplicación y pertinencia de los reproches que desde distintos frentes se hicieron a su núcleo axiomático pusieron en evidencia lo obvio: el modelo dominante es inconsistente con la complejidad de las organizaciones. Su distinción actual es la precariedad, la cacofonía, el tautológico recurso a sí mismo como modo de sobrevivencia. El sistema, sedimentado, reescribe sobre su propia arena el objeto y el método, el problema y la solución, el proceder y la ley.

La cláusula prescrita es el gozne que cierra, pero también que abre el paso a otras lecturas posibles. El discurso centrado en sí mismo es siempre evasivo. Es en silencio hablando de sí (intransitivo), nunca de los demás. Por eso es fatalmente ajeno; libre en su insensatez, pero cautivo de su propia mentira. El discurso que se sabe propuesta, en cambio, es un sobrio tesón por agotarse en otros discursos, otras disposiciones. De todos modos, otras lecturas y otras renunciaciones.

Esta es la clase de perspectivas que (precauida, pero tenazmente) está ganando terreno en la Teoría de las organizaciones. Al advertir que el objeto carece de centro, revelan los innumerables espacios vacíos que el discurso dominante ha dejado y que se han de acometer para hacerlos inteligibles: indeterminación, poder simbólico, fragmentación cultural, multivocidad de propósitos, cruce de racionalidades, ambigüedad de estructura y acción.

*En ese impulso por hacer comprensible la matriz discursiva que configura el objeto organizacional, se sabe que todo texto está sujeto a debate porque, al fin y al cabo, su pertinencia deriva de la discusión abierta y el diálogo permanentes. Como salida, entonces, a la reificación de un "objeto imposible", no es aconsejable seguir andando en círculos porque se acaba siguiendo las huellas que en el aire dejan a su paso las palabras, es decir, los fenómenos muertos. Es más conveniente dar pasos laterales, desbaratar el cerco que imponen los monólogos, tejer nexos con lo diverso, afrontar sus juicios y sus críticas. Lo que equivale a decir: actuar comunicativamente en la construcción de textos.*

### 3. Comunicación y Gestión: equivocidad y salvedades

Existe un modo más pernicioso de difusión de la ideología "directorial": la difusión y adopción masiva de su vocabulario, de sus formas de pensar, en el conjunto de las actividades sociales y en la vida cotidiana.

Jean-Pierre Le Goff

Los capítulos precedentes han procurado explicitar las orientaciones técnico-económicas del pensamiento administrativo. La validez de sus premisas, tomadas como auto-evidentes por distintas corrientes teóricas, fue redimensionada en términos de una racionalidad centrada en la relación medios/fines, legalmente sancionada y, por ello, susceptible de crítica y deconstrucción.

En lo que sigue, proponemos una lectura general de los mecanismos que ayudan a fraguar el discurso funcionalista en los planos cultural y comunicativo, el modo en que se operativizan y sedimentan, y los equívocos que reproducen. Su valor, si lo tiene, es eminentemente heurístico: la preocupación básica es iluminar algunas áreas de reflexión vinculados con este asunto central para la Comunicación Organizacional, de modo que al problematizarlo se promuevan nuevas interpretaciones y elaboraciones teóricas.

Bordar sobre este hecho básico permitirá también acercarnos al lugar que ocupa la comunicación en algunas de las influyentes tradiciones que se encargan de las organizaciones formales, con el propósito de mostrar, en el pliegue de continuidades y el despliegue de rupturas, cómo lo comunicativo deviene *incomunicación* al recluirse en la lógica *managerial*, sin otra excusa que la circularidad formal de los imperativos funcionales.

Sin el ánimo de construir formulaciones concluyentes (lo que estaría *a contrario* de la perspectiva que aquí adoptamos), creemos que el cambio de perspectiva contribuirá a abrir la puerta a una lectura de la comunicación organizacional (su gestión y sus atributos socioculturales) menos categórica y más incierta, aunque no por eso arbitraria o caótica. En otras palabras, nos proponemos tan solo atisbar ciertos intersticios para comprender la manera en

que estas dimensiones se entretejen en el “rizo” sin fin del *sentido* en las organizaciones.

### 3.1 Metáforas y nominaciones culturales de la gestión

A la diversidad actual de los planteamientos que perfilan la Teoría de las organizaciones ha seguido un movimiento paradójico sobre el modo en que circulan y se fijan los discursos manageriales: desde los años 80 se percibe una suerte de regresión teórica, proclive al cierre discursivo y a las figuraciones gerenciales más complacientes. Por sus características generales podemos resumirlo en tres puntos:

a) Reposicionamiento del paradigma funcionalista ante las transformaciones mundiales: nueva arquitectura comercial y financiera, innovación tecnológica, desregulación competitiva, reformulación de alianzas y hegemonías políticas (nacional e internacionalmente). Al definirlos como *turbulencia*, esos cambios han sido capitalizados por las teorías prescriptivas que estimulan la búsqueda de orden y ajuste sistémico-ambiental en los distintos ámbitos societales.

b) Expansión del saber gerencial, manifiesto en la multiplicación de firmas consultoras dedicadas a promover el saber-hacer en la gestión de recursos y problemas técnico-administrativos, y en la profusión de productos mediáticos (especialmente de publicaciones) sobre la excelencia y el éxito (no sólo empresarial, sino también individual).

c) Difusión del lenguaje “directorial” en la vida social y, más específicamente, en la esfera pública, con la apropiación indiscriminada por parte de los actores sociales de conceptos como *marketing*, estrategia, cliente, sistema, *know-how*, autopromoción, excelencia e imagen.

Los efectos de esta situación sobre la vida social ya se han hecho sentir. No solamente se reproduce subjetivamente la terminología del control y la dominación, sino que al institucionalizarse adoptan un cariz atemporal y objetivo,

natural y neutral. Esa extensión de la razón gerencial y las fórmulas más rancias de la gestión significan un desencuentro capital entre los saberes teórico y práctico, y más aún, expresa la colonización ejercida por las categorías sistémicas sobre el componente simbólico del mundo de la vida, en sus tres aspectos estructurales: cultura (reproducción del saber cultural), sociedad (integración social) y personalidad (socialización e identidad).<sup>91</sup> En otras palabras:

'El campo de la ciencia de la dirección -escribía el sociólogo Michel Vilette en 1988- ha contaminado todos los segmentos de la sociedad hasta ser considerado como modelo cultural universal'. No sólo la empresa se ha convertido en un actor de pleno derecho en la ciudad, que se expresa cada vez más públicamente y que interviene políticamente en el conjunto de los problemas de la sociedad; sino que sus reglas de funcionamiento, escala de valores, y formas de comunicar han impregnado progresivamente todo el cuerpo social. La lógica de la dirección se ha constituido en norma de gestión de las relaciones sociales.<sup>92</sup>

Este movimiento resulta paradójico, decíamos, frente al cambio cualitativo del campo, empujado por la crítica radical a que ha sido sometida la gestión y sus premisas tomadas-como-garantía. La multiplicación de nuevas etiquetas para nombrar los fenómenos organizacionales son, sin embargo, indicadores de su extensión e intensidad, sin importar que en el fondo sean solamente "nuevas y radiantes cubiertas para viejos y algo fatigados conceptos".<sup>93</sup>

Como quiera, esa avalancha de nuevas etiquetas ha reforzado el interés en el aspecto simbólico de la teoría organizacional, y específicamente en la manera en que se emplean las metáforas en las construcciones teóricas. Importancia que

---

<sup>91</sup> Cf Jurgén Habermas, *Teoría de la acción comunicativa*, Tomo II, Taurus, Madrid, 1987, pp. 195-200

<sup>92</sup> Armand Mattelart, *La comunicación-mundo: historia de las ideas y las estrategias*, Siglo XXI, México, 1996, p. 293.

<sup>93</sup> Barbara Czarniawska-Joerges, *Exploring complex organizations a culture perspective*, Sage, Estados Unidos, 1992, p. 168

no se limita a la materialidad lingüística de los discursos, sino que subraya los supuestos previos subyacentes a los distintos enfoques.<sup>94</sup>

Las prescripciones metodológicas tradicionales establecen que las hipótesis deducidas de la teoría deben ser sometidas a comprobación empírica (habitualmente cuantitativa). Además de lo discutible que en sí mismo tiene, el modelo pasa por alto el origen de los conceptos que habrán de operacionalizarse en términos de variables, preocupación básica para la perspectiva metafórica de la teoría.

Morgan, por ejemplo, sugiere que los científicos sociales intervienen en procesos creativos y tienden a ver el mundo metafóricamente; es decir, a través de “conceptos que filtran y estructuran la percepción de su objeto de estudio, y a través de metáforas que implícita o explícitamente eligen para desarrollar su marco analítico (...) *El uso de una metáfora sirve para generar una imagen al estudiar un objeto. Esta imagen puede proporcionar las bases para la investigación científica detallada, basada en intentos de descubrir la medida en la que las características de la metáfora se encuentran en el objeto de indagación*”.<sup>95</sup>

Las metáforas, entonces, delatan las preconcepciones o ideas previas que los investigadores tienen de las organizaciones. Son el puente conceptual entre un paradigma y las corrientes de investigación subsidiarias, por lo que orientan los planteamientos hipotéticos, los procedimientos de investigación y, en cierto modo, anticipan los resultados.

Una metáfora es una forma de “ver como”, un procedimiento y un dictamen, una suplantación y un alumbramiento. En el desplazamiento de sentido que hace de un objeto a otro, revela y encubre, de ahí que siempre sea insuficiente una sola metáfora para hacer comprensible un objeto de interés. Pero también permite advertir siempre la ineludible presencia de la razón práctica cotidiana en el dominio científico

---

<sup>94</sup> Para una descripción detallada de las distintas metáforas empleadas en los estudios organizacionales, véase. Gareth Morgan, “Paradigms, metaphors and puzzle solving...”, *op cit.*; así como *ibid.*, *Imágenes de la organización*, Alfaomega, México, 1991. Aquí nos limitamos a revisar las que consideramos pertinentes para nuestros propósitos

<sup>95</sup> *Ibid.*, “Paradigms, metaphors and puzzle solving”, *op cit.*, p. 611 (cursivas nuestras).



Las metáforas son ilotas de lo imaginario, que motivan la búsqueda y crean zonas de atracción para los conceptos. Desbordan nociones y estructuras, reenvían a otro tejido de propiedades que, por acumulación, hacen ver otra cosa que el solo objeto que había servido de punto de partida. A menudo tomadas de disciplinas próximas o lejanas, aclaran por refracción el punto del cual parecen alejarse. Toda una población de metáforas se sustituye a los conceptos, pone de relieve ciertos rasgos y oculta otros. Ellas tejen un mundo de presupuestos que trabaja en sordina y obseden nuestra manera de conceptualizar, de inventar o de investigar.<sup>96</sup>

En su aplicación teórica, las metáforas son *quantums* de sentido que distinguen una perspectiva de otra. Las aproximaciones funcionalistas más ortodoxas se han valido de las metáforas mecanicista y organísmica para entender y diseñar las organizaciones. Vistas como máquinas bien lubricadas para lograr objetivos, o como organismos funcionalmente integrados y adaptables al entorno (físico, económico, psicológico) para sobrevivir, ambas representan con nitidez la orientación instrumental del pensamiento administrativo. No en balde se les conoce como modelos racionalistas o de procuración de metas, teniendo a la eficacia y la estrategia entre sus conceptos llave.<sup>97</sup>

En el extremo opuesto, la metáfora de la cárcel psíquica expresa la alienación de los sujetos por el mundo social reificado. Al naturalizarse, la realidad organizacional se vuelve independiente de la acción, y en su objetividad obliga a los individuos a plegarse a sus requisitos aparentemente inevitables. La vida institucional y laboral se imponen a la consciencia hasta moldearla y aprisionarla en sus reglas y sus límites. Con fines sintéticos, el cuadro 3 muestra la diferencia entre la teoría convencional de la organización y la teoría de la anti-organización que se concreta en la metáfora de la cárcel psíquica. Digamos de paso que si bien son muchos los vínculos entre la escuela anti-organizacional y la radical, las diferencias en cuanto a su alcance explicativo y sus implicaciones teóricas son notables.

---

<sup>96</sup> Lucien Sfez, *Crítica de la comunicación*, op cit., p. 44.

<sup>97</sup> Cf. Gareth Morgan, "Paradigms, metaphors and puzzle solving", op cit., pp 613-616

**Cuadro 3.** Teoría de la anti-organización. Ilustración general.<sup>98</sup>

	<b>Teoría convencional de la organización</b>	<b>Teoría de la anti-organización</b>
<i>Localización paradigmática</i>	Funcionalismo	Humanismo radical
<i>Fuente intelectual de problemas, metáforas y ejemplos</i>	Ciencia	Humanidades
<i>Enfoque conceptual (nivel de análisis)</i>	Organizaciones	Modo de organización social
<i>Sociedad conceptualizada como</i>	Sistema	Totalidad
<i>Problema socioeconómico predominante</i>	Ausencia generalizada de satisfacción laboral	Alienación universal
<i>Medios de producción predominantes</i>	Industrial, tecnología de base fabril	Tecnología alternativa (no-urbana, pequeña escala, cooperativa)
<i>Preocupación por la maximización de</i>	Productividad	Creatividad humana
<i>Comportamiento humano de acuerdo con</i>	Racionalidad instrumental	Racionalidad de valores
<i>Posición ético-política</i>	Comprensión y reforma del sistema	Comprensión e inducción de una nueva totalidad

<sup>98</sup> Tomado, con modificaciones, de Burrell y Morgan, *op cit* pp 322-323

La concepción de las organizaciones como instrumentos de dominación es propia de la teoría radical de la organización, en la que ésta es eminentemente opresiva toda vez que forma parte de la estructura socioeconómica de explotación. Su apego al principio de la lucha de clases conduce a investigar los mecanismos que permiten la dominación de una clase sobre otra y las acciones para suprimirla.

Por el lado de las tradiciones interpretativas, la metáfora del juego de lenguaje es empleada para comprender las organizaciones en cuanto a sus realizaciones discursivas. Su punto de partida es el segundo Wittgenstein, de cuyos planteamientos deriva que las organizaciones son construcciones simbólicas emergentes, de prácticas y códigos lingüísticos específicos:

El lenguaje no es sólo comunicacional y descriptivo; es ontológico. En este sentido, ser un gerente en una organización implica un modo particular de ser en el mundo, definido por el juego de lenguaje que una persona tiene que realizar para ser reconocido y funcionar como gerente. Los conceptos organizacionales que dan forma a nociones de racionalidad, estructura burocrática, delegación, control, etc., son conceptos managenales, que etiquetan y producen un mundo en el que los gerentes pueden actuar como gerentes (. . .) Vistas en términos de la metáfora del juego de lenguaje, las organizaciones son creadas y sostenidas como patrones de actividad social a través del uso del lenguaje; constituyen no más que una forma especial de discurso".<sup>99</sup>

Cada metáfora supone la adscripción a una visión determinada del fenómeno organizacional, pero su elección no se da en un acto libre o absolutamente voluntario. Con frecuencia, anota Smircich,<sup>100</sup> su empleo resulta de una elección no intencional y se infieren atendiendo los supuestos que fondean en el modo en que es asumido el objeto.

Una fuente común de tales supuestos es la literatura que se conoce sobre una materia específica, de donde se extraen determinados temas de interés,

---

<sup>99</sup> Gareth Morgan, "Paradigms, metaphors and puzzle solving", *op cit*, pp 616-617

<sup>100</sup> Cf. Linda Smircich, "Concepts of culture and organizational analysis", en *Administrative Science Quarterly*, vol 28, número 3, septiembre 1983, p. 341

hipótesis generales y guías de investigación. Ni siquiera la investigación que dice apearse al modelo experimental es inmune a esta influencia: "Muy frecuentemente las hipótesis y sus conceptos asociados son producto de deliberaciones en conexión con la literatura que se refiere al campo sustantivo. Los principios teóricos previos pueden aparecer como justificaciones para la inclusión de variables particulares o para los modelos descritos en las hipótesis"<sup>101</sup>

Es entonces comprensible, al menos parcialmente, la vorágine de toscos productos decididamente inclinados a las metáforas mecanicista y, fundamentalmente, organísmica. Aunque reconocemos que siempre será arbitrario fijar un acontecimiento como parteaguas de cualquier proceso, siguiendo a Czarniawska-Joerges digamos que el detonante de la retórica actual se dio en el área de la cultura organizacional, donde en 1982 se publicaron dos libros considerados punto de referencia: *En busca de la excelencia*, de Peters y Waterman, y *Culturas corporativas*, de Deal y Kennedy.<sup>102</sup>

Tras su acelerada difusión, se verificó una explosión de trabajos proponiendo nuevas etiquetas que, con mudanzas apenas estilísticas, renovaron el viejo discurso. Se formó así una cierta *episteme* o marco simbólico del trabajo intelectual que, aunque limitada a determinados grupos semejantes a cofradías, brindó legitimidad y sustento conceptual a los últimos profesionales de la fe funcionalista. Los *valores* reemplazaron al concepto de políticas, la *excelencia* al desempeño de la tarea, los *héroes* y los *líderes* ocuparon el lugar de los directivos, la *estrategia* se coronó como nominación soberana de la acción, y la *cultura* se convirtió en la variable más importante para la gestión.

Este énfasis en la cultura ha significado un vuelco teórico hacia la dimensión simbólica de las organizaciones, ya no sólo de la teoría sino de sus prácticas y estructuras. No obstante, las aproximaciones han sido sumamente disparejas y con frecuencia erróneas. Weick fue contundente al señalar que la singular emergencia de la perspectiva cultural indicaba un recrudescimiento de la metáfora organísmica: "No hay más cultura, simplemente hay más sistemas orgánicos"

---

<sup>101</sup> Alan Bryman, *Research methods and organization studies*, Unwin Hyman, Londres, 1989, p. 22

Alvesson, por su parte, considera que este interés inédito en la cultura de las organizaciones puede explicarse como una reacción al predominio de la investigación "positivista" (técnico-experimental) en el escenario organizacional norteamericano, pero también como un subproducto de los cambios organizativos que la tecnología ha generado, y como una estrategia de los consultores administrativos (de corte clínico-prescriptivo) para enfrentar sus problemas de mercado.

Este interés creciente en la cultura organizacional es en cierta medida una consecuencia del modo en que la idea es comercializada. Los consultores... 'como mercaderes de significado', son especialmente importantes aquí. Burrell los describió 'buscando proveer la costosa pero rápida fijación a una audiencia industrial y comercial que, hambrienta de novedades, está ansiosa de consumir diferentes ideas antes de pasar ávidamente a una nueva moda en la inexorable persecución de negocios'. El despacho de consultoría administrativa McKinsey, por ejemplo, apadrinó los *best sellers* de Peters y Waterman, y de Deal y Kennedy, aparentemente para mejorar su posición de mercado frente a competidores como el Grupo Consultor Boston.<sup>103</sup>

El descubrimiento managerial de este "nuevo" objeto implicó, empero, que se definieran distintas direcciones teóricas. Si bien alcanzaron mayor difusión las encaminadas a satisfacer estrategias mercadológicas, tanto en el nivel profesional como en el académico (donde se elaboran muchos planteamientos "amigos de los practicantes"), hay también investigaciones guiadas por un interés comprensivo, y aún otras por la necesidad de formular respuestas críticas a una presunta homogeneidad cultural, proponiendo una mayor autonomía humana.<sup>104</sup>

---

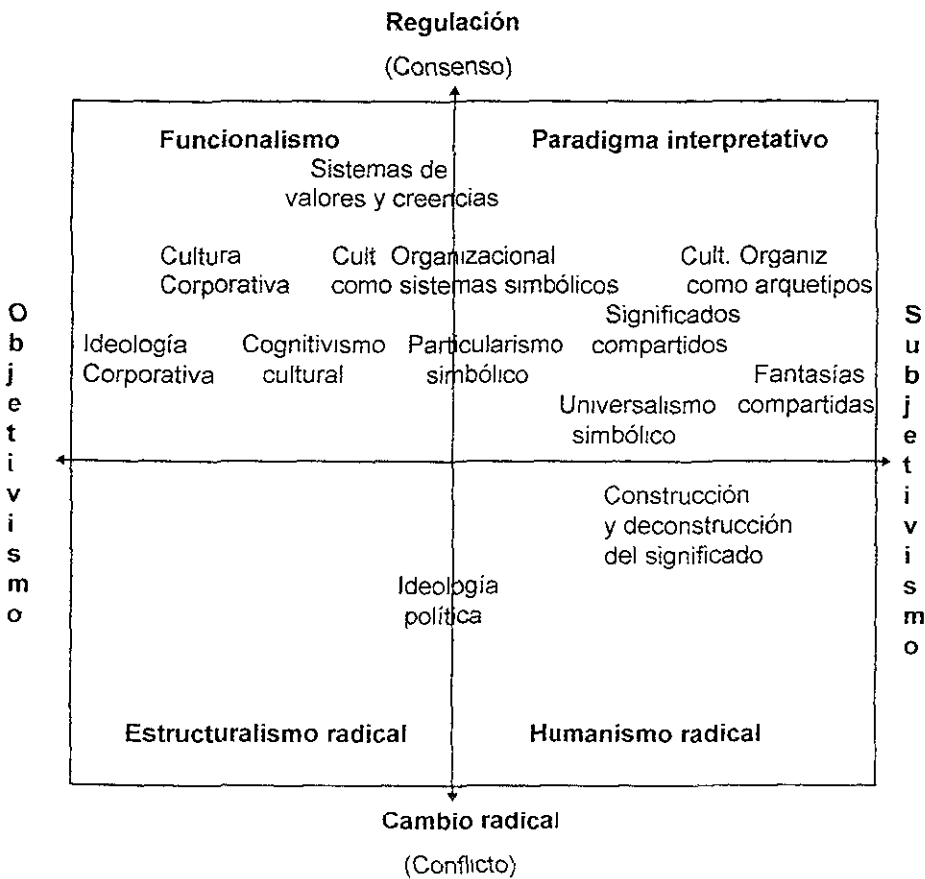
<sup>102</sup> Cf Barbara Czarniawska-Joerges, *Exploring complex organizations*, op cit, pp 168-173

<sup>103</sup> Mats Alvesson, *Cultural perspectives on organizations*, Cambridge University Press, Inglaterra, 1993, p 5

<sup>104</sup> Cf Linda Smircich, "Organizational culture", en Fredric M. Jablin, et al (edit), *Handbook of organizational communication an interdisciplinary perspective*, Sage, Estados Unidos, 1987, pp 228-263

En realidad, a semejanza de lo que ocurre en el campo global de los estudios organizacionales, el uso de la metáfora de la *cultura* muestra una amplia diversidad. La matriz que Burrell y Morgan desarrollaron sirvió de base a una taxonomía elaborada por Alvesson y Berg:

**Figura 5.** Doce perspectivas acerca de la cultura, según Alvesson y Berg.<sup>105</sup>



<sup>105</sup> Tomado de Mats Alvesson y Per Olof Berg, *Corporate culture and organizational symbolism*, Walter de Gruyter Berlin, 1992, p. 131

Esta clasificación insinúa que *Cultura* es prácticamente una metáfora “paraguas”, bajo la que se puede poner casi cualquier cosa que el investigador desee conforme a su adscripción paradigmática. En vista de esta laxitud, Smircich propuso una clasificación distinta, de acuerdo con la concurrencia conceptual de lo *organizacional* y lo *cultural*.<sup>106</sup>

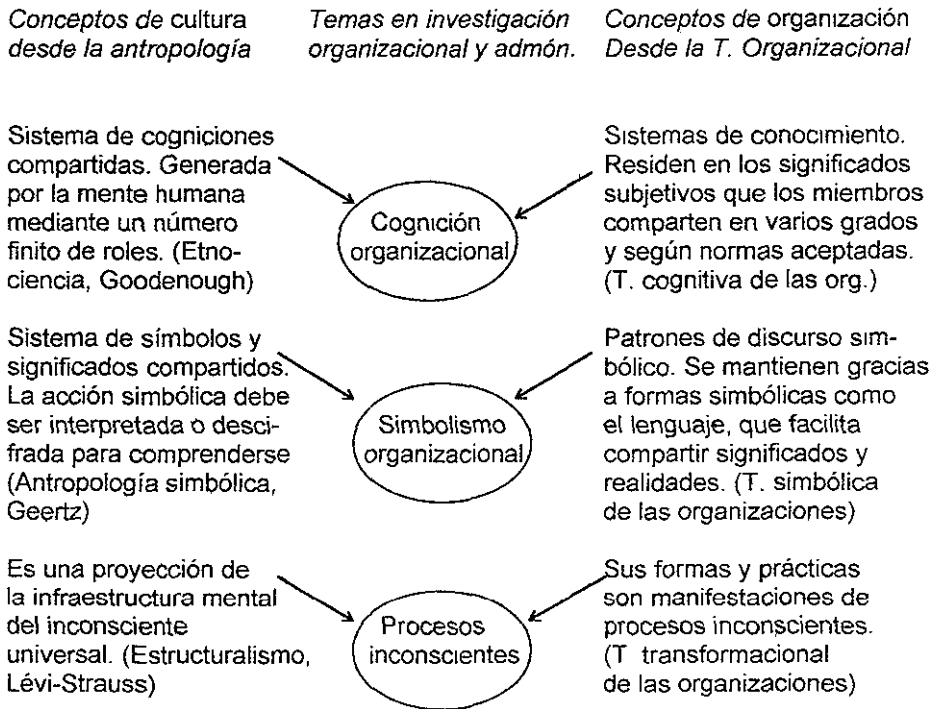
A diferencia de Alvesson y Berg, que no distinguen entre aspectos culturales y la metaforización del “*ver a la organización como cultura*”, ella encuentra cinco clases de estudios culturales en las organizaciones. Dos tratan a la cultura como variable: *management* comparativo (variable externa) y cultura corporativa (variable interna). Las otras tres la consideran en términos de metáfora raíz, es decir, global: cognición organizacional, simbolismo organizacional y psicodinámica.<sup>107</sup> Su esquema es el siguiente.

**Cuadro 4.** Fuentes y temas de Cultura Organizacional según Smircich.<sup>108</sup>



<sup>106</sup> Cf Linda Smircich, "Concepts of culture and organizational analysis", *op cit*  
<sup>107</sup> Cf Barbara Czarniawska-Joerges, *Exploring complex organizations*, *op cit*, p 160  
<sup>108</sup> Tomado de Linda Smircich, "Concepts of culture and organizational analysis", *op cit*, p 342

**Cuadro 4. Fuentes y temas de Cultura Organizacional según Smircich (cont.).**



Las etiquetas derivadas de cada perspectiva sugieren la orientación general de las distintas corrientes. Las dos primeras se identifican plenamente con el paradigma funcionalista y comparten la visión organicista de las organizaciones, cuyo comportamiento y supervivencia dependen de los requisitos ambientales. Por ello, su interés sustantivo radica en identificar los mejores medios de control y mejoramiento gerencial.

Las perspectivas restantes "van más allá de la visión de que la cultura es algo que la organización *tiene*, en favor de la visión de que la cultura es algo que una organización *es* (.) Caracterizada muy ampliamente, la agenda de



investigación congruente con esta perspectiva es explorar el fenómeno de la organización como experiencia subjetiva e investigar los patrones que hacen posible la acción organizada".<sup>109</sup> Su propósito principal no es instrumental, sino explícitamente simbólica y expresiva, entendidas como los procesos generativos de significados colectivos que sostienen la organización.

Lenguaje, mitos, historias, ritos, etiquetas, símbolos, son su foco de atención en tanto a través de ellos se modela el fenómeno organizativo, aunque cuidando de no reificarlos ni reducirlos a dispositivos de gestión. Sus implicaciones respecto a la teoría comunicativa (con especial relevancia, en nuestro caso, en el escenario organizacional) son notables, puesto que se abandona la concepción fisicalista de envío y recepción de mensajes objetivos, en pro del modo en que la comunicación y el sentido se construyen socialmente.

Estas corrientes, sin embargo, parecen estar en franca desventaja frente a los análisis ortodoxos, comprometidos con la razón managerial. Tanto, que la tradición racional amenaza apropiarse del concepto mismo de cultura organizacional. "Así, en la medida que 'cultura' ha sido incorporada en el interés técnico-positivista como parte de la 'literatura organizacional tradicional', la literatura sobre cultura organizacional puede ser 'dominante, pero estar muerta'".<sup>110</sup>

A pesar de este panorama poco edificante, algo fundamental queda. Sabemos que para los defensores de los fines funcionalistas y su desmesura organísmica la cultura es la pieza clave para la integración y la adaptación al ambiente, "las dos condiciones básicas para sobrevivir"; pero sabemos también, con Czarniawska-Joerges, que la visión de una cultura organizacional uniforme carece de todo apoyo teórico y empírico. Los alfileres que la sostienen son nada más que normativos, es decir, frágiles en su artificio.

Esto no quiere decir que hayamos olvidado el carácter constitutivo del lenguaje, sino que eso mismo ayuda a confrontarlo con otros planteos,

---

<sup>109</sup> *Ibid.*, pp 347-348

<sup>110</sup> Linda Smircich, "organizational culture", en Fredric M Jablin, et al (edit.), *Handbook of organizational communication*, op cit, p 229

presumiblemente más consistentes respecto a la complejidad, de suyo social, de la cultura y la comunicación en las organizaciones.

A la sazón, recordemos con Morgan que: "Los directivos y los teóricos de la organización a menudo tratan de hacer caso omiso de esta complejidad, asumiendo que las organizaciones son, en último caso, un fenómeno racional, que debe ser entendido con referencia a sus metas y objetivos. Si verdaderamente se desea comprender una organización [y su cultura y su comunicación], es mucho más exacto empezar desde la siguiente premisa: que las organizaciones son complejas, ambiguas y paradójicas".<sup>111</sup>

Características éstas que merecen estar presentes siempre que nos hacemos cargo de los distintos productos culturales que circulan entre nosotros. Al fin y al cabo ellos no son sino imágenes hipotéticas, concentraciones artificiales de sentido por razones de conveniencia práctica, invenciones históricas y, por ello, susceptibles de cambio.

No terminamos aquí este tema. Lo "suspendemos" momentáneamente (*epoxé*) porque lo dicho hasta ahora nos servirá de encuadre para lo que sigue, sabiendo en todo momento que "una imagen es ambigua, flota en algún lugar entre la imaginación y los sentidos, entre la expectativa y la realidad"<sup>112</sup>

### **3.2. Hacia una crítica de la razón binaria**

Son muchos los apotegmas que el pensamiento administrativo emplea al momento de encarar los problemas que le plantean los objetos de conocimiento. Pero ya sea por regla teórica, ya por requisito metodológico, comúnmente procede a trabar la complejidad en el eje horizontal de la razón binaria. Ésa es su rutina técnica.

---

<sup>111</sup> Gareth Morgan, *Imágenes de la organización*, *op cit* , p 310

Supone que de ese modo ataja el sobrecogimiento que provoca el no-saber y opta por entregarse a la apacible seducción que ofrece el sistema sacralizado por él mismo, haciéndolo a la vez guarida y meta. Lógica intransitiva y no fungible que, como un virus (Baudrillard), hace metástasis, contaminando todo y pervirtiéndolo todo, mientras deja a salvo su honor sacerdotal de lo constante y lo predecible, lo manejable y lo sólo-en-él-fecundo. En eso radica su gallardía.

De la exclusión se vale. En ella se ampara para conservar el dominio de quien prescribe y, por tanto, proscribire. Tal es su táctica para evitar la interpelación acerca de sus acciones. Todo se guarda, todo se sacude; mas su pretenciosa forma esconde la miseria que lo avergüenza y lo delata. Pero también el pudor es aparente: no hay prurito que valga un mentís suyo, ni un mutis ni un silencio. Secreta su mentira sin recato, comercia con sus especulaciones como quien reparte sobornos para mantener sus privilegios.

En su soberbia intelectual, hace sorna de quienes no se le pliegan, de los que reprochan su vacuidad y no le rinden apego. Éstos son los herejes. Los desdichados para todos los tiempos. Los ajenos. Así ha alcanzado las efímeras glorias que da el aquí y ahora. Gestiona los dispositivos epistemológicos del momento actual, somete lo social y lo sensible, lo expresivo y lo ambiguo. El sistema -clama- le pertenece.

Para decirlo en palabras de Foucault: "En todas las épocas el modo de reflexionar de la gente, el modo de escribir, de juzgar, de hablar (incluso en las conversaciones de la calle y en los escritos más cotidianos) y hasta la forma en que las personas experimentan las cosas, las reacciones de su sensibilidad, toda su conducta, está regida por *una estructura teórica, un sistema*, que cambia con los tiempos y las sociedades pero que está presente en todos los tiempos y todas las sociedades".<sup>113</sup>

Puede ser discutible la sobredeterminación que Foucault denuncia, pero qué duda cabe: es el tiempo del funcionalismo venal. Su espacio mercantil rebasa

---

<sup>112</sup> D. Boorstein, citado por Mats Alvesson, "Organization. from substance to image?", *op cit*, p. 378.

<sup>113</sup> Michel Foucault, *Saber y verdad*, Ediciones de La Piqueta (Genealogía del poder, 10), España, 1991, p. 33 (cursivas nuestras)

el ámbito formalmente organizado: es el mundo social que aspira a la excelencia. El precio por sus estrategias es alto, lo dicta el tamaño del éxito escondido en su versatilidad técnica y su agudeza competitiva.<sup>114</sup> Quien paga las consecuencias no es un campo teórico abstracto ni un sector académico tal vez irrelevante, sino un modo de vida, un código y una ética abiertos a la solidaridad.<sup>115</sup>

Y en tanto sistémico, el funcionalismo halla su regla de oro en el *performance*: la contribución óptima de las acciones a la *performatividad* del sistema se ha elevado al rango de criterio primordial en los distintos órdenes problemáticos del mundo social y, por deducción, de los sistemas organizacionales. Es lo que subrayó Lyotard cuando, no sin cierta pesadumbre, escribió “Los *decididores* intentan... adecuar esas nubes de sociabilidad a matrices de *input/output*, según una lógica que implica la conmensurabilidad de los elementos y la determinabilidad del todo. Nuestra vida se encuentra volcada por ellos hacia el incremento del poder. Su legitimación, tanto en materia de justicia social como de verdad científica, sería optimizar las actuaciones del sistema, la eficacia. La aplicación de ese criterio a todos nuestros juegos no se produce sin un cierto terror blando o duro: Sed operativos, es decir, conmensurables, o desapareced”.<sup>116</sup>

El sistema teórico, edificado sobre la lógica binaria que la relación *input/output* resume, se ha dotado de blindajes que prevengan la contaminación de otros discursos. Así se ha convertido en la Babilonia de nuestros tiempos. Refractario a cuestionamientos exógenos, planta el credo managerial en el centro de su propia desiderata, asumiéndose autopoietico y autorreferencial. Es

---

<sup>114</sup> Una visión muy útil del estado que guarda actualmente el pensamiento estratégico se ofrece en Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel, *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*, The Free Press, Nueva York, 1998. También es interesante el análisis más somero de Linda Rouleau y Francine Séguin, “Strategy and organization theories: common forms of discourse”, en *Journal of Management Studies*, vol. 32, número 1, enero 1995, pp. 65-81.

<sup>115</sup> Cf. Enrique Dussel, “Ética y mercado en la perspectiva de la liberación”, en José Luis Estrada, Ángel Escobar y Óscar Perea (coord.), *Ética y economía: desafíos del mundo contemporáneo*, Universidad Autónoma Metropolitana / Plaza y Valdés, México, 1999, pp. 97-112.

<sup>116</sup> Jean-Francois Lyotard, *La condición postmoderna: informe sobre el saber*, Cátedra, 4ª ed., Madrid, 1989, p. 10

narcicista (espejo de sí mismo) y tautológico; es clausura y desdén. A fin de cuentas, punto muerto del pensamiento crítico.

Por lo menos así se pretende. De ahí que las interpretaciones del objeto organizacional adscritas a la razón funcionalista asuman como premisa el carácter acumulativo del conocimiento, y como núcleo de sus elaboraciones los conceptos instrumentales de orden, eficacia y estrategia, considerados medios naturales para alcanzar los fines objetivos de la organización (maximización de beneficios o supervivencia *qua* sistema).<sup>117</sup>

En especial, las orientaciones motivadas por el interés del management y el control se caracterizan por una formalización de los procesos organizativos, teniendo como denominador común la racionalidad orientada a fines que Parsons canonizó<sup>118</sup> y que Blau y Schoenherr dictaron en estos términos:

La exigencia de tomar la decisión más racional en interés de la organización requiere que las recomendaciones que hagan los expertos sobre la base de su competencia técnica, dominen cuanto sea posible tales decisiones de las organizaciones como cerrar una planta y cesar a sus trabajadores... Decisiones como éstas tienen implicaciones de largo alcance en las vidas de las personas, y a veces tienen consecuencias destructivas para la sociedad. Pero si los expertos han llegado a sus recomendaciones sobre la base de decisiones técnicas no se les puede censurar por haber llegado a estas conclusiones, porque no hay intención en ellos; *las normas técnicas los gobiernan* y otros expertos hubieran llegado a las mismas conclusiones... Puesto que *los expertos juzgan los problemas en términos de criterios universales de racionalidad y eficiencia*, no se les puede culpar por las conclusiones a las que llegan, aunque estas decisiones pueden llevar a acciones de las poderosas organizaciones que sean contrarias al interés de la mayoría".<sup>119</sup>

---

<sup>117</sup> Preocupación por los beneficios de parte de los accionistas; supervivencia del sistema del lado del management

<sup>118</sup> Parsons indicó que "la primacía de la orientación para el logro de una meta específica se utiliza como la característica determinante de una organización" Citado por Graeme Salaman, "La clasificación de las organizaciones y la estructura de la organización: los elementos y las interrelaciones principales", en Graeme Salaman y Kenneth Thompson (comp.), *Control e ideología en las organizaciones*, Fondo de Cultura Económica, México, 1984, p. 84.

<sup>119</sup> P. M. Blau y R. A. Schoenherr, citados por Kenneth Thompson, "La sociedad organizacional", en *Ibid.*, p. 28 (cursivas nuestras)

Una tal racionalidad es tratada por los analistas como el plano privilegiado para la comprensión de la vida organizacional completa, de acuerdo con sus afanes taxativos (organización/entorno, función/disfunción, formal/informal). Las "nubes de sociabilidad" (simbólica, normativa, institucional) de que dependen la cohesión social y la reproducción cultural son igualmente sometidos a esa lógica simplificadora.<sup>120</sup> Los aspectos que se resisten a la formalización son reducidos por algunos a la categoría de *anomalía*, y por lo tanto imprevisibles estadísticamente (Organización científica del trabajo), y por otros a la de *informal*, y por lo tanto inconmutables (Relaciones humanas y sus derivados).<sup>121</sup> Para ambos, igual que para las corrientes sistémicas, poseen en términos de gestión una importancia disminuida respecto a la acción organizada; no solamente en cuanto a la acción estructural legalmente sancionada, sino en cuanto a toda orientación autónoma de los sujetos en la vida social.

Se funda así una oposición binaria ampliamente difundida entre los planos formal e informal, que se reproduce a todos los niveles de la organización, provocando que se pierda de vista un hecho elemental: "Nuestro conocimiento de las organizaciones ha sido a veces influenciado en exceso por las declaraciones y descripciones organizacionalmente oficiales... las cuales, como señala Cicourel, sirven de 'fachada' ante los colegas y el público. Cicourel sugiere que lo que los sociólogos llaman el aspecto formal u oficial de la estructura... es un desempeño deliberado o línea que se impone al público interesado y que variará con él".<sup>122</sup>

---

<sup>120</sup> Según ha constatado Baudrillard: "Las mutaciones decisivas de los objetos y del entorno moderno proceden de una tendencia a la abstracción formal y operacional de los elementos y de las funciones...". Jean Baudrillard, *Las estrategias fatales*, Anagrama (Argumentos), 5ª ed., Barcelona, 1997, p. 69.

<sup>121</sup> "La anomia es lo que escapa a la jurisdicción de la ley, la anomalía es lo que escapa a la jurisdicción de la norma (...) La anomalía interviene en un campo aleatorio, estadístico, un campo de variaciones y de modulaciones que ya no conoce margen o de aquella transgresión característica de la ley, ya que todo está rebajado en la ecuación estadística y operacional" *Ibid*, p. 26

<sup>122</sup> Gracme Salaman, "Las organizaciones como constructores de la realidad social (2)", en Salaman y Thompson (comp.), *op cit*, p. 271. Para ilustrar el papel de *portaestandartes* que los administradores superiores desempeñan en la imagen discursiva que las organizaciones construyen hacia el exterior, consúltese Steven Taylor y Robert Bogdan, "Defendiendo ilusiones: la

Esta clase de oposiciones resultan de las perspectivas de orden técnico-administrativo, en constante búsqueda de su propia legitimidad, tanto como de los requisitos pragmáticos que las justifican. A guisa de ejemplo, recordemos que el programa de entrevistas en profundidad desarrollado en la planta de Hawthorne arrojó invaluable resultados acerca de la percepción de los trabajadores, pero adolecía de lo que para Mayo era una deficiencia de fondo: "no suministra gran cosa que pueda proporcionar a la administración una base sólida para la acción ejecutiva".<sup>123</sup>

Acción y gestión pasan a ser términos cuasi-equivalentes desde el punto de vista de *managers* e investigadores funcionalistas, lo que redundaba en la soberanía de los atributos "formales" y la minimización de los aspectos normativos (societales) y simbólico-valorales (culturales) presentes en las organizaciones. Esto ocurre pese al reconocimiento que la escuela de las relaciones humanas da a la identidad de grupo y el sentido de participación. La manera de vérselas con estos fenómenos emergentes está, sin embargo, guiada nuevamente por mecanismos formalizados, entre los que destaca, como veremos después, la comunicación.

La oposición entre las esferas formal e informal resulta por demás artificial. Ellas no son dimensiones objetivamente antagónicas, como tampoco mutuamente supletorias. Coexisten en una realidad social compleja, y se interpenetran simbólicamente en la dimensión societaria inherente a las organizaciones:

[D]os ejes estructuran toda constitución de sociedad. Uno, horizontal, une a los individuos entre sí mediante un juego completo de reciprocidad, que invoca jerarquías; el otro, de carácter vertical, los relaciona con el mito y el rito gracias a los cuales se posibilita el intercambio social. El entrecruzamiento de los dos ejes es la matriz simbólica de cualquier organización humana. Pues si uno de ellos, el eje horizontal, puede desplegarse explícitamente, ser representado -para eso están los organigramas-, no sucede lo mismo con el eje vertical: este resiste la totalización de

---

lucha de la institución por la supervivencia", en *Ibid*, *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*, Paidós, Buenos Aires, 1986, pp 257-283

<sup>123</sup> Elton Mayo, *Problemas humanos de una civilización industrial*, *op cit*, p 95

los elementos sociales. En efecto, ningún rito es universal, y no hay comienzo, origen, que no sea particular. Resiste también su expresión en fórmulas, y niega cualquier posibilidad de racionalización *a priori*. Sobre la otra vertiente, el vínculo vertical arruina las tentaciones de una visión auto-organizativa, porque funda la relación de la sociedad consigo misma en un 'allende', generalmente arcaico, y en todo caso exterior a la sociedad en estudio. Este 'allende' u horizonte de vida, *Lebenswelt*, permanece implícito; baña el conjunto social cuyo elemento abarcativo es, aunque jamás se lo enuncie como tal. Tenemos aquí la verticalidad de una tradición y una historia, que alimenta los comportamientos. El uso, que recoge esta tradición, no puede expresarse totalmente en los 'reglamentos' y los procedimientos aplicados en el plano horizontal.<sup>124</sup>

Esta larga cita es útil para revelar cuán engañosa resulta la distinción binaria como argumento primario para una reconstrucción hermenéutica de las organizaciones de trabajo. La dimensión formal sí obedece, desde luego, a regulaciones explícitas y, también, se rige por motivos instrumentales; sin embargo, nunca podrá situarse en un *más allá* de las normas y sentidos socioculturales. Ellos son su límite práctico y su desmentido teórico.

Lo formal y lo informal están anudados en la cotidianidad de los actores organizacionales, quienes ponen en juego el complejo de habilidades expresivas, juicios lógicos y referencias normativas en sus interacciones concretas, desbordando los criterios oficiales y sus planes estratégicos. El sentido de sus acciones no está restringido por las construcciones de 'fachada' mencionadas antes, puesto que apenas son una parte (si bien importante) de su razón práctica. Se advierte entonces que la metonimización entre acción y operación (gestión) es un dispositivo administrado por el saber gerencial para fundamentar sus acciones (pensándose inmaculado en su autodeterminación) y elevar las posibilidades de control sociotécnico.

En defensa de la multidimensionalidad propia de lo social, por su parte, Maffesoli escribió con claridad impecable:

---

<sup>124</sup> Lucien Sfez, *Crítica de la comunicación*, op. cit., pp. 457-458.



“Ya es tiempo, en efecto, de observar que la lógica binaria de la separación que ha prevalecido en todos los ámbitos no puede seguir aplicándose como tal. El alma y el cuerpo, el espíritu y la materia, el imaginario y la economía, la ideología y la producción -la lista podría seguir alargándose- ya no se oponen de manera estricta. En efecto, esas entidades, junto con las minúsculas situaciones concretas que representan, se conjugan para producir una vida cotidiana que se sustrae cada vez más a la taxonomía simplificadora a la que nos habíamos acostumbrado”.<sup>125</sup>

La vida cotidiana entendida, como el “concreto más extremo” de Benjamin, funde los planos antes opuestos entre lo gestionable y lo experiencial. Los rituales y los mitos, los símbolos y los valores, los usos y las pequeñas acciones dan materialidad a la vida societaria renovada de la organización. Transformada en propuesta de investigación, la vida cotidiana abre una muy interesante veta con indudables posibilidades hermenéuticas.

Es necesario precisar que en la visión técnica de las organizaciones también se contemplan estos aspectos. La diferencia es que ella los concibe como meras prácticas reproductoras de la racionalidad organizativa (finalista y gestionable). En este terreno el mito *justifica* un estado de cosas, es fundacional y legitimador; el rito, en su repetición, garantiza la pervivencia de ese estado: es acción -ceremonial o litúrgica- (re)productora de sentido. La metáfora, por su parte, es a un tiempo desplazamiento y condensación de sentido; es sinóptica, por lo que elude la explicación y la discusión argumentada. Las tres son formas que adopta la *doxa* (Maffesoli) en su insuficiencia comprensiva.

Por fortuna, los mitos no son eternos, los ritos universales, ni las metáforas agotan el sentido. Es por ello que debemos cuidarnos de no reemplazar la metafísica de la razón binaria por una monádica inspirada en el plano vivencial (límite al que se aproximaron el interaccionismo simbólico y la etnometodología), lo mismo que de las idealizaciones en que incurrió la escuela de las relaciones

---

<sup>125</sup> Michel Maffesoli, *El tiempo de las tribus*, Icaria, Barcelona, 1990, p. 42

humanas.<sup>126</sup> Pero el cambio de perspectiva, plenamente legítima, a que obliga la reconstitución del objeto resulta estimulante rumbo a una superación de la razón binaria que permea la investigación predominante.

Ateniéndonos a esa cautela, creemos que recuperar la noción de vida cotidiana es el primer paso para destrabar la lógica digital imperante hoy en día, toda vez que ella, desde su transitividad, permite atisbar nuevos desafíos al coágulo funcionalista. Ciertamente no es ajena al ámbito del poder (pretensión que conduciría a reificarla), pero sin duda se trata del espacio privilegiado del sentido, que en su renovación permite el entendimiento comunicativo y la coordinación de los distintos planes de acción.

En virtud de su aparente elusividad, las ciencias nomológicas renunciaron durante mucho tiempo al problema que la vida cotidiana les plantea, por lo que la literatura, y en general las artes, la tomaron como escenario primordial de la creación estética. Desde Dostoievsky hasta las innumerables vanguardias de este siglo encontramos aproximaciones comprensivas de ese mundo dúctil, contradictorio y denso.

Pero no sólo la Ciencia guardó silencio al respecto. Salvo algunas excepciones, la filosofía misma soslayó también ese objeto de reflexión, hasta que comenzaron a circular obras disonantes como las de Nietzsche y Kierkegaard. Poco después, Dilthey y Husserl llamaron la atención directamente sobre el tema: el primero desarrolló su teoría sobre las concepciones del mundo, y el segundo acuñó el término de "mundo de la vida" (*lebenswelt*).

Con su concepto, Husserl reaccionó contra la supuesta independencia de la esfera científica respecto a la vida cotidiana, notando que aún sus productos más abstractos requieren de las nociones ordinarias para hacerse inteligibles. Por ejemplo, necesitan del lenguaje natural para llegar a una comprensión intersubjetiva dentro de una misma comunidad científica.

Siguiendo los postulados filosóficos de Husserl, tanto como las orientaciones metodológicas de Weber y del pragmatismo norteamericano, Alfred

---

<sup>126</sup> Cf. Nicos P. Mouzelis, *Organización y burocracia*, op. cit., pp. 109-116

Schutz llevó a cabo un esfuerzo muy interesante por analizar las estructuras que articulan el mundo de la vida cotidiana, "que definimos como esa realidad que la persona alerta, normal y madura encuentra dada de manera directa en la actitud natural... Tanto el estrato cultural de sentido, que convierte a los objetos físicos en objetos de la experiencia ingenua, como el mundo social cotidiano pertenecen también al mundo de la vida cotidiana."<sup>127</sup> En la vida cotidiana tenemos, pues, un espacio que articula experiencia sensible y sentido simbólico, que selecciona fragmentos de un campo (digamos político) y lo combina con aspectos culturales, que emana de la práctica colectiva y se asienta sobre sí misma para renovarse.

Las organizaciones formales no son ajenas a la dimensión que engloba este concepto. Habermas ha llamado la atención acerca del predominio extensivo de la racionalidad instrumental y de la *colonización* que lleva a cabo sobre el mundo de la vida en la sociedad global. Siguiéndolo en principio, las organizaciones formales parecen el campo natural para verificar la validez de esa formulación. Sin embargo, y sin que signifique descartar este planteamiento, podemos preguntarnos -como Lefebvre lo hace- por los términos y los ámbitos en que se da tal predominio. Tal vez ayude volver un momento a la escuela de Frankfurt.

Cuando Horkheimer y Adorno hicieron su crítica de la Ilustración llegaron, a pesar suyo, a una cierta nostalgia de la Naturaleza; a la razón le hacía falta el mito, parecían decir. Sin embargo, mito y razón son realidades que se funden y anudan de modo altamente indeterminado, por más que se les ubique en distintos planos analíticos. Eso ha mostrado la sociología de la vida cotidiana, considerada menos como sociología del conocimiento y más como sociología de las interacciones concretas provistas de sentido.

Ciertamente, el mundo de la vida cotidiana es el mundo de lo heterogéneo y lo disperso. Cualquier aproximación a ella como mundo estructurado falsea en algún grado la lógica de su condición. Pero aún así podemos, mediante la

---

<sup>127</sup> Alfred Schutz y Thomas Luckmann, *Las estructuras del mundo de la vida*, Amorrotu Editores, Buenos Aires, 1977, p. 41

abstracción, comprender algo acerca de cómo se constituye y qué mecanismos emplea para ganar en unidad dentro de su fragmentación.

Porque el mundo de la vida debe enunciarse en plural: no el mundo, sino los mundos; igual que las concepciones del mundo (*weltanschauung*) son apenas aproximaciones momentáneas, frágiles y transitorias a una totalidad que no es, por definición, abarcable en una sola mirada ni limitable a una sola forma de razón

Heller acertó al afirmar que nuestro pequeño mundo está compuesto por objetos, costumbres y personas, todas ellas delimitadas culturalmente. Un objeto o un uso lo son "para nosotros" en la medida que nos significan algo o, para ser más precisos, en la medida que tienen sentido. Y esto no es reduccionismo culturalista, porque simultáneamente operan dos factores que condicionan fuertemente la percepción de tales elementos de la cotidianidad: la división (técnica y social) del trabajo, y el fenómeno del poder.

Desde su posición en la estructura de la reproducción material (vale decir, desde su rol organizacional), los sujetos definen el sentido de sus interacciones sociales tanto como el de los objetos y costumbres que, por una parte, sirven para su conservación y, por otro, se imponen como objetivaciones que los condicionan en sus actividades diarias (ya en el hogar, en el lugar de trabajo o en sus relaciones interpersonales abiertas).

Esas objetivaciones advienen del pasado concretadas en la tradición, y al repetirlas como prácticas institucionalizadas operamos la reproducción social, pero también con nuestra acción producimos el mundo al incorporarles nuevas características. En esa dialéctica entre producción y reproducción del mundo, la constitución del sentido es un proceso permanente de definiciones significativas relacionadas con determinaciones históricas, fuerzas estructurales y creatividad del aquí y ahora. Por eso tanto el interaccionismo simbólico como la sociología del conocimiento resultan insuficientes para la comprensión del mundo de la vida: uno lo libera arbitrariamente de las normas societales y la otra pone demasiado énfasis en la herencia cultural.

Henri Lefebvre, siempre atento a los aspectos finos del análisis, se ha encargado de señalar el paso desde la indeterminación de la vida cotidiana hacia las diligencias de su gestión funcional:

"Lo cotidiano no es un espacio-tiempo abandonado; ya no es el campo dejado a la libertad y a la razón o a la iniciativa individuales... Ya no es solamente un sector colonizado, explotado racionalmente, de la vida social, porque ya no es un sector. Lo cotidiano se convierte en un objeto al que se dedican grandes cuidados: campo de la organización, espacio-tiempo de la autorregulación voluntaria y planificada... Se intenta prever, moldeándolas, las necesidades; se acorrala el deseo... *Si el sistema no llega a cerrarse, no es por falta de voluntad ni de inteligencia estratégica; es porque algo 'irreductible' se opone a ello...* Sólo el resultado dirá si nosotros (los que quieran) encontraremos así la unidad entre el lenguaje y la vida real, entre la acción que cambia la vida y el conocimiento".<sup>128</sup>

Como todo conjunto de prácticas sociales, la vida cotidiana en las organizaciones está estructurada en términos de la tradición y de los imperativos funcionales que el discurso dominante (tecno-racional) reifica al margen de las múltiples historias que ahí se tejen. De ahí que el *lebenswelt* sea el mundo de lo sabido y aporético, pero nunca imperturbable porque está expuesto a tensiones entre la tradición y el poder, entre la costumbre y la gestión técnica, entre la función sistémica y la experiencia simbólica.

La cultura se conforma por una serie de prácticas que los actores ejecutan con regularidad, de modo que se produce "un modelo del orden social que aparece como un orden esencialmente ritual", simbólicamente encuadrado. Tal es el concepto de *frame* de Goffman: sistema de premisas que permiten dar un sentido a las experiencias de la realidad y al flujo del acontecer.<sup>129</sup>

Organizados como relatos o como prácticas materiales, tales rutinas adquieren un carácter normativo en los niveles valorativo y societal, de manera

<sup>128</sup> Henri Lefebvre, *La vida cotidiana en el mundo moderno*, Alianza Editorial, Madrid, 2ª ed., 1980, pp. 94-95 (cursivas nuestras)

<sup>129</sup> Cf. Mauro Wolf, *Sociologías de la vida cotidiana*, Cátedra (Teorema), Madrid, 1979, pp. 39 y ss.

que su reproducción es también la de los símbolos colectivos.<sup>130</sup> Tenemos entonces que al descuidar esta dimensión simbólica las ciencias nomológicas resultan sumamente parciales hacia la racionalidad dominante y burocrática, pese a que hace ya mucho tiempo que esa racionalidad ha revelado sus grandes limitaciones.

Quizá por ello, de otro lado, las preocupaciones actuales por controlar los aspectos sociovivenciales de los actores organizacionales. De eso da cuenta el creciente interés managerial en el "factor" comunicativo, si bien su acepción técnica obliga a cuestionarla desde el punto de vista social, y explica la dureza con que Pierre Legendre se refiere a ella: "La comunicación es un dogma, una red de proposiciones que nos remiten al principio de autoridad".<sup>131</sup>

La incorporación de los fenómenos simbólicos en el horizonte administrativo indican, como sea, que las verdades del sistema son presa de la duda. En su auto-clausura el pensamiento funcionalista se ha acercado demasiado a su punto de inflexión. Tal vez debido a lo que Touraine denomina "pugna por la definición de la norma", lo cierto es que los límites de las reglas organizacionales están siendo objeto de revisión meticulosa.

Es difícil prever qué tan laxos y flexibles resultaran al final, pero la Teoría de las organizaciones comienza a estallar en múltiples universos de sentido debajo de su aparente uniformidad. La Comunicación Organizacional, hay que subrayarlo, también debe enfrentar este desafío, aún cuando en la actualidad, de acuerdo con Sfez: "El sistema industrial produce una abundancia abrumadora de escritos, 'basurero de textos', que el saber epistemológico (universitario) rehúsa leer . Es así como la comunicación dogmática persiste hoy como sistema de escritos de la verdad. Y eso sucede desde el marketing y la publicidad hasta... los teóricos del *management* conductista que propagan la autoridad dogmática.

---

<sup>130</sup> Merton fue plenamente consciente de este hecho, al afirmar que "con el tiempo las reglas adquieren un carácter simbólico y no estrictamente utilitario". Robert K. Merton, *Teoría y estructura sociales*, op. cit., p. 280

<sup>131</sup> Citado por Lucien Sfez. *Crítica de la comunicación*, op. cit., p. 176

Todos esos escritos reinventan 'sin fin los asuntos monstruosos de una Palabra de Estado'".<sup>132</sup>

### 3.3 El problema de la comunicación en las organizaciones formales

Con algunas y bien conocidas excepciones (Thayer, Deetz y Mumby, por ejemplo), los investigadores de la comunicación que trabajan en la arena de las organizaciones suscriben los supuestos provenientes de las teorías convencionales del fenómeno organizacional. Particularmente en lo que se refiere al predominio de la racionalidad estratégica, la integración respecto a fines y el orden funcional en la configuración organizativa, así como en la distinción esquemática entre estructura formal e informal.

Esta situación puede ser indicativa de dos estados teóricos según las críticas fundamentales que se han enderezado contra la autoridad funcionalista en la Teoría de las organizaciones: en el peor de los casos, que las interpretaciones alternativas no han podido superar la calidad marginal a que las ha reducido el pensamiento clínico-gerencial; en el mejor, que prosigue la etapa (difícil, pero ineludible) de permear los círculos académicos y profesionales, de modo que en el futuro próximo se destrabe la relación contumaz que la razón managerial mantiene con los imperativos sistémicos.<sup>133</sup>

Aquí suscribimos la segunda posibilidad. No como resultado automático de la acumulación de iniciativas y productos; sino porque entendemos, primero, que el saber cultural (y el científico, por supuesto), se constituye históricamente como resultado de la confrontación de ideas según su pertinencia empírica y plausibilidad lógico-discursiva; segundo, que tal saber nunca es homogéneo, sino

---

<sup>132</sup> *Sfex. Idem*

<sup>133</sup> Ciertamente el lenguaje administrativo se ha modernizado, de manera que la literatura contemporánea gira en torno de términos como *reingeniería*, *calidad total*, *gestión de redes*, *pensamiento estratégico*, *grupos de autocontrol*, *cultura corporativa*, que a pesar de su sofisticación dejan inmaculados los supuestos de fondo. Podemos incluso decir que la subsistencia del andamiaje funcionalista ha dependido de transfiguraciones epidérmicas como éstas

que constituye un campo de fuerzas sujeto a transformación, donde los discursos en juego no mantienen posiciones fijas ni estables, sino dinámicas y temporales.

En el caso de los estudios organizacionales, la crítica ha mostrado ya la parcialidad (en el doble sentido de insuficiente y unilateral) de los esquemas predominantes de gestión. En el campo de la Comunicación Organizacional, la tarea parece más complicada; sin embargo, creemos que debe hacerse un esfuerzo análogo a fin de mostrar las inconsistencias básicas del modelo centrado en la gestión, porque si las premisas han sido dislocadas, las construcciones conceptuales que se edifiquen sobre ellas serán insostenibles y estarán, de suyo, destinadas al fracaso en el terreno práctico.

Además de esa indispensable elaboración crítica, la tarea positiva es mostrar, así sea mínimamente, el horizonte en expansión del campo de la comunicación organizacional, elucidando tanto los valiosos ejercicios que se están realizando en la actualidad, como la agenda mínima de los estudios futuros. Una agenda que incluye entre sus presupuestos de realización tanto el contenido ético de las utopías,<sup>134</sup> como el valor práctico de la investigación y la teoría sociales.

Con este encuadre, y teniendo en cuenta que el desarrollo de estos temas se continuará en el siguiente capítulo, podemos decir que la manera en que se asume la comunicación en las organizaciones de trabajo (vale decir, su concepción pre-teórica) es sintomática del curso de las investigaciones singulares. Ella orienta la definición de marcos interpretativos, la selección y conceptuación de categorías analíticas, y las finalidades de los procesos indagatorios.

La mayoría de las aproximaciones convencionales a la comunicación organizacional la consideran como recurso o dispositivo, y casi nunca como problema. En todo caso, su preocupación básica es aplicar mecanismos (decisiones) que la potencien y movilicen en torno a las estrategias y objetivos globales que el management determina, tomando como garantía la racionalidad

---

<sup>134</sup> *Utopía* entendida como concepto práctico, pues como Ricoeur ha señalado "lo que debemos pensar es que el juicio sobre la ideología es siempre un juicio procedente de una utopía. Esta es mi convicción: la única manera de salir de la circularidad [instituida por la relación ideología-ciencia] consiste en asumir una utopía, declararla y juzgar una ideología sobre esta base" Citado por



de las finalidades. De ese modo decretan su naturaleza a-problemática, reducen el valor y el sentido de las investigaciones al desarrollo de métodos que contribuyan a elevar la calidad de la gestión administrativa, y rechazan enjuiciar su pertinencia conceptual y la validez de los requisitos manageriales. La comunicación queda así, de una vez y para siempre, circunscrita al ámbito formal acotado por los imperativos instrumentales.

Mediante ese procedimiento metonímico, la comunicación se convierte en dispositivo de control, vehículo de las decisiones gerenciales y fuerza cohesiva e integradora. La comunicación deviene comunicación insensata porque se rebaja al nivel de operación indiferente al sentido: "pues lo que caracteriza precisamente la operación, al contrario de la acción, es que está necesariamente regulada en su desarrollo".<sup>135</sup>

Pensada para hacer-comunicar (o hacer-pensar, hacer-sentir, hacer-hablar), lo suyo es la interfaz *performativa*, el contacto dirigido y administrado por un comando, un plan, una política. Es el grado cero de la comunicación, la disolución del sentido (y si algún atributo posee la comunicación, es justamente ése) en el ordenamiento y la gestión. Una comunicación acreedora del prefijo *in* (o *semi*, o *anti*); en cualquier caso, una metonimia.

In-comunicación que está lejos de la "forma parcial de la comunicación" a que se refiere Castilla del Pino,<sup>136</sup> sino la equivalente a la comunicación-tautismo de Sfez: "neologismo formado por contracción de 'tautología' (el 'repito y por lo tanto pruebo'...) y 'autismo' (sistema de comunicación que me vuelve sordo y mudo, aislado de los otros, casi autista), neologismo que sugiere una mirada totalizadora, incluso totalitaria (...) Su potencia se despliega en las prácticas y,

---

George H. Taylor en la introducción a su compilación de textos de Paul Ricoeur, *Ideología y utopía*, Gedisa (Pensamiento contemporáneo), Barcelona, 1989, p 17

<sup>135</sup> Jean Baudrillard, *La transparencia del mal*, Anagrama (Argumentos), Barcelona, 1991, p 53.

<sup>136</sup> "La comunicación es una forma de verificación del pensamiento a través del habla. Cualquier interpretación de lo dicho debería remitir siempre al mensaje dado, si existiera una concordancia de hecho entre *todo* lo pensado y *todo* lo dicho. Pero, como acabamos de ver, eso no ocurre así (...) Lo que importa acentuar ahora es que la forma parcial de comunicación, de la que resulta la incomunicación disposicional del ser humano, da lugar, a expensas de las interpretaciones a que nos obligamos respecto del sobreentendimiento de lo dicho, a la creación de malentendidos" Carlos Castilla del Pino, *La incomunicación*, 2ª ed., Ediciones Península (Nexos), 1990, pp 62-63

revirtiendo sobre aquellos elementos constitutivos (tecnología como imperativo y tecnologías del espíritu) les otorga un vigor segundo (...) Marco simbólico que poco a poco se interiorizaría al punto de no ser ya percibido como filtro, o medio de conocimiento entre otros, sino como algo que daría lugar a una única aprehensión de la realidad".<sup>137</sup>

Estamos ante la comunicación-para-la-organización, que instituye una forma de sociabilidad con ribetes de violencia institucional a través de su finalidad única (la corporativa). Forma disponible para ser llenada con objetivos dictados según los esquemas performativos de los decididores. Dominio del pre-decir y abstracción del habla cotidiana, de sus silencios y complicidades. Forma mitificada de la comunicación constructora del sentido, del vínculo simbólicamente normativo, del actuar y el representar.

Concepción de la comunicación como caja negra susceptible únicamente de lecturas en términos de *inputs* y *outputs*. "Estos efectos de caja negra", apunta Boudon en su *Pequeña sociología de la incomunicación*, "incluyen un peligro suplementario: hacen que a menudo las ideas se vengan abajo, más como resultado del 'choque de la realidad' que como resultado de la crítica (...) Por añadidura, cuando todas las ideas se desmoronan una tras otra ... pueden resultar creencias míticas pero también fenómenos de cosificación de las ideas . . ." <sup>138</sup>

Al lado de esta forma mecanicista que cosifica la comunicación ("la invitación a ver las ideas ajenas como ideas-cosas"), su complemento: la visión orgánica que forja su *locus* managerial en las urgencias del entorno y el equilibrio funcional (homeostático). Distanciada de aquélla sólo por remitir a necesidades naturales de la organización, la perspectiva clínica vela por su subsistencia mediante la auscultación de la eficiencia comunicacional respecto a las prescripciones estratégicas, así como de su contribución al *fit* orgánico-ambiental.

---

Lucien Sfez, *Crítica de la comunicación*, op. cit., pp. 22-23.

Raymond Boudon, "Pequeña sociología de la incomunicación", en Jean-Marc Ferry et al., *El nuevo espacio público*, 2ª ed., Gedisa, Barcelona, 1995, pp. 67-68.

Sometida a esas restricciones, es fácil determinar el “paquete básico de responsabilidades” de los comunicadores organizacionales: “el objetivo general de la función de comunicación en ese ámbito, por lo común se refiere al objetivo de desarrollar e implantar estrategias de comunicación que respalden a la organización en el logro de sus objetivos, ofreciendo recursos efectivos de coordinación, apoyando los procesos de cambio y reforzando la integración del personal”.<sup>139</sup>

La comunicación-herramienta es reemplazada por la “comunicación-sinergia”. Entre ambas, el descentramiento del sujeto se verifica no por causa de una *episteme* o una multiplicación de discursos, sino por el hecho más simple -y autoritario- de una *necesidad* cuasi-natural. En su complejidad creciente, el sistema arrastra a la comunicación, conduciéndola a su implosión. Revierte su plexo simbólico, lo anula funcionalizándolo. Es el precio que la organización cobra a los comunicadores organizacionales por realizar su “misión”.

Una misión que les viene dictada desde fuera, escrita como está en la relación sistema/entorno, objetivada en las leyes de la competencia, motivada por la producción de valor agregado mediante la acción social. En el movimiento pendular que la razón funcionalista acoge como suyo, las llaves maestras de la *función* comunicativa se suceden, repitiendo como un eco la fórmula anterior, casi hasta el infinito: “La comunicación productiva no es otra cosa, pues, que el administrar los flujos de información de un sistema formal de apertura (...) Para ello habría que decir que una empresa emplea comunicación productiva desde el momento en que se interesa y practica la calidad mundial como estrategia y forma de sobrevivir y prosperar en una economía global”.<sup>140</sup>

No nada más la comunicación se transforma en información, sino que palidece toda forma de coordinación social y de acción política que no culminen en el culto a lo Mismo. Es lo social transido en la ecuación formal/informal. En ella se consume y se consume, se niega. Los sujetos, antes comunicadores, mutan en

---

<sup>139</sup> Salvador R. Sánchez Gutiérrez, “La visión estratégica del comunicador organizacional”, en María Antonieta Rebel y Celia RuizSandoval (coord.), *El poder de la comunicación en las organizaciones*, Plaza y Valdes / Universidad Iberoamericana, México, 1998, p. 55

replicantes procesadores de información, conmutando una instrucción por otra, un comando por otro. De la misma manera que el discurso funcionalista permuta acción y “misión”, reacción y “proacción”, actividad y “sinergia”. Tal parece que la fecundidad del lenguaje es más útil si se le emplea para difundir la ideología gerencial, como bien indica Le Goff en el epígrafe de este capítulo.

La petulancia no basta, sin embargo, para subsanar las graves deficiencias de estos discursos, congruentes con la categoría de investigación administrativa que Lazarsfeld identificara como opuesta a la investigación crítica. Es decir, de aquella perspectiva que propone acercamientos eminentemente pragmáticos al objeto, orientados a la re-producción de prácticas y estructuras vigentes, y sustentados en amplios compromisos con las finalidades controladoras del management.<sup>141</sup> Investigación administrativa (de interés técnico, le llama Habermas) que no es ilegítima en sí misma, sino en la medida que se concibe como la única apta para tratar con la comunicación organizacional, excluyendo otras interpretaciones al imponer el valor performativo como criterio universal de validez.

Romper esa lógica autorreferencial implica cambiar radicalmente los supuestos previos con que se asume este objeto, considerándolo más como problema que como recurso administrable. En consecuencia, la formulación de las preguntas ha de inclinarse por los modos en que la comunicación se establece en las organizaciones, antes que por las necesidades gerenciales que debe satisfacer; por las estructuras simbólicas que instituye, y no tanto por las determinaciones funcionales que la dirigen; por sus condiciones de posibilidad (socioculturales y políticas), y menos por las regulaciones técnico-administrativas que la limitan. En fin, por los universos de sentido que la distinguen y concretan, y no por la forma vacía que el sistema reclama para sobrevivir.

Problemas todos ellos que significan una reorientación de los ejercicios indagatorios de la comunicación organizacional, necesaria desde que la reificación

---

<sup>141</sup> Abraham Nossnik, “¿Por qué la comunicación es relevante a la empresa?”, en *Ibid.*, pp. 85 y 87.

<sup>142</sup> Cf. Denis McQuail, *Introducción al estudio de la comunicación de masas*, Paidós (Comunicación, 131) 2ª ed., México, 1997, pp. 143-144

técnica de la comunicación es objetivamente un freno al autorreconocimiento de los distintos grupos sociales que coexisten en toda organización, "y se traduce en una circularidad que es paradoja y confusión. Se puede decir que, comunicándose con ella misma, la técnica del programa y del éxito no puede diferenciarse de lo que tiene por misión transmitir, esto es: los valores, las normas, las esperanzas".<sup>142</sup>

De hecho, el llamado *giro* comunicativo de la sociología ha abierto un extenso campo de indagación y reconstrucción teóricas para las ciencias sociales, con notables implicaciones tanto para la sociología de la organización como para la comunicación organizacional. No obstante, la literatura sobre esta última parece indicar que no ha sido cabalmente valorado por los investigadores que se ocupan de ella.

Un ejemplo más, a título indicativo, para sustentar nuestro dicho. Rogers y Agarwala-Rogers, adoptan una posición más crítica en cuanto al tratamiento que recibe la comunicación; no obstante, pese a cuestionar la tendencia a la cuantificación en el estudio de este fenómeno, la propuesta que elaboran no es mucho más plausible.

Las investigaciones, dicen, deben dirigirse a identificar y analizar los patrones de interacción personal y de grupo que se dan en las organizaciones, de modo que sea posible determinar, mediante el análisis de redes, el grado de coincidencia entre la "estructura formal" y los flujos de comunicación.

Este procedimiento será "una útil herramienta de diagnóstico que lleve a sugerir cambios en (1) la estructura formal, para llevarla más en línea con los patrones de la comunicación interpersonal, o (2) en el arreglo físico de la organización, para cambiar en forma indirecta los patrones informales y/o formales de la comunicación".<sup>143</sup> Esta clase de propuestas, de orientación simoniana,<sup>144</sup> es igualmente típica de la investigación administrativa.

<sup>142</sup> Lucien Sfez, *Crítica de la comunicación*, op. cit., p. 158

<sup>143</sup> Everett Rogers y Rekha Agarwala-Rogers, *La comunicación en las organizaciones*, McGraw-Hill, México, 1980, pp. 26-27

<sup>144</sup> Cf. George H. Simon, *El comportamiento administrativo*, op. cit., p. 99

Por el lado de México, en 1988 Nosnik prescribió cuatro áreas de interés para los investigadores y profesionales del campo: a) evaluación de la efectividad de las prácticas comunicativas (si el mensaje llegó adecuadamente al receptor y se obtuvo la respuesta esperada por el emisor); b) planeación de estructuras comunicativas para el mejor cumplimiento de los objetivos "empresariales" (diseño de sistemas y administración de los flujos informativos); c) ponderación del valor psicosocial de la comunicación interna; y d) mercadotecnia e imagen corporativa.<sup>145</sup>

El conjunto de estas áreas de oportunidad profesional traslucen la orientación a las preocupaciones gerenciales, aún más explícita cuando afirma, años después: "Si se acepta que eficacia organizacional es 'lograr lo que queremos lograr' en la organización y que, lo que queremos lograr es equivalente a los objetivos... entonces podría decirse que *eficacia comunicacional* equivale al estudio de los objetivos que persigue la comunicación cuando se genera como proceso".<sup>146</sup>

El valor performativo de las operaciones organizacionales encuentra su espejo en los procesos comunicativos, sujetos a la razón superior de la estrategia y la regulación, es decir, al control. Desde esta perspectiva, la comunicación transmuta en operación: el criterio teórico de demarcación objetual es la adaptación a la lógica del sistema formal, y su racionalidad práctica se pondera por la contribución a las ecuaciones corporativas. El credo funcionalista de los comunicadores es nuevamente. "sed operativos, o desapareced".

Las aspiraciones manageriales de un planteamiento tal nos remiten nuevamente a Maffesoli: "señalemos por ahora que el totalitarismo de la razón, su

---

<sup>145</sup> Cf. Abraham Nosnik, "El papel del investigador de la comunicación en la práctica de las organizaciones", en Enrique Sánchez Ruiz (edit.), *La investigación de la comunicación en México logros retos y perspectivas*, Ediciones de Comunicación / Universidad de Guadalajara, México, 1988, pp. 239-250

<sup>146</sup> *Ibid.*, "Redes emergentes de comunicación, un marco conceptual para su estudio", en Consejo Nacional para la Enseñanza y la Investigación de las Ciencias de la Comunicación, *Anuario de investigación de la comunicación*, (editor José Carlos Lozano), CONEICC, México, 1994, p. 159

reducción de la realidad a los criterios de utilidad y de cálculo, con su 'compulsión' de desmitologización, corresponden más a una catarsis que a una afirmación".<sup>147</sup>

Volviendo a Rogers y Agarwala-Rogers, a la luz de lo que hemos dicho hasta ahora la pregunta que surge de inmediato es: ¿por qué se debe procurar la coincidencia (o *ajuste*, como le llaman los psicólogos sociales) entre las dimensiones formal e informal de la comunicación? Más aún, modificar la "estructura formal" de acuerdo con los patrones de comunicación interpersonal ¿no resulta paradójico ante la supuesta posición privilegiada que posee la racionalidad instrumental? ¿Cómo explicarnos ese contrasentido?

Me parece que en el fondo de la controversia subyace la manera inconsistente en que son asimiladas (con presunciones sintéticas) las aportaciones provenientes de los humano-relacionistas, la escuela del comportamiento y el interaccionismo simbólico. De parte de los primeros, los comunicólogos organizacionales ponderan el acento en la estructura paralela que los grupos instituyen, a contrapelo de la organización oficial. De los segundos, la necesidad de diseñar instrumentos de gestión de la comunicación que le den dirección y unidad (coordinación) a los procesos de toma de decisiones. Del interaccionismo, *last but not least*, las regularidades de sentido que guían las relaciones interpersonales en escenarios desprovistos de restricciones. Ante ese triple vínculo (de suyo contradictorio), la elección no satisface a ninguno.

Habría entonces que volver los ojos hacia los procesos concretos mediante los cuales se (re)producen los plexos de sentido, estructurados normativamente, en la vida organizacional cotidiana. A partir de ahí, hay que renunciar, primero, a los intentos metafísicos (manageriales) de gestionar los procesos comunicativos, en sí mismos resistentes a intentos omni-organizativos. En segundo lugar, a la asunción formalista de los intercambios -esencialmente simbólicos- que los actores realizan naturalmente. Por último, al voluntarismo ingenuo (subjetivista) que aspira a una armonía organizacional derivada de la confianza generalizada entre intereses, al menos, no del todo coincidentes.

---

Michel Maffesoli, *Logica de la dominación*, Ediciones Península, Barcelona, 1977, p. 147

La comunicación organizada no es "la" comunicación organizacional, como tampoco lo es la comunicación "informal". La comunicación organizacional es la totalidad de los procesos, flujos estructurados de sentido que siempre se refieren al horizonte de entendimiento constituido tanto por los requisitos estructurales como por el mundo de la vida. Sin éste último son imposibles la coordinación orientada a fines y la integración colectiva, lo mismo que la comprensión intersubjetiva de los mundos objetivo y social. El mundo de la vida cotidiana es, en estos términos, el plano imprescindible para las distintas modalidades de la acción (estratégica o comunicativa).

Al contrario, aquellas aproximaciones que exigen de sus análisis la presencia categorial de la vida cotidiana confunden sus metáforas con la realidad del objeto, asumiendo una posición *mathematica* para el tratamiento de los fenómenos sociales, en la cual la naturaleza de la comunicación organizacional es conocida con anterioridad. Acerca de esa matematización epistemológica, Heidegger escribió: "Las *mathémata* son las cosas, en cuanto las introducimos en el conocimiento como lo que de ellas ya es conocido de *antemano*, el cuerpo en cuanto materialidad, la planta en cuanto vegetalidad, el animal en su animalidad",<sup>148</sup> y -añadimos nosotros- la comunicación en su organicidad.

Ese saber "de antemano" prohíja tratamientos axiomáticos (*ergo*, a-problemáticos) de la comunicación en organizaciones formales, y promueve el interés exclusivo en su instrumentalidad orgánica, a despecho de los atributos práctico-discursivos de la acción social. Se verifica así una simplificación arbitraria de la complejidad comunicacional a propósito de las necesidades gestoras del pensamiento gerencial. El problema se disuelve y, en su lugar, aparece la comunicación como idea-cosa, como naturaleza predeterminada y *manejable*, sólo susceptible de organización utilitaria.

Es preciso señalar una vez más que nuestros reproches a las posiciones convencionales no proceden de considerar ilegítimas sus preocupaciones por la

---

<sup>148</sup> M. Heidegger, citado por Enrique Dussel, "Modernidad, globalización y exclusión", en Heinz Dietrich (coord.), *Globalización, exclusión y democracia en América Latina*, Joaquín Mortiz, México, 1997, p. 92.



racionalidad estratégica (con todas sus operaciones adyacentes), sino de su hipertrofia teórico-práctica, de su aumento desmedido en cuanto componente de la acción comunicativa y de su soberanía meramente ideológica. Los reproches provienen, en fin, de la suplantación metonímica de las relaciones comunicativas por el compuesto simétrico de operación-comunicación. Baste recordar por ahora que las recientes críticas al pensamiento estratégico han revelado que a menudo su principal “valor agregado” consiste en la *apariencia* de científicidad que le da a los planes y programas manageriales (hacia adentro y hacia afuera de cada organización) en un marco competitivo,<sup>149</sup> restricciones pragmáticas que desdibujan cualquier pretensión de inmanencia o inevitabilidad objetiva.

Atendiendo la crítica de Habermas a Fröbel, digamos que existe una relación -no tematizada por las aproximaciones convencionales- entre el plano de la racionalidad estratégica (en el cual se ubican los imperativos funcionales) dirigida al control operacional y la gestión técnica, y la corriente analógica de los procesos comunicacionales que soportan la definición interpersonal de las situaciones de acción, “no constituidos por no estar bajo la presión de una toma de decisión”. Los procedimientos funcionales, legalmente regulados, sólo pueden conducir a un comportamiento estratégico (decisional) de la acción en la medida en que éste se mantiene “permeable ante los valores, temas, aportaciones y argumentos que flotan libremente en la comunicación abierta a su entorno, que como tal, y en su conjunto, no puede ser *organizada*”.<sup>150</sup>

Para evitar que los procesos comunicativos (posibilidad y frontera de la acción colectiva) se vacíen de significado y se conviertan en un proceso meramente instrumental, es menester reconocer el valor heurístico de la vida cotidiana en el escenario organizacional. Probablemente los resultados que se obtengan de este modo sean menos susceptibles de operacionalización directa e inmediata por parte del management, pero sin duda estarán más cerca de la vida real, con todas sus ambigüedades y paradojas, además de reducir la distancia

---

<sup>149</sup> Cf. apartado 2.5 de esta tesis

Jürgen Habermas, *Moralidad, ética, política*, Alianza Editorial, México, 1993, p. 52

existente entre lo que cabe esperar de cada investigación (su oferta), y lo que realmente se obtiene de ella (su resultado).

Es a propósito de esta ruptura de contrato, de esa carencia de rigor, como lo implícito sobre lo cual vivimos sin tener de ello clara conciencia (el mundo de la vida cotidiana se despliega "a nuestras espaldas") se convierte para nosotros en una parte fundamental de la comunicación organizacional. Sobre todo si, parafraseando a Castillo, decimos que en el dominio de las relaciones sociales *la comunicación no es una expectativa* y, en tal virtud, se ejerce (quíerese o no) en la cotidianidad de las prácticas organizacionales.<sup>151</sup>

La demarcación actual (en general, binaria o digital) del objeto "comunicación organizacional" obedece a una elección histórica consistente con el imaginario gerencial acerca de las organizaciones de trabajo; sin embargo, en tanto histórica, no constituye fatalidad alguna, de manera que se le pueden oponer, legítimamente, otras hipótesis teórico-metodológicas. Este es un hecho singular que la vastedad del discurso administrativo oscurece. Pero no olvidemos que "la concepción del lenguaje más comúnmente equivocada es que representa un objeto ausente, para ser evocado. En lugar de eso, el lenguaje es primeramente constitutivo, más que representacional. El carácter y la expresión del objeto surgen juntos".<sup>152</sup>

A través del lenguaje construimos los objetos de indagación. Nombrarlos es ya caracterizarlos, pero a diferencia de la actitud *mathematica* (monológica, *in-mente*) aquí sugerimos que tal constitución debe ser eminentemente intersubjetiva y sujeta a constante comprobación lógico-discursiva. De ese modo es posible rechazar también las apelaciones a cualquier clase de orden cosmológico, que es otra variante de la inmanencia conceptual de acuerdo con sus pretensiones categóricas de infinitud e inmutabilidad.

Para el estudio del problema "comunicación organizacional" nos parece más conveniente proponer acercamientos falibilistas, es decir, parcial y

---

<sup>151</sup> Cf. Arturo del Castillo, *Ambigüedad y decisión* . . . , *op. cit.* , p. 26

<sup>152</sup> Stanley Deetz, "Disciplinary power in the modern corporation", en Mats Alvesson y Hugh Willmott (ed.) *Critical management studies*, *op. cit.* , p. 28

temporalmente fundamentados, puesto que su categorización definitiva "en la práctica no es algo decidible *a priori* por recurso a consideraciones de tipo formal ( . ) Pienso que habría que introducir un canon de evaluación de otro tipo, al que acaso cupiera llamar también 'canon de racionalidad', pero que en ningún caso toleraría un *optimum* caracterizable en términos puramente formales",<sup>153</sup> porque toda formalización es, a fin de cuentas, simplificación y falseamiento.

Es bien sabido que lo que tenemos como argumentos preliminares de toda investigación son solamente tentativas, anticipaciones discretas que, con toda su precariedad hipotética, orientan provisionalmente el rumbo a seguir. Pero de ahí a procurar que nuestros resultados se apeguen a ellos hay una gran distancia. Y eso es justamente lo que se percibe en la literatura convencional sobre la comunicación organizacional, de donde se deriva que los investigadores que toman como garantía el discurso gerencial (sobre organización, cultura o comunicación) adoptan en realidad el papel de intelectuales orgánicos del management, con todos sus equívocos y salvedades.

Extrapolan de manera casi literal los marcos conceptuales de la gestión, sus imperativos estratégicos y sus ordenamientos funcionales. Con sus pronunciamientos instrumentales, niegan el valor cognoscitivo y práctico de la vida cotidiana, su presencia irreductible, los problemas que plantea. La reducen a fenómeno marginal de la esfera finalista o, dando un vuelco radical, convierten los valores socialmente compartidos y las estructuras simbólicas en los mecanismos más eficaces para motivar en los actores el auto-control y el entusiasmo performativo. Mecanismo no autónomo, sino heterónimo, sometido a las necesidades formales diseñadas por los decididores, los administradores del saber cosificado, los que dirigen y sueñan con traducir sus alegorías en verdad ciega ¿Voluntad de poder? Desde luego, pero también voluntad de control porque, decía Durkheim, la disciplina es autoridad en acción. Es el equivalente a

---

<sup>153</sup> Albrecht Wellmer, *Ética y diálogo. elementos del juicio moral en Kant y en la ética del discurso*, (prologo de Maria Pía Lara). Anthropos / Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa (Filosofía Política 84), Barcelona, 1994, p. 227

la parsoniana interiorización de valores como procedimiento de cohesión social, con su elevada dosis de voluntarismo para resolver el problema del orden,

que él entendía como la coordinación de voluntades individuales potencialmente desorganizadoras... El reclamo de explicar la acción se fusiona con la demanda de enlazar una teoría 'psicológica' de la motivación con una interpretación 'sociológica' de los rasgos estructurales de sistemas sociales. Poco espacio, si alguno queda, se deja a la inteligencia de actores sociales, que pongo de relieve como parte constitutiva de prácticas sociales (...) Los que tienen una fuerte deuda con Parsons... siguen adoptando otras ideas afines a la mayoría de las versiones del funcionalismo. Estas incluyen: una fascinación por el 'consenso valorativo' o los órdenes simbólicos a expensas de los aspectos más legos, prácticos, de la actividad social; la tendencia a suponer que las sociedades son unidades que se distinguen con comodidad, como ocurre con los organismos biológicos; y una afición por teorías de estilo evolucionista".<sup>154</sup>

Parsonianismo cuya influencia es notoria en la Teoría de las organizaciones y su correlato: la comunicación organizacional. En ella, la comunicación adquiere, además de sus "funciones" de coordinación operativa e integración sociocultural, la de motivadora de la acción. Pero ésta es, afortunadamente, mucho más que una serie de actividades prescritas en un guión. Los actores registran reflexivamente su conducta en "la continuidad cotidiana de la vida social", dotando de sentido "*la corriente de intervenciones causales reales o contempladas de seres corpóreos en el proceso en marcha de eventos-en-el-mundo*",<sup>155</sup> con lo que se establece una conexión estrecha entre las nociones de actividad y praxis.

Una praxis con que el *self* actuante anticipa cursos posibles de acción a partir de su conciencia práctica (reserva de saber que no es asequible a la conciencia de los actores) y su razón discursiva (saber reflexivo). Este aspecto práctico-discursivo de la acción, que se abre como una rica veta de investigación

---

<sup>154</sup> Anthony Giddens, *La constitución de la sociedad. bases para la teoría de la estructuración*, Amorrortu Editores, Buenos Aires, 1995, p. 37

<sup>155</sup> *Ibid.* *Las nuevas reglas del método sociológico. crítica positiva de las sociologías interpretativas*, Amorrortu Editores, Buenos Aires, 1993, p. 77 (cursivas en el original)

para los comunicólogos organizacionales, permite establecer ligas espacio-temporales conexas a las reglas estructurales de las organizaciones, tal que éstas ganan en flexibilidad teórica y aquéllas en importancia objetual. La integración de propiedades estructurales y conciencia práctico-discursiva se manifiesta en el plano de la interacción comunicativa en el sentido de que

[Toda] comunicación de sentido en una interacción sólo analíticamente es separable de la operación de sanciones normativas. Esto es evidente, por ejemplo, en que el mismo uso del lenguaje está sancionado por la naturaleza de su carácter 'público'. La determinación misma de aspectos o de actos de interacción -su definición precisa en tanto tiene su raíz hermenéutica en la aptitud de un observador para 'ser con' en una forma de vida- implica el entrelazamiento de sentido, de elementos normativos y de poder. Esto es evidente sobre todo en los no infrecuentes contextos de vida social donde se cuestiona lo que los fenómenos sociales 'son': el modo de definirlos correctamente. Tener conciencia de ese cuestionamiento, de caracterizaciones divergentes y superpuestas de actividad, es una parte esencial de 'entender una forma de vida', aunque ello no queda claro en los autores... que presentan las formas de vida como unificadas y al mismo tiempo consensuales".<sup>156</sup>

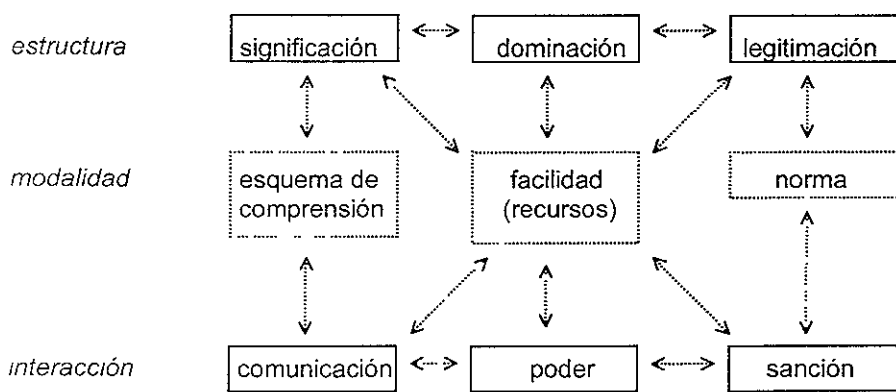
Los procesos de constitución de sentido que definen la comunicación trascienden las restricciones estructurales de gestión y de significación. Más precisamente, las reproducen y quiebran simultáneamente, abriendo sesgos que luego pueden institucionalizarse, si bien no participaban de una intencionalidad inicial. Giddens propone, con modificaciones nuestras, un esquema de interpretación de las relaciones entre estructura e interacción, mismo que se presenta en la siguiente página.

De acuerdo con él, la comunicación apela y transforma las reservas de saber ("esquemas de comprensión") que los actores ponen en juego en sus interacciones significativas, proveyendo además recursos discursivos de legitimación estructural. Esas reservas de saber compartido son de orden

<sup>1</sup> *Ibid.*, *La constitución de la sociedad*, op. cit., pp 64-65

simbólico y posibilitan los actos de habla argumentativos, así como los relatos, mitos y metáforas que circulan en las organizaciones.

Figura 6. Relaciones recíprocas entre estructura e interacción.<sup>157</sup>



La comunicación, pues, no sólo hace posible interiorizar los valores y ordenamientos estructurales de las organizaciones, sus códigos de conducta y las expectativas de acción, sino que por medio suyo los actores influyen tanto en sus patrones de interacción como en los vínculos de ésta con las restricciones propias de la estructura organizativa. Si bien las estructuras de significación (órdenes simbólicos "aprehendidos en todos los casos en su conexión con dominación y legitimación") operan en primera instancia como determinación de los procesos comunicativos en interacciones concretas, en un segundo momento son también sus marcos remanentes de sentido.

Modificado de *Ibid*, p. 65

De modo que una institución, empresa o Estado funciona según dos regímenes, distantes el uno del otro en toda la extensión del distinguo entre reglas implícitas y reglamentos explícitos. Las reglas suministran una reserva de sentido en relación a los reglamentos: en efecto, si hubiese únicamente reglamentos, cualquier posibilidad de apertura o de cambio se vería condenada de antemano. La estricta observancia del reglamento no indica comprensión ni comunicación: es señal sólo de cierre sobre sí mismo. Mientras que si nos apoyamos en reglas no dichas, es posible transgredir los reglamentos en dirección a una novedad y a una invención.<sup>158</sup>

El que la comunicación proporcione recursos de legitimación estructural no significa, está claro, que la comunicación sea en sí misma un recurso o un dispositivo metaordenador. Antes bien, es reflexividad discursiva y modo de acción recíproca. La clave para su comprensión no está en la razón instrumental, sino en todo caso en la reciprocidad y la apertura que instituyen en la aparente rutinización de la vida cotidiana. El frecuente olvido de esta premisa lleva a poner la carreta delante del caballo, equívoco nada raro entre los oficiantes de la comunicación al servicio de la funcionalidad organizativa.

La comunicación organizacional amerita, a causa de su estado actual, de acercamientos metateóricos, esto es, de propuestas que indaguen críticamente las bases conceptuales (casi siempre axiomáticas) que la sustentan, con prioridad quizá sobre las controversias metodológicas que hoy desvían la atención de los problemas fundamentales. Al menos: su constitución objetual, los marcos categoriales de interpretación, sus posibilidades operatorias (rigurosamente identificadas), la razón práctico-discursiva en los procesos comunicacionales y, no en último lugar, el valor crítico-práctico de la teoría en contextos de racionalidad performativa institucionalizada.

En esa búsqueda, tengamos presente, junto con aquellos que han llamado la atención sobre este aspecto teórico, que “descubrir generalizaciones [leyes] no

---

<sup>158</sup> Lucien Sfez, *Crítica de la comunicación*, op. cit., p. 458.

es el alfa y omega de la teoría social... y cada forma de generalización es inestable respecto de la otra (...) De esto proviene el efecto transformador (abierto lógicamente) que las ciencias sociales llegan a tener sobre su 'objeto de estudio'<sup>159</sup>.

Y puesto que aquí consideramos a la comunicación en las organizaciones formales desde el punto de vista de las ciencias sociales, en el siguiente capítulo abordaremos someramente la mitología que el pensamiento administrativo ha construido alrededor de la comunicación organizacional, así como la metaforización de que se vale para velar la multidimensionalidad de los fenómenos comunicativos y eludir las explicaciones teóricas acerca de sus supuestos tomados-como-garantía.

Pasaremos entonces de la crítica general al análisis particular de la Comunicación Organizacional, sabedores siempre de que un solo texto, como los dados de Mallarmé, no podrá nunca abolir la indeterminación final de la realidad mundana. A lo más, reinstaura una agonística y una espesura. Ése es su límite y su posibilidad, que no es poca cosa.

## Prontuario

A pesar de que las corrientes críticas de los estudios organizacionales pusieron en entredicho los seculares instrumentos de la gestión, su déficit de rigor y su autocomplacencia circular, las aproximaciones culturales y comunicativas se han mantenido, en general, refractarias a tales avances teóricos. Particularmente en lo que se refiere a los supuestos manageriales de unidad de acción colectiva, racionalidad tecno-estratégica y formalización de los procesos de sentido.

Si bien la comprensión metafórica de la realidad organizacional condujo a desubstancializarla (como resultado del creciente interés en los aspectos simbólicos en las organizaciones), la persistencia de esos supuestos se reflejó

---

<sup>159</sup> Anthony Giddens, *La constitución de la sociedad* . . . op cit., pp 20-21



en la procuración de nuevos mecanismos de control y operación, antes que en otras articulaciones conceptuales o en un cambio radical de perspectiva, *acordes ambos con la nueva complejidad del objeto.*

No sólo cobró nuevo impulso la conciencia tecnocrática, sino que arribaron numerosas supercherías anodinas que, como la Cultura corporativa, se autopostularon como la respuesta más productiva a las determinaciones estructurales. *Anodinas, pero no inofensivas: al amparo de las prescripciones funcionalistas, esas "novedades" han reforzado eficazmente el sobrecódigo gerencial que guía la interpretación socio-técnica de las organizaciones, ampliando además su rango de influencia.*

Tal sobrecódigo, sin embargo, está lejos de ser imperturbable. Al incorporar la dimensión simbólica (propia de la razón práctico-discursiva), salieron a la luz los límites y equívocos fundamentales del pensamiento instrumental, a saber: la imposibilidad lógica y pragmática de someter a control la totalidad de las interacciones que los actores establecen, aún en las condiciones de restricción performativa que se presumen en las organizaciones de trabajo.

Este hecho, en apariencia simple pero regularmente pasado por alto en la literatura especializada, hace insostenibles tanto la extremada formalización del comportamiento (limitado a sus aspectos utilitarios) como la lógica binaria (input/output, formal/informal, función/disfunción) de que se vale el *funcionalismo sistémico para reducir legalmente la complejidad y justificar el predominio de sus criterios "universales" de evaluación de las acciones, operativas o no.*

Mina también los apoyos conceptuales que los comunicólogos *organizacionales toman como garantía en sus ejercicios paragerenciales. La perversión simétrica de interacción y estructura, sentido y comando, comunicación y operación, revela su disposición a acoger el imaginario administrativo como canon indiscutible de la investigación, su compromiso con los fines objetivados de las organizaciones y su renuencia a acometer*

críticamente los dogmas y mitos que hoy imperan en el campo de la Comunicación Organizacional.

Pero las "nubes de sociabilidad" que colman las organizaciones no pueden expurgarse por decreto. De ahí que el mundo de la vida cotidiana deba considerarse en su fecunda dimensión objetual dentro de la comunicación organizacional, con su conciencia discursiva y su razón práctica, sus paradojas y sus desconciertos. Como espacio privilegiado de la acción simbólica, intransigente al puro reglamento y desempeño finalistas, el mundo de la vida cotidiana se constituye, quizá, como el ámbito más prolífico (o en todo caso inapelable) para las nuevas aproximaciones que se lleven a cabo en este campo, dominio actual del adocenamiento académico y la equivocidad social.

#### Capítulo 4. Figuraciones simbólicas en Comunicación Organizacional: metáforas comunicacionales en el discurso administrativo

Ciertos conceptos, trabajados por las élites de la ciencia comunicacional, se convierten en realidades del mundo social y político, pasan a la vida corriente y forman la pantalla por medio de la cual construimos el mundo y que ni siquiera podemos percibir. Tanto la utilizamos, tanto nos envuelve.

Lucien Sfez

Es bien sabido que para interpretar el mundo y organizar su experiencia, los actores se enmarcan en contextos de acción y significación. La relación con la realidad, lejos de ser directa y espontánea, está mediada, quizá en primer lugar, por productos discursivos articulados en matrices simbólicas a las que ellos mismos (en tanto campos de conocimiento y acción) han constituido temporal, espacial y socialmente, y de las que a su vez obtienen su sentido y consistencia lógico-conceptual.

Del mismo modo, los discursos estructurados textualmente (que, por tanto, “proyectan delante suyo un mundo-del-texto”) hallan en su camino hacia las prácticas y las instituciones sociales de que quieren dar razón otros discursos y otros textos, algunas veces de manera inadvertida y otras plenamente intencional.<sup>160</sup>

En el caso de la Comunicación Organizacional, los procesos comunicativos y los términos en que se les asume teóricamente, su especificidad práctica y simbólica, así como su espesor sociocultural, son demarcados por los *con*-textos académicos y profesionales que desde hace por lo menos medio siglo han venido constituyendo esa suerte de pantalla a través de la cual la entendemos y practicamos, es decir, la encaramos y vivimos.

---

<sup>160</sup> Cf Paul Ricoeur, “Autocomprensión e historia”, en Tomás Calvo y Remedios Ávila (eds.), *Paul Ricoeur los caminos de la interpretación Symposium internacional sobre el pensamiento filosófico de Paul Ricoeur*, Anthropos, Barcelona, 1991, pp 26-42

En ese transcurso, el objeto (la comunicación en organizaciones formales) ha sido construido por abordajes que privilegian los aspectos instrumentales, el orden sistémico y las restricciones funcionales, hasta convertirse en sintaxis de ese meta-texto que es el discurso comunicacional comprometido con los requisitos administrativos: “Dos intereses dominantes formaron los fundamentos del campo: 1) las habilidades que hacen a los individuos comunicadores más efectivos en el trabajo; y 2) los factores que caracterizaban la efectividad del sistema de comunicación”.<sup>161</sup>

A pesar de que una lectura atenta de tal sintaxis revela su precariedad teórico-analítica (precariedad análoga a los innumerables espacios vacíos que marcan la Teoría de las organizaciones), al caracterizar el campo de acuerdo con un interés técnico lo dota de atributos cuasi-paradigmáticos y, por ello, presuntamente universales respecto a los nuevos (y actuales) ejercicios de indagación y reconstrucción.

En otras palabras, la aproximación de investigadores y practicantes a la comunicación en el escenario organizacional es mediada (vale decir, *pre-juiciada*) por una sintaxis teórico-práctica en torno al deber-ser de la comunicación. Constituida en función de la perspectiva managerial, a la sazón parece reclamar estatuto de verdad objetiva y, en consecuencia, no-problemática.

Al decretar al objeto según un interés particular, estos enfoques aspiran a reducir la incertidumbre que acompaña su complejidad hasta niveles manejables, susceptibles de gestión managerial. De este modo no solamente refuerzan enfoques convencionales en el ámbito profesional, sino que promueven un tipo de conocimiento centrado en la gestión formal antes que en la reflexión crítica y el análisis comprensivo. La comunicación es entonces considerada, natural y racionalmente, como mecanismo o instrumento (de coordinación, integración o, en general, de “acción ejecutiva”) y no como resultado de la acción colectiva o

---

<sup>161</sup> Linda L. Putnam, Nelson Phillips y Pamela Chapman, “Metaphors of communication and organization”, en Stewart R. Clegg *et al*, *Handbook of organization studies*, *op. cit.*, p. 376. Por nuestra parte, en otro lugar ofrecimos un panorama sobre la evolución y diversidad conceptual de este objeto de estudio, por lo que remitimos a él para más detalles. Cf. Rafael Ávila, *Comunicación organizacional: huellas de un extraviado organicista*, *op. cit.*, pp. 96-132.

fenómeno emergente en las organizaciones que en todo momento necesita ser explicado.

Junto con las etiquetas, los relatos y los mitos, las metáforas son uno de los dispositivos discursivos más sobresalientes para fijar el sentido de lo que actualmente se denomina Comunicación Organizacional. Gracias a su potencial sinóptico, la literatura administrativa las operacionaliza de modo que al crear ciertas imágenes del fenómeno operan también como bisagra para el cierre discursivo y como candado para evitar hacer explícitos sus marcos interpretativos. Al igual que los sueños para Lacan, las metáforas no son sólo un montón de imágenes y arquetipos, sino orientaciones para la acción que, al aparentar desprenderse de fines normativos, prescribe rumbos y pareceres, medios y prácticas sociales.

Mostrar la calidad metafórica de los productos teóricos referidos a la CO, implica en buena medida revelar los supuestos de fondo de las aproximaciones funcionalistas, abriéndolos a la discusión y el análisis transdisciplinario. Al fin y al cabo, mostrar no es únicamente el envés del demostrar, sino también su condición metodológica. Y siempre que se estimulen nuevas posibilidades de interpretación y producción discursivas, la mostración permitirá avanzar en otras direcciones teóricas (hacia otros textos, sin duda también metafóricos) y hacia otros mundos posibles.

#### **4.1 Metáfora y comunicación: condensación y desplazamiento del sentido social**

Los investigadores del campo organizacional, como cualquier otro campo de discursividad, recurren a las metáforas para auxiliarse en la comprensión de los fenómenos que abordan, así como para facilitar la difusión de sus propuestas. Pero más importante aún: los paradigmas teóricos en que se basan están articulados en conjuntos de metáforas que renuevan el sentido de sus objetos de

estudio y lo fijan en sus definiciones de acuerdo con la aceptación y extensión disciplinarias de que disfruten.<sup>162</sup>

La Comunicación Organizacional, en tanto espacio discursivo, no es ajeno a este tratamiento. De hecho, al ser notablemente subsidiario de las teorías organizacional y administrativa hace suyas muchas de las metáforas empleadas en esos ámbitos para legitimarse ante ellos y ante sí misma.

Las metáforas son innovación lingüística y producción de sentidos nuevos. Construyen un segundo nivel de significado al realizar un “acercamiento inédito entre dos campos semánticos incompatibles según las reglas usuales de clasificación”.<sup>163</sup> En esa operación de síntesis, iluminando un objeto a partir de significados originalmente ligados a otro, crea nuevos “seres de discurso” y abre nuevos caminos para la comprensión del mundo. Tal es su poder generativo. Desplaza el significado desde una esfera a otra y lo condensa en nuevas intersecciones de sentido mientras atribuye determinadas características al objeto en cuestión, incorporándolo en nuevos marcos de referencia y estructurando la acción y la intersubjetividad.

Lejos de ser una réplica del original (en cuyo caso sería infructuosa) o de ser un recurso meramente descriptivo, la metáfora implica una reorganización de la experiencia del sujeto que hace uso de ella. Se verifica así un proceso de recreación de la realidad caracterizado por la emergencia de una significación de segundo grado, más abstracta pero también más manejable.

Sin ser un objeto real, es decir, sin plantearse como sustitución cabal del objeto al que se aplica, debido a sus propiedades significativas se sobrepone a él y, en cierta forma, lo suplanta. Mas siempre de modo parcial, porque a pesar de ese desplazamiento y condensación de sentido, una sola metáfora es incapaz de cubrir la totalidad del objeto, cualquiera que éste sea. Como anotó Sfez, al mismo tiempo que pone de relieve algunos de sus rasgos, decretando al instante su pertinencia, oscurece otros y niega su importancia objetual.

<sup>162</sup> Vid *supra*, páginas finales del capítulo dos

<sup>163</sup> Paul Ricoeur, “Autocomprensión e historia”, *op. cit.*, p. 38

Vistas de esta manera, las metáforas operan simultáneamente como revelación y como ocultamiento.<sup>164</sup> Reconstruyen los objetos al tiempo que los fragmentan y sitúan en otros contextos de acción simbólica. Con la ruptura de significados literales que efectúan, y la operación sintética que las concreta, obligan a reestructurar los códigos lingüísticos y, desde ahí, forjan otras representaciones del mundo.

Pero la metaforización requiere cumplir ciertas condiciones para ser eficaz. Morgan ha indicado que el potencial creativo de las metáforas se basa en el grado de diferencia entre el significado original y el nuevo objeto sobre el que se enfoca. Demasiada semejanza hace inútil el propósito de aclaración (dado que aparecen como indistintos), y un escaso parecido dificulta encontrar los puntos de intersección entre ambos. Una metáfora efectiva será la que se ubique en términos intermedios. Por supuesto, este nivel de generalidad no permite abrigar demasiadas expectativas, por lo que parece necesario recurrir aquí mismo a la metáfora de "chispa de sentido" propuesta por Ricoeur para hacerlo inteligible.

El concepto no es, desde luego, tomado en sentido estético. Más bien se relaciona con la propiedad paradigmática de la lengua, donde los signos se articulan en distintos sistemas de significado posible. Pero quizá la propuesta de Umberto Eco sea más útil para entender las cualidades distintivas de las metáforas. Para él, las metáforas pueden ser aceptables, recompensantes o fallidas:

Las metáforas son percibidas como *aceptables* si permiten la asociación deseada pero fracasan en cuanto a ejercer una influencia estética, como cuando decimos que las organizaciones son sistemas políticos. En contraste con esto, las metáforas que crean nuevas asociaciones son recibidas como *recompensantes*. 'Las organizaciones como cestos de basura' es un buen ejemplo de ellas. Las metáforas son sentidas como *fallidas* (o decepcionantes) si es difícil hacer la asociación deseada, y aún cuando esto suceda, el resultado no es muy iluminador. Ver a las

---

<sup>164</sup> Cf. Mats Alvesson, "The play of metaphors", en John Hassard y Martin Parker, *Postmodernism and organizations*, *op. cit.*, pp. 115 ss. También Gareth Morgan, "Paradigms, metaphors and puzzle solving in Organization Theory", *op. cit.*, pp. 611 ss.

'organizaciones como vaivén o columpio' es de esta clase. Finalmente, hay metáforas que no son realmente metáforas, como son relacionar algo que nuestro saber común ha relacionado desde hace mucho sin resultados estimulantes. Son metáforas convertidas en lugares comunes, tales como, por ejemplo, las 'organizaciones como jerarquías'.<sup>165</sup>

Las propiedades estéticas de las metáforas se ponen al servicio de los instrumentos lógicos de conocimiento, de manera que despliegan ante los actores lingüísticamente competentes (empleando la noción de "comunidad lingüística" de Apel) nuevos usos pragmáticamente válidos de las construcciones lingüísticas.

El que, por ejemplo, las organizaciones sean vistas como sistemas procesadores de información no puede ser comprendido sino metafóricamente ("aceptable", siguiendo a Eco), aún cuando no se tenga en mente la cibernética como campo originario de tal atribución. Con ella se vinculan dos campos de experiencia y discursividad, orientando la comprensión de las organizaciones formales en términos de *input/output* y de control autorreferencial (neguentrópico).

Una vez aceptada esta metáfora (con independencia de nuestro propio desacuerdo básico con ella) los tratamientos subsecuentes que se hagan del objeto tendrán como fondo esta concepción radical, como una metáfora raíz (o de segundo nivel) haciendo de vínculo categorial entre las metáforas superficiales o explícitas de los productos discursivos.

En los siguientes apartados desarrollamos este punto de las metáforas raíz con mayor detalle; por ahora y en este marco, nuestro interés radica en dejar claro que identificar las metáforas presentes en los discursos sobre la Comunicación Organizacional supone indagar acerca de las concepciones básicas de que parten los investigadores al abordar la comunicación en organizaciones formales. Hacerlo así nos permite, al menos, reconocer las fuentes teóricas de donde abrevan, los *pre*-juicios que guían su trabajo en este dominio, los esquemas

---

<sup>165</sup> Umberto Eco, citado por Barbara Czarniawska-Joerges y Bernward Joerges, "Linguistic artifacts at service of organizational control", en Pasquale Gagliardi (ed.), *Symbols and artifacts: views of the corporate landscape*, Walter de Gruyter, Berlin, 1990, p. 344



definitorios que aplican en su caracterización del objeto, y la manera en que lo fijan discursivamente.

Weick ha dicho que las organizaciones tienen que ver con la equivocidad, "pero con frecuencia las maneras en que se les trata son ellas mismas equivocadas y están sujetas a muchas interpretaciones".<sup>166</sup> Tanto en Teoría de las organizaciones como en Comunicación Organizacional esto parece habitual.

Para el ejemplo en el que las organizaciones son vistas como sistemas procesadores de información (metáfora muy popular entre los comunicadores organizacionales),<sup>167</sup> aquí y allá se conforman con un tratamiento no-problemático del objeto previamente constituido, olvidando que, en su misma lógica, "organizar se dirige inicialmente a cualquier *input* que no es autoevidente".<sup>168</sup>

Problematizar o no al objeto conduce a interpretaciones muchas veces encontradas. La investigación administrativa de la comunicación opta por tomar como premisas los postulados validados por los núcleos teóricos consolidados en una tradición dominante: la de quienes ven en ella un mecanismo de gestión en contextos sociales (las organizaciones formales) racionalmente orientados a la consecución de metas. Este es el caso de Arrieta, quien asevera: "Para poder ser verdaderamente útil en el esquema de operación de la empresa, el programa de comunicación debe inspirar y guiar su quehacer en todo lo que coadyuve al logro de los objetivos de aquella".<sup>169</sup>

En la otra acera, Deetz considera que "lo que tenemos hoy, en términos de Foucault, es una nueva *problematización*", ya que la comunicación es tan pertinente como objeto de estudio que como método, como modo de análisis y

---

<sup>166</sup> Karl E Weick, *The social psychology of organizing*, McGraw-Hill, 1979, p. 11

<sup>167</sup> Cf Peter K Manning, *Organizational Communication*, Aldine de Gruyer, Nueva York, 1992.

<sup>168</sup> Karl E Weick, *The social psychology*, *op cit*, p. 4.

<sup>169</sup> Luis Arrieta, *Un concepto de comunicación organizacional*, Diana, México, 1991, p. 41. En el mismo tenor, otro autor considera que la comunicación organizacional "es una función esencial del management", puesto que en ella reside "la verdadera esencia de la efectividad organizacional" Phillip V Lewis, *Organizational Communication: the essence of effective management*, Wiley & Sons, Singapur, 1987, p. 261. Esta posición es una réplica de la posición que Chester Barnard defendía en 1938 Recordemos que para él la principal función de los ejecutivos era mantener en operación el sistema de comunicación de los sistemas cooperativos que son las organizaciones. Al respecto vease, Chester Barnard, "The executives functions", en Dereck S Pugh, *Organization theory selected readings, op cit*, pp 166-181

como fenómeno para analizar. "Una perspectiva comunicacional denota aquí la primacía del sistema de interacción como 'textual'... Una explicación comunicacional es estructural y multidimensional, produce unidad y discontinuidad".<sup>170</sup> Características éstas que la literatura afin al managerialismo escasamente reconoce o, a lo más, percibe como obstáculos al control gerencial.

Los productos teóricos que se resuelven en uno y otro sentido se asimilan (y renuevan) a los sistemas sociales de representación históricamente constituidos, habilitándose para guiar las perspectivas hacia los objetos, organizar la experiencia individual y colectiva, y determinar respuestas útiles en términos de un *deber ser* particular. En esta medida, las teorías poseen un valor práctico, y los textos se convierten en artefactos para la acción simbólica (Czarniawska-Joerges).

Existe una diferencia sustancial en que la comunicación sea concebida como proceso estructurante o como recurso estructurado. La perspectiva administrativa de la comunicación en las organizaciones acoge la segunda como estrategia para reducir la equivocidad y la indeterminación de los procesos respecto a las directrices manageriales, puesto que "la estructura se refiere a aquellos factores organizacionales que el management puede controlar".<sup>171</sup>

Según esta elección, la comunicación queda re-presentada como objeto de gestión (sometido al orden global). La complejidad y discontinuidad de los procesos, su poder generativo de sentido social y sus efectos estructurantes sufren un desplazamiento y una condensación metafóricos: en adelante, la comunicación es vista (debe serlo) como problema de orden técnico. Como tal, los profesionales del campo están impelidos a buscar los mejores métodos para hacerlo crecientemente eficiente respecto a los fines que el management determine.

La comunicación deviene un problema de método, en la lógica de medios/fines, antes que de conceptualización y práctica cotidiana abierta al entendimiento. Los intercambios simbólicos, su reciprocidad y resistencia a los

---

<sup>170</sup> Stanley Deetz, *Democracy in an age of corporate colonization: developments in communication and the politics of everyday life*, Universidad Estatal de Nueva York, Nueva York, 1992, p. 81.

<sup>171</sup> Phillip V. Lewis, *Organizational Communication: the essence of...*, op. cit., p. 299

ordenamientos jerárquicos quedan anclados a los imperativos sistémicos, a las políticas organizacionales y el *script* estratégico. Los managers y sus *think-tanks* decretan nuevos códigos y nuevos órdenes de convivencia, rutinizando no sólo las tareas, sino sus interpretaciones y significados.

A la estandarización de las prácticas productivas (funcionales) le acompaña una apropiación gerencial de los cómo, cuándo y para qué de los procesos comunicativos. Su contribución al cumplimiento de tareas y al logro de metas es la medida de su legitimidad; su acompasamiento con las líneas programáticas de la unidad Comunicación Organizacional, el indicador de su oportunidad; su nivel de estructuración, el grado de su eficiencia. Al lado del poder directo (cifrado en la jerarquía y la supervisión) el poder disciplinario encarnado en el comportamiento rutinario y la auto-vigilancia, el control actuando a través de la normalización discursiva, metafórica y mítica.

El problema es con las dimensiones utilizadas para producir clasificaciones y, en consecuencia, producir grupos y relaciones. Más aún, debemos entender cómo las mismas concepciones representacionales del lenguaje ayudan en la producción de clasificaciones e identidades que parecen neutrales y basadas en distinciones naturales más que articular elecciones con distintos efectos políticos (...) Reconocer la arbitrariedad de tales construcciones es un paso para comprender la pluralidad de articulaciones objetuales igualmente plausibles y momentáneamente fuera del alcance de la proclamada 'naturalidad y auto-evidencia'. Se debe dar cuenta de esta auto-evidencia y presunta transparencia del lenguaje para entender el poder y la política de la experiencia<sup>172</sup>

Aún reconociendo que los productos de la investigación se sitúan en el campo de "metáforas maestras", Czarniawska-Joerges ha prevenido contra el exceso de metáforas en los estudios organizacionales, dado que están lejos de ser meras figuras ornamentales del lenguaje. "Ellas son también instrumentales, con usos

---

<sup>172</sup> Stanley Deetz, "Disciplinary power in the modern corporation", *op. cit.*, pp 29 y 31

como el control, y por lo tanto puentean los órdenes expresivo y práctico en las organizaciones".<sup>173</sup>

Así que, en efecto, la comunicación es una preocupación central de los managers, pero por motivos menos "naturales": la eficacia del control gerencial descansa en la gestión de los esquemas de interpretación *en y hacia* la organización. Managerialismo es también administración de significados. Los usos metafóricos que se despliegan entre los grupos organizacionales colaboran en la creación de ideas compartidas del mundo, se imponen como sobre-códigos que estructuran la acción colectiva y legitiman un orden jerárquico e instrumental.

La investigación administrativa provee a los profesionales del campo de las baterías lingüísticas apropiadas a estos fines. Aún cuando los productores no estén conscientes del sentido de sus aportaciones, la validez de éstas se califica en función de su consistencia con la lógica administrativa. Etiquetas como *mentalidad de servicio, filosofía gerencial y misión corporativa* (como antes *especialización, compromiso y espíritu de equipo*), promueven expectativas de comportamiento e identidades colectivas, aseguran la existencia intersubjetiva de figuraciones simbólicas, y clasifican a los actores en paganos (los "otros") y correligionarios ("nosotros").

Si las etiquetas corresponden al plano de la nominación y la taxonomía, las metáforas se sitúan en el nivel taxativo de la cualificación. A través de las síntesis que realizan señalan las propiedades de objetos y fenómenos. Pero con el uso del adverbio de modo (*ver como*) cierra la enunciación a posibles interpelaciones y desafíos críticos. Aunque guía la interpretación, se aparta de la dureza propia del juicio categórico, de ahí su apariencia a menudo *naive*: "Es necesario *ver a la comunicación como una herramienta* que apoye a la organización en el logro de sus objetivos, involucrando en ello a sus colaboradores', con esta apertura dejamos de lado las 'bisuterías' de la comunicación".<sup>174</sup>

---

<sup>173</sup> Barbara Czarniawska-Joerges y Bernard Joerges, "Linguistic artifacts at service of organizational control", *op cit*, p 345

<sup>174</sup> Maria Antonieta Rebel y Celia RuizSandoval, "Memoria del encuentro 'La comunicación en las organizaciones perspectivas laborales y académicas'", en *Ibid* (coord), *El poder de la*

Se comprende entonces que el problema para los comunicadores organizacionales sea primordialmente de disposición técnica del instrumento comunicacional, y su arreglo eficiente respecto al actor único que es la organización (es decir, el management) como un todo.

Las enunciaciones metafóricas de la comunicación organizacional quieren eximir al enunciador de explicitar su matriz teórica, si bien al cristalizarse dejan expuesta su calidad convencional. Muchas veces en su tosquedad son solamente una marca, dice Barthes, "que sitúa un lenguaje como una etiqueta informa sobre un precio (...) Este lenguaje saturado de convención sólo entrega lo real entrecomillado".<sup>175</sup>

De ser un fenómeno social simbólicamente constituido, y realizado intersubjetiva y normativamente (esto es, construido en términos socioculturales), la comunicación entra en el discurso administrativo como valor-objeto, como *mathémata* y figuración. Con su elocuente precariedad tecnocrática, los organizadores de la comunicación managerial atajan el potencial creativo de la duda y encierran al objeto en la seguridad de sus propias representaciones y la circularidad de un discurso administrativamente sancionado.

#### 4.2 Metáforas y representaciones de la comunicación organizacional

Los discursos administrativos son medios que las organizaciones emplean para presentarse a sí mismas y ante sí mismas. Por ello son constructos validados jerárquicamente y plenos de intencionalidad: *hacer* a la organización. No aspiran a dar cuenta de ella, sino a dictaminarla.

Con el punteo selectivo de atributos afines a sus preocupaciones, el pensamiento managerial elabora un perfil de las organizaciones que quiere ser instituido como marco de referencia universal. Así que necesita ser a un tiempo sintético y oblicuo para resistir la diversidad de arreglos lingüísticos y normativos

---

*comunicación en las organizaciones*, Plaza y Valdés/Universidad Iberoamericana, México, 1998, p 380

<sup>175</sup> Roland Barthes, *El grado cero de la escritura*, Siglo XXI, México, 1973, pp 73-74.

inevitables en las organizaciones. Por eso está urgido de unidad discursiva y representacional.

Con ese sobre-código, que tejen cotidiana y rutinariamente, condicionan la producción de conocimiento tanto como las formas expresivas, los modos de enunciación y los esquemas de interpretación. Con él de referencia, fabrican un rostro y una "personalidad orgánica", actividad que es construcción del sujeto colectivo y de la realidad en que se sitúa.<sup>176</sup>

Dentro de la teoría de las organizaciones y el pensamiento administrativo, las metáforas que llevan a ver las organizaciones como organismo homeostático, sistema cibernético o cultura (unificada en los planos institucional, organizacional o corporativa), casi han devenido santo y seña de las tradiciones investigadoras y profesionales comprometidas con el ideario managerial.

Al asumirlas como marcos de conocimiento, el discurso de la comunicación organizacional les ha otorgado un carácter ontológico, poniéndolas en la base de sus planteamientos teóricos y metodológicos como metáforas raíz. Esta asunción acrítica se explica en virtud de la necesidad acuciante de los comunicadores organizacionales por hacerse de un legítimo espacio en ese escenario. En su envión, optaron por reforzar las pretendidas univocidad y certidumbre cuajadas en los supuestos no-problemáticos de la razón funcionalista: adaptación al medio, persecución de metas y unidad de propósitos (copartícipes todas de la racionalidad instrumental).

El uso de las metáforas no expresa solamente singularidades estilísticas. En nuestro caso, permite vislumbrar las raíces conceptuales de los productos discursivos, el interés de su orientación cognoscitiva (tecno-estratégica) y sus efectos prácticos. Expresan en todo caso la construcción selectiva de esquemas de significación y ordenamiento social, así como el acto de encubrimiento de la diversidad simbólica fundada en la coexistencia de distintos códigos (semánticos, pero también pragmáticos).

---

<sup>176</sup> Cf Stanley Deetz. "Disciplinary power in the modern corporation". *op cit* , pp 26 ss

Situados en un campo de fuerzas, tales códigos permanecen en tensión unos con otros, delatando luchas de poder al interior de las organizaciones. De donde se extrae que las estructuras manageriales de sentido se refieren a tipos ideales de arreglo institucional que no existen empíricamente. Y puesto que “todas las metáforas son parcialmente ciegas” (Manning), la aplicación aislada de una de ellas al objeto “comunicación organizacional” es en parte una suplantación y una metonimia:

Una vez identificada la organización como un sistema de proceso de mensajes donde sus integrantes interactúan, intercambian información y desarrollan actividades *para hacer posible la consecución de los objetivos organizacionales*, queda claro que el *factor dinámico* que hace posible esa interacción, esa coordinación de actividades y ese intercambio de información es la comunicación ( ) Aquí es posible identificar la función de la comunicación como *catalizador* de las relaciones interpersonales y entre instituciones, que se dan en el ámbito organizacional (...) Así surge lo que hoy se conoce como comunicación organizacional, disciplina que proporciona elementos para optimizar el flujo de la comunicación organizacional, tanto interna como externa, y vincularlo a la filosofía y objetivos particulares de cada institución o empresa. <sup>177</sup>

En la generación de sentido propia de los procesos metafóricos, se manifiestan metáforas de “segundo nivel”, casi siempre implícitas, que al indicar imágenes globales de los contextos de acción (las organizaciones) se superordinan a las metáforas explícitas (acerca de la comunicación). La claridad de la cita anterior respecto a los usos metafóricos de ambos objetos no debe engañarnos respecto a la dificultad para identificar las metáforas raíz. Con frecuencia sólo pueden encontrarse yendo más allá del nivel superficial de los discursos y problematizando el plano de la significación. Y cada vez sorprende menos que como referencia radical encontremos supuestos ampliamente extendidos en el imaginario gerencial.

---

<sup>177</sup> Carlos Bonilla, *La comunicación función básica de las relaciones públicas*, Trillas, México, 1997, pp 34 35

De acuerdo con ese prisma metafórico, mantenemos la idea básica de que la comunicación organizacional: a) como objeto de estudio se ha constituido en estricto apego a los intereses administrativos; b) como núcleo teórico se ha ceñido a los principios axiomáticos del pensamiento managerial; y c) como campo disciplinario se delimita de acuerdo con un interés técnico-instrumental, excluyendo aproximaciones más comprensivas.<sup>178</sup>

Sin tener la intención de componer un *dossier* de apoyaturas a estas consideraciones, sin duda los ejemplos que siguen les darán mayor claridad y firmeza en el camino de mostrar la excepcional hibridación entre la comunicación organizacional y las representaciones manageriales. Y en esa hibridación, reconozcamos que la comunicación organizacional (concebida técnicamente) puede ayudar a alcanzar ciertas metas y fines, pero ciertamente no puede determinar ni su contenido ni su propósito general. Ésa es su limitación primera y, en el estado actual, quizá definitiva.

Por otro lado, debemos precisar, con Alvesson, que la relación entre las metáforas raíz y las de primer nivel no es inequívoca. A menudo en la exposición textual de las metáforas superficiales se hace referencia a más de una metáfora raíz, "sin que sea explícitamente señalado o incluso notado por el autor". De modo que "diferentes metáforas de segundo orden pueden gobernar el uso de la 'misma' metáfora (de primer nivel, que sólo en la superficie se mantiene como la 'misma') A esto puede llamarse '*giro metafórico*'... Pensar en términos de la posibilidad de diferentes metáforas de segundo nivel entrando y saliendo de la construcción y uso de una metáfora particular (de primer nivel), puede inspirar mayor conciencia sobre cómo una metáfora puede variar en su significado".<sup>179</sup>

Las metáforas raíz (o de segundo nivel) estructuran la comprensión de las metáforas superficiales, lo que no debemos olvidar al revisar los aspectos

---

<sup>178</sup> Tompkins atribuye este hecho a la *intertextualidad* propia del campo organizacional, que si bien debe evitar la *burocratización de significados* en cada disciplina, "debemos admitir que el muy joven campo de la comunicación ha tomado más de disciplinas hermanas de lo que les ha dado". Phillip K. Tompkins, "Translating organizational theory: symbolism over substance", en Fredric M. Jablin *et al Handbook of organizational communication: an interdisciplinary perspective*, Sage, Estados Unidos, 1987, p. 77

<sup>179</sup> Mats Alvesson "The play of metaphors", *op. cit.* p. 124



metafóricos (de primer nivel) del discurso comunicativo. Esto es válido pese a que aquí nos limitaremos a una tarea más expositiva que demostrativa, haciendo notar únicamente las relaciones más sobresalientes de las metáforas superficiales con las metáforas raíz.

Agreguemos también que muchas de las metáforas utilizadas en el discurso de la comunicación organizacional resultan ser “metáforas fallidas”, y no cumplen con el propósito de iluminar más áreas del objeto que su significante original, o bien son tan semejantes entre sí que dejan el primer significado casi intacto. Este es el caso de metáforas tales como: *la comunicación como proceso*, puesto que ella misma es un proceso, y *la comunicación como pegamento social*, ya que constituye, en efecto, un principio del mantenimiento y estructuración de las relaciones socioculturales.<sup>180</sup>

Con esa salvedad, anotemos algunos grupos metafóricos al menos aceptables en cuanto a su operación sintética (reiterando que esa aceptabilidad no implica estar de acuerdo con su sentido). Los traslapes, complementariedades y contradicciones que entre ellas se observan no invalidan la orientación básica para ver a la comunicación en contextos formalmente organizados.<sup>181</sup>

#### 4.2.1 La comunicación como técnica

Ésta es tal vez la metáfora más común en la literatura especializada, luego de la amplia aceptación de que goza la concepción sistémica de las organizaciones. Tanto es así, que de no ser por su dependencia alternada respecto a las

---

<sup>180</sup> Cf. *Ibid.*, *Cultural perspectives on organizations*, Cambridge University Press, Cambridge, 1993, p. 19.

<sup>181</sup> En su artículo mencionado antes, Putnam, Phillips y Chapman identificaron siete grupos metafóricos del vínculo comunicación-organización, categorizados como: conducto, lentes, eslabón, desempeño, símbolo, voz y discurso. Aunque nuestro desarrollo tiene semejanzas con este tratamiento de la comunicación, no deben considerarse paralelos ni equivalentes dado que empleamos fuentes distintas. Cf. Linda L. Putnam, Nelson Phillips y Pamela Chapman, “Metaphors of communication and organization”, *op. cit.*, pp. 375-408.

metáforas *organísmica* y *cibernética*, de segundo orden, podría parecer metáfora raíz<sup>182</sup>

Las aproximaciones que emplean la metáfora técnica, consideran a la comunicación como un dispositivo sujeto a operacionalización racional, orientado a finalidades preestablecidas y administrado por un manager especialista. En virtud de que hipostasian a la organización, se guían por la lógica del *ajuste* con los planes y objetivos organizacionales, así como por el servicio que pueda prestar al logro de esas metas (ya sea a través de la acción estratégica, la coordinación operativa o la integración del personal).<sup>183</sup>

Las organizaciones existen debido a que algunos objetivos solamente pueden alcanzarse (o al menos de manera más eficiente) a través de la acción coordinada de dos o más individuos. De hecho, una organización puede definirse como *un sistema estructurado de relaciones que coordina los esfuerzos de un grupo hacia el logro de objetivos específicos*. Coordinar las acciones de dos o más individuos hacia el logro de una meta común es un problema para cualquier unidad organizacional. Es sólo con el uso efectivo de la comunicación que esa coordinación puede ser alcanzada.<sup>184</sup>

Desde este enfoque la comunicación es un asunto de orden técnico-operativo, no susceptible de problematización conceptual y naturalmente subordinado a los

---

<sup>182</sup> Sin ser fiel a la propuesta de Morgan sobre imágenes organizacionales, sí reconocemos en ella una significativa aportación para la construcción de metáforas raíz. Cf. Gareth Morgan, "Paradigms, metaphors and puzzle solving...", *op cit.*; así como *Ibid*, *Imágenes de la organización*, *op. cit.* En este último, Morgan indica que las metáforas sobre las organizaciones más extendidas son: la organización como máquina, organismo, cerebro, cultura, sistema político, cárcel psíquica, cambio y transformación, y organización como instrumento de dominación.

<sup>183</sup> La literatura sobre esta metáfora es abundante. Entre quienes hacen uso de ella se encuentran: María Luisa Muiel y Gilda Rota, *Comunicación institucional. enfoque social de relaciones humanas*, Editora Andina/CIESPAL, Quito, 1980; William V Ruch, *Corporate communications: a comparison of japanese and american practice*, Quorum Books, Estados Unidos, 1984, Luis Arrieta, *Un concepto de comunicación organizacional*, *op. cit.*; Gerald M Golhaber, *Comunicación organizacional*, Diana, México, 1984, María Antonieta Rebeil, "Perfiles de la comunicación en las organizaciones", en María Antonieta Rebeil y Celia RuizSandoval (coord.), *El poder de la comunicación en las organizaciones*, *op cit.*, pp. 159-192. Y aunque Bartoli recomienda precaución ante modelos demasiado racionalistas, también Annie Bartoli, *Comunicación y organización: la organización comunicante y la comunicación organizada*, Paidós (Empresa, 8), Argentina, 1992

requisitos de control managerial. Está muy emparentado con la metáfora instrumental, sólo que a diferencia de ésta concibe a la comunicación como unidad orgánica (por lo que adopta también las denominaciones de *sistema* o *programa*) que amerita un diseño detallado y una evaluación sistemática.

La construcción de la imagen y la identidad organizacionales son objeto de interés primordial para esta perspectiva.<sup>185</sup> Por ello incluye el uso articulado de canales físicos, medios tecnológicos y técnicas de expresión (orales y escritas), artefactos simbólicos y programas orientados a regular los flujos de información interna y externa: "La planeación de la comunicación en este ámbito incluye tanto el diseño mismo de sistemas de comunicación como la administración del flujo de mensajes que determina 'qué se puede comunicar, cuándo y a través de qué canales'".<sup>186</sup>

En virtud de esta caracterización "global", en las organizaciones donde se comparte esta forma de ver a la comunicación disponen de un departamento (en línea o staff) encargado del desempeño de la "función" comunicativa según las directrices oficiales, o bien recurren a consultores externos para que elabore diagnósticos y programas de gestión.

Podemos hacer la similitud entre la labor del comunicador y la del médico cuando hace una auscultación a un paciente que siente que no está bien de salud (...) Por tanto, el establecimiento de un programa de comunicación dentro de la empresa es una labor de equipo, que simplemente es coordinada por el responsable de esta área, quien hace las veces de un director de orquesta, que a cada músico le entrega el arreglo musical que corresponde a su instrumento. El éxito de la

---

<sup>185</sup> Jerry W. Koehler et al., *Organizational communication, behavioral perspectives*, Harcourt Brace Jovanovich College Publishers, Estados Unidos, 1981, p. 11

<sup>186</sup> Cf. Norberto Chaves, *La imagen corporativa: teoría y metodología de la identificación institucional*, Gustavo Gili, Barcelona, 1988

<sup>186</sup> Abraham Nosnik, "El papel del investigador de la comunicación en la práctica de las organizaciones", en Enrique E. Sánchez, *La investigación de la comunicación en México: logros, retos y perspectivas*, op. cit. p. 245. Sobre la articulación de medios véase Roberto Hernández, "Medios de comunicación en organizaciones", en Carlos Fernández Collado, *La comunicación en las organizaciones*, Trillas, México, 1991, pp. 245-273

ejecución dependerá del interés, esfuerzo invertido y cuidado con que cada miembro de la orquesta interprete su papel.<sup>187</sup>

Esta funcionalización de la comunicación implica ubicarla en la estructura formal, de modo que se centra la atención en los aspectos correspondientes, soslayando los "informales", considerándolos adjetivos o incluso tomándolos como un molesto obstáculo a la racionalidad de la gestión.

Debido al acento sobre el servicio técnico, a menudo recibe también el nombre de comunicación *estratégica*, focalizándose sobre determinados públicos externos (sectores de mercado o áreas gubernamentales) o espacios funcionales relevantes (de planeación, finanzas y marketing), y en épocas críticas sobre asuntos relacionados con el cambio organizacional (fusión, reestructuración, desarrollo de nuevos productos, reingeniería de procesos y sistemas de calidad). "Gestionar la comunicación estratégica", puntualiza uno de sus postulantes, "significa entonces no sólo gestionar las comunicaciones, sino además, operar sobre la compleja realidad corporativa... Significa implementar programas de comunicación para dotarla de una mayor gobernabilidad en todos sus actos. Por ello es que la comunicación estratégica está más cerca del management que de la comunicación en sí".<sup>188</sup>

Las pretensiones "holistas" de esta metáfora la vinculan directamente con dos metáforas raíz muy populares: a) las *organizaciones como sistemas adaptativos y orientados a metas*, fundada en Parsons y la teoría general de sistemas, en las que la funcionalidad de un subsistema se mide por su contribución a los objetivos del sistema total; y b) las *organizaciones como sistemas procesadores de información*, construida sobre la teoría de los sistemas abiertos y especialmente la cibernética, en donde el sistema se mantiene gracias a los intercambios de información con su ambiente. La primera de estas metáforas

---

<sup>187</sup> Ricardo Homs, *La comunicación en la empresa*, Grupo Editorial Iberoamerica, México, 1990, pp

IX-x

<sup>188</sup> Daniel A. Scheinsohn, *Comunicación estratégica management y fundamentos de la imagen corporativa*, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1993, p. 136

raíz ha sido discutida en capítulos anteriores; de la segunda, dejemos que sean Katz y Kahn quienes expresen este punto de vista:

Las organizaciones amplían sus fuentes de información mediante la investigación que abarque a todo el sistema... Entre sus objetivos, la investigación sistémica incluye estudiar las tendencias del ambiente, el funcionamiento operacional a largo plazo, la naturaleza de la estructura organizacional, la interrelación de los subsistemas dentro del sistema total y el influjo de la organización sobre su ambiente. [Y agregan:] Pasar de un estado desorganizado a otro organizado demanda introducir limitaciones y restricciones, a fin de reducir la comunicación diseminada y al azar a canales adecuados para alcanzar los objetivos organizacionales. Quizá también sea preciso introducir incentivos para que se usen esos canales y se usen en verdad adecuadamente, no para que se abandonen al silencio o se empleen en tareas sin importancia organizacional.<sup>189</sup>

Aunque en el papel esta metáfora aspira a ver a la comunicación como un fenómeno complejo, en su tratamiento formalista opera como reducción de complejidad hasta niveles manejables para la acción ejecutiva. Al tratar a la comunicación como factor estructurado (de índole operativo o estratégico) y no como fenómeno estructurante, la organización formal es contemplada como si fuese un contenedor en cuyo interior operara la comunicación. Privilegiando las restricciones sistémicas, el discurso administrativo la reduce a causa eficiente de información y operación, tanto al interior como en cuanto a las relaciones con otras organizaciones, y a dispositivo de auxilio para posicionar a la organización en su ambiente (legal y mercadológico).<sup>190</sup>

Esto explica su preocupación por administrar los canales y flujos informativos, con la intención de evitar una sobrecarga de información que desestabilice al sistema y, en casos extremos, lo paralice.

<sup>189</sup> Daniel Katz y Robert L. Kahn, *Psicología social de las organizaciones*, Trillas (Biblioteca de Ciencias de la Administración), México, 1981, pp 279 y 252

<sup>190</sup> Al respecto, indica Rebeil "La comunicación organizacional incluye en sus funciones tres dimensiones: la comunicación institucional o corporativa, la comunicación interna y la comunicación mercadológica (mercadotecnia y publicidad)" María Antonieta Rebeil, op. cit , p 177

'Una vez que un poder de jerarquía, casi de cualquier clase, cobra existencia, el intercambio de información ya no es libre sino restringida, conformada y controlada'.  
*Vemos así que una de las funciones de más importancia de la estructura organizacional es restringir los flujos de comunicación, para así reducir los problemas de sobrecarga de información.*<sup>191</sup>

Para esta metáfora la comunicación abierta es productora de ruido e incrementa la incertidumbre. Atenta contra el principio cibernético del *control* en cuanto a las relaciones *sujeto/objeto* (de conocimiento y acción) y contra la eficacia del modelo de *input/output* como vía de autoorganización productiva. La comunicación no prescrita no es comunicación inútil, sino desorganizadora y potencialmente conflictiva respecto a la estructura jerárquica.

Como en la teoría de los sistemas abiertos la información contrarresta los efectos entrópicos, la racionalización de su demanda y procesamiento es un requisito inapelable. Feldman y March lo dicen de este modo: "Las organizaciones son consumidoras, administradoras y proveedoras de información".<sup>192</sup> En esta lógica la comunicación es asimilada a la información, con la subsecuente negación de los problemas de significación y constitución simultánea de los agentes en contextos de acción organizada.

Taylor ha dicho que la concepción de las organizaciones remite al modo en que seleccionamos y formulamos las preguntas de investigación.<sup>193</sup> Si aceptamos esto, las metáforas raíz (finalista, adaptativa y cibernética) promueven una visión sustancialista de la unidad "organización" y, análogamente, una concepción de la comunicación como función productiva. Desde luego, ambas dejan de lado que tanto el fenómeno organizativo como el comunicativo son realidades emergentes de los procesos de interacción y significación organizacionales, y que como tales ameritan explicaciones que superen la dimensión axiomática.

<sup>191</sup> Everett M. Rogers y Rekha Agarwala-Rogers, *La comunicación en las organizaciones*, op. cit., p. 96

<sup>192</sup> Citados por Phillip K. Tompkins, "Translating organizational theory. .", op. cit., p. 84

Esos procesos ciertamente se relacionan con las restricciones formales, pero están lejos de ser isomorfos a ellos. En tanto realidades emergentes, son igualmente importantes las interrelaciones concretas de los agentes en el escenario organizacional, las identidades colectivas que construyen permanentemente (como coaliciones, grupos de trabajo o núcleos culturales), sus luchas de poder y, no en último lugar, sus códigos de representación y constitución de la realidad.

Respecto a esta clase de metáforas, escribió Czarniawska-Joerges: "Su principal problema es santificar todo el status quo bajo el supuesto de que es "funcional".<sup>194</sup> Su principal riesgo, añadimos nosotros, es rebajar el proceso creativo de la comunicación, al plano de la réplica y la significación sobrecodificada.

#### 4.2.2 La comunicación como instrumento

Cuando la comunicación es percibida como un *medio* de persuasión o un elemento de control entre un agente y un público, aparece la metáfora del instrumento. Como la metáfora técnica, su uso es cuantioso, presentándose en una miríada de textos teóricos y de investigación.<sup>195</sup>

Aquí también la comunicación es puesta al servicio de los fines organizacionales, sólo que por intermediación de agentes que determinan tanto el carácter de las metas como los medios y modos para llevarla a cabo. La comunicación, pues, no es formalizada según planes y programas orgánicos, sino

---

<sup>194</sup> Cf. James R. Taylor, *Rethinking the theory of organizational communication: how to read an organization*, Ablex, Nueva Jersey, 1993, p. 169

<sup>195</sup> Barbara Czarniawska-Joerges, *Exploring complex organizations...*, *op. cit.*, p. 29.

<sup>196</sup> Por nombrar algunos casos, entre quienes se valen de esta metáfora están: Louis P. Cusella, "Feedback, motivation and performance", en Fredric Jablin, *et al.* (edit.), *Handbook of organizational communication, an interdisciplinary perspective*, *op. cit.*, pp. 624-678; Victoria Vargas, "El proceso de comunicación", en Alberto Martínez de Velasco y Abraham Nosnik, *Comunicación organizacional práctica manual gerencial*, Trillas, México, 1988; Roger D'Aprix, *La comunicación: clave de la productividad*, Limusa, México, 1986; Pascale Weil, *La comunicación global: comunicación institucional y de gestión*, Paidós (Comunicación, 51), 2ª ed., Barcelona, 1992.

en función de los intereses de los actores organizacionales (preponderantemente de los managers).<sup>196</sup>

Bajo esta luz, la comunicación también es vista como un proceso de envío/recepción de mensajes en busca de un efecto deseado. Koehler lo expresa de este modo: desde el punto de vista mecanicista, "la comunicación es el comportamiento verbal o simbólico por el cual el emisor logra un efecto intentado sobre el receptor... Desde la perspectiva de una organización, la concepción comportamental de la comunicación parece ser de lo más práctica. La comunicación en la organización es intentada para influir en el receptor. Una respuesta específica es deseada por la fuente de cualquier mensaje en una organización. Cuando la fuente obtiene el efecto deseado, no importa si la información es o no compartida", esto es, comprendida.<sup>197</sup>

Compartir información significa aquí deducir su fidelidad de acuerdo a los efectos (reacciones) sobre el receptor observadas por el emisor. Es la lógica pragmático-instrumental en sus expresiones interpersonal y grupal. Los procesos de comunicación vienen a configurar el "mapa sensorial" de la organización; son circuitos de información que indican las rutas por las que ésta fluye, de modo que se puedan identificar patrones de interacción en vistas a obtener consensos sobre bases operativas (en función de roles y jerarquías).

Mientras el proceso básico de la comunicación y los modos, barreras y habilidades de la comunicación interpersonal obviamente influyen sobre esta forma de comunicación, el interés en la comunicación organizacional se enfoca sobre el arreglo y estructura de cómo la información es canalizada a los grupos e individuos

---

<sup>196</sup> La tradición de las relaciones humanas, desde Mayo y Barnard hasta Argyris y Likert, es conspicua en esta orientación. McGregor y Ouchi llevan a cabo intentos por matizarla, sin embargo, el "compromiso" en uno y la "participación" en otro apuntan explícitamente a mecanismos de persuasión encaminados a elevar la eficiencia y la productividad de los empleados. Cf. Douglas McGregor, "Theory X y Theory Y", en Dereck S. Pugh, *Organization theory, op. cit.*, pp. 305-323; William Ouchi, *Teoría Z...*, *op. cit.*, pp.

<sup>197</sup> Jerry W. Koehler et al., *Organizational communication: behavioral perspectives, op. cit.*, p. 6



específicos que la necesitan con propósitos de tarea, solución de problemas, control o toma de decisiones.<sup>198</sup>

Ya se ve que el problema no es determinar de dónde proviene la información, ni si se produce acuerdo o no, sino desde qué bases se elabora y con qué propósitos. Incluso McGregor lo ha criticado: "Naturalmente, integración significa trabajar juntos para el éxito de la empresa, tal que todos podamos compartir los beneficios que se obtengan. Pero el supuesto implícito del management es que trabajar juntos significa ajustarse a los requerimientos de la organización *tal como los managers los perciben*".<sup>199</sup>

Si bien es cierto que toda acción colectiva tiene también fines instrumentales, la solidaridad y los aspectos cooperativos de la acción quedan menoscabados con el uso de esta metáfora. Desde ella, la comunicación no es sino un *medio* en el cálculo finalista, y un *instrumento para la acción administrativa* (y, desde luego, política).<sup>200</sup> Aunque la comunicación es fundamental en la actividad social práctica, aquí se privilegian los elementos de dirección y control externos sobre su realización. La comunicación adquiere casi una connotación reactiva ante la determinación de finalidades manageriales.

Entiéndase como **fin último** de los esfuerzos, diagnósticos, actividades y funciones de la comunicación organizacional, en un clima laboral y humano que pueda presumir de sano, **crear, reforzar y/o modificar entre todo el personal de la organización o los componentes del grupo, una actitud positiva en la empresa.** Todo esto relacionado con actividades, objetivos, superación, medios para lograrlo, etcétera. Todo lo que favorezca esta finalidad desde el punto de vista

---

<sup>198</sup> James L. Bowditch y Anthony F. Buono, *A primer on organizational behavior*, John Wiley, Estados Unidos, 1990, p. 116.

<sup>199</sup> Douglas McGregor, "Theory X y Theory Y", *op. cit.*, p. 320.

<sup>200</sup> Cf. Giacomo Marramao, "Palabra clave: 'metapolítica': más allá de los esquemas binarios acción/sistema y comunicación/estrategia", en X. Palacios y F. Jarauta (ed.), *Razón, ética y política. El conflicto de las sociedades modernas*, Gobierno Vasco/Anthropos (Pensamiento crítico/pensamiento utópico, 37), Barcelona, 1989, pp. 59-85.

de la comunicación , será considerado como actividad propia de la comunicación organizacional.<sup>201</sup>

En su concepción del proceso comunicativo, la metáfora técnica adopta una posición mecanicista, para la cual la comunicación es un intercambio de mensajes objetivos (“fidelidad en la recepción”) entre un emisor y un receptor preconstituidos y que mantienen entre sí una posición igualmente objetiva. En la raíz de este enfoque subyace la imagen de la *organización como una máquina*, donde los managers disponen y concatenan los distintos componentes de modo que el mecanismo funcione según sus expectativas.

Así tenemos que entre sus principales áreas de atención están el sentido de los flujos de información (a menudo llamados “de comunicación”) entre superior y subordinado sobre asuntos de trabajo, la frecuencia y duración de los “contactos”, las constitución de redes de acuerdo con su efectividad para la coordinación y la supervisión, y el uso de medios adecuados para la transmisión de mensajes relacionados con la tarea.<sup>202</sup>

Para que esta orientación pragmática sea operacionalmente plausible debe sustentarse en marcos de acción y significación que le brinden legitimidad. Esos marcos son constituidos por sistemas discursivos, de organización y acción ampliamente ligados a los enfoques clásicos de la teoría organizacional, donde las jerarquías y la búsqueda de fines, la racionalidad estratégica y operativa centrada en los managers, y la unidad de significación y acción son tomados como garantía para el control eficiente del constructo organizacional. Concretados como breviarío managerial, estos supuestos son los “núcleos simbólicos y constelaciones semánticas” que constituyen los prerequisites de la comunicación centrada en los managers y, en más de un sentido, su legitimación performativa.<sup>203</sup>

---

<sup>201</sup> Luis Arrieta, “La dimensión del propósito en la comunicación organizacional. Apuntes sobre la revista interna”, en Carlos Fernández Collado (coord.), *La comunicación en las organizaciones*, op cit . p. 142 (negritas en el original)

<sup>202</sup> Cf. Fredric M. Jablin, “Estudio de la comunicación organizacional: su evolución y su futuro”, en Carlos Fernández Collado y Gordon L. Dahnke (comp.), *La comunicación humana: ciencia social*, McGraw-Hill, México, 1988, pp. 111-142

<sup>203</sup> Cf. *Ibid*, p. 64

La metáfora instrumental connota a la comunicación como herramienta de persuasión y control performativo a lo largo de la línea jerárquica. Ya sea para obtener la integración y el compromiso de los empleados en torno a las figuraciones gerenciales de la organización, elevar la motivación hacia el trabajo y las operaciones, o aumentar la eficacia de la coordinación estructural, la comunicación es un auxiliar en la instrumentalización de unos actores en beneficio de otros:

Desde el punto de vista del management, el propósito de la comunicación es lograr las metas oficialmente establecidas (es decir, *managerialmente definidas*).. En la tradición del management científico, tiene que ver con el modo en que la comunicación (racional o no) *sirve para* aumentar el desempeño laboral de los empleados (...) Compartiendo las mismas premisas acerca de los seres humanos y sus patrones comunicacionales, la escuela de las relaciones humanas ve a la buena comunicación como un *vehículo* muy importante para mejorar la moral e incrementar la producción... La buena comunicación basada en las relaciones interpersonales es vista como funcional y guiada hacia los fines aceptados.<sup>204</sup>

Desde luego, si la finalidad primera de la “buena comunicación” es modificar el comportamiento de los receptores, se precisa excluir la irracionalidad y la ambigüedad de los componentes informativos del proceso. Se requiere, quizá más importante, volver de reverso a la comunicación y despejar el paso a los mecanismos persuasivos como genuinos hecedores del sentido social.

#### **4.2.3 La comunicación como habilidad**

Muy cercana al enfoque instrumental de la comunicación, esta metáfora se refiere a las habilidades y competencias que los miembros de las organizaciones deben poseer o desarrollar para ser mejores comunicadores, lo que equivale a decir managers más eficaces.<sup>205</sup>

---

<sup>204</sup> Peter K. Manning, *Organizational communication, op cit*, pp 37-38 (cursivas nuestras)

<sup>205</sup> Cf para esta metáfora de inspiración psicosocial Carlos Bonilla, *La comunicación función básica de las relaciones públicas, op cit*; Paul R. Timm, *Managerial communication*, Prentice-Hall

En este nivel analítico la comunicación se constituye por una serie de procedimientos, disposiciones y actitudes que los actores ponen en práctica en sus relaciones cotidianas como sujetos organizacionales. En particular, las habilidades comunicativas se refieren a) al "estilo" de dirección de los superiores en relación con sus subordinados, pares y niveles directivos; b) la promoción de un flujo multidireccional de la comunicación; y c) al uso eficiente de medios de expresión orales, escritas y no verbales que se ponen en juego al interactuar.

La motivación y el liderazgo son los conceptos claves para elevar el desempeño en el trabajo de los subordinados. Aunque este tema se remonta a la Administración científica del trabajo (Henry Fayol y Lillian Gilbreth), la sistematización que hace Rensis Likert es fundamental. Como se sabe, Likert centró su atención en el tipo de liderazgo que puede asumir un supervisor: orientación hacia los empleados (relaciones interpersonales) y hacia la producción (aspectos técnicos del trabajo). La efectividad del supervisor será mayor si logra constituirse como un apoyo para sus subalternos (a través de actitudes favorables, confianza e identificación personal), así como integrar grupos de trabajo con amplia interacción (comunicación) e identidad grupal, y con metas bien definidas.

La organización es un sistema social estrechamente unido y funcionando efectivamente. Este sistema social se forma con el entrelazamiento de grupos de trabajo con un alto grado de lealtad entre ellos y con actitudes favorables y confianza entre superiores y subordinados. También están presentes la sensibilidad hacia los demás y niveles relativamente altos de habilidad en la interacción personal y el funcionamiento del grupo. Esas habilidades permiten la participación efectiva en las decisiones sobre problemas comunes .. *La comunicación es eficiente y efectiva. Hay un flujo de una parte a otra de la organización de toda la información importante y relevante para cada decisión y acción.* El liderazgo en la organización

---

Nueva Jersey, 1986, Sergio Flores de Gortari y Emiliano Orozco Gutiérrez, *Hacia una comunicación administrativa integral*, Trillas, México, 1991, Carlos Ramos, *La comunicación un punto de vista organizacional*, Trillas, México, 1991, Alberto Martínez y Abraham Nosnik (coord.), *Comunicación organizacional práctica manual gerencial*, op cit, James L. Bowditch y Anthony F

ha desarrollado lo que bien podría llamarse un sistema social altamente efectivo para la interacción y la influencia mutua.<sup>206</sup>

El punto focal es generar un ambiente de confianza generalizada que motive a los trabajadores a tener un desempeño eficaz a nivel individual y de grupo, con las necesidades sociales como principal soporte del comportamiento cooperativo (sentido de pertenencia, satisfacción del ego y autoestima ligada a logros). La determinación de metas segmentadas y de corto plazo, la coordinación de las actividades y la evaluación del desempeño laboral son procesos críticos en los que se espera contribuir desde esta metáfora.

Por ello uno de los puntos más sobresalientes en la literatura que adopta esta perspectiva es el *clima* comunicacional. En general, éste se refiere a la *percepción* de los individuos en cuanto a las posibilidades de interacción comunicativa en la organización, su calidad y cantidad, el tipo de problemas que se pueden abarcar y la amplitud en su tratamiento (técnico y personal). "El clima de comunicación puede ser visto como una condición psicológica establecida por (1) la comprensión y compromiso del individuo hacia los valores organizacionales, y (2) las relaciones interpersonales de los individuos con otros miembros de la organización".<sup>207</sup>

El problema de la comunicación organizacional se hace recaer aquí sobre los managers y supervisores, quienes tienen la responsabilidad de desarrollar y alentar en cada uno de sus subalternos la disposición a escuchar (receptividad), elaborar y emitir mensajes escritos y verbales, y comportarse de modo congruente

---

Buono, *A primer on organizational behavior*, op. cit; Everett Rogers y Rekha Agarwala-Rogers, *La comunicación en las organizaciones*, op. cit.

<sup>206</sup> Likert agrega. "Cubriendo todos los motivos que producen actitudes favorables y cooperativas se logra la máxima motivación orientada a la realización de las metas organizacionales tanto como las necesidades de cada miembro de la organización. Por eso deben evitarse los decrementos substanciales en las fuerzas motivacionales que ocurren cuando poderosos motivos empujan en direcciones opuestas. Esas fuerzas conflictivas existen, por supuesto, cuando se presentan actitudes de hostilidad y resentimiento" Rensis Likert, "El principio de las relaciones de apoyo", en Dereck S Pugh, op. cit., p 281 (cursivas nuestras)

<sup>207</sup> Paul R. Timm, *Managenal communication: a finger on the pulse*, op. cit., p 74 Para este autor, los aspectos del clima comunicacional son, entre otros, la comprensión de las metas

con las verbalizaciones. La comunicación es aquí una cuestión de efectividad individual, pero evaluada según sus resultados interpersonales.

Las *habilidades de comunicación* -leer, escribir, hablar y escuchar- pueden favorecer o menguar el entendimiento (...) Una organización depende crucialmente de sus patrones y actividades de comunicación. El trabajo de cualquier manager, por lo tanto, es construir una comunidad de comunicación con los empleados, un clima para compartir mensajes, ideas o actitudes; esto es, cuando los managers se comunican deben intentar establecer una 'comunidad' (un sentido de pertenencia) para alguien. La comunicación no debe fluir solamente del management hacia los empleados, sino también de los empleados hacia el management. La comunicación será completa sólo cuando el receptor envíe un mensaje significativo que provoque en el receptor una reacción en el sentido previsto.<sup>208</sup>

Las habilidades comunicativas se expresan en formas observables de comportamiento, aunque los suscriptores de esta metáfora también toman en cuenta los sentimientos, deseos, aspiraciones, cualidades intelectivas y, grosso modo, los estados psicológicos de los individuos. Los patrones de interacción que se pueden reconstruir están, por ese motivo, vinculados a las metáforas raíz de la *organización como cultura* (considerada como un todo más o menos homogéneo) y como conjunto de *redes semánticas* (reglas y esquemas de interpretación) diferencialmente distribuidas en la organización. "La palabra *cultura* es una metáfora que designa el estado de espíritu colectivo, o el 'así es como se hacen las cosas aquí'".<sup>209</sup> Esto sugiere, dice Alvesson, que "los managers que tienen la

---

organizacionales, tareas, roles y funciones, la motivación para comunicarse o no, el nivel de confianza entre los actores y la retroalimentación.

<sup>208</sup> Phillip V Lewis, *Organizational Communication: the essence of...*, op. cit., pp. 36 y 41 (cursivas en el original)

<sup>209</sup> Harry Abravanel, "Cultura organizacional y autoridad simbólica", en *Ibid et al.*, *Cultura organizacional aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*, Legis, Colombia, 1992, p. 44 Para una revisión sintética de las distintas acepciones de cultura en las organizaciones, véase en ese mismo texto el artículo de Yvan Allaire y Mihaela E. Firsirotu, "Teorías sobre la cultura organizacional", pp 3-37

habilidad de pensar simbólicamente, y de desarrollar y usar imágenes para transmitir sus ideas, será más eficiente que uno que carece de esta habilidad”.<sup>210</sup>

Lo importante en este plano metafórico no son tanto los patrones de interacción (redes) en sí mismos, sino como manifestación de comunidades generadas de significación (además, por supuesto, de las interrelaciones que se establecen como requerimientos de la función desempeñada por los empleados). Las redes se forman y mantienen como resultado de los significados compartidos identifican a un determinado grupo, desde los cuales los individuos toman sentido de la organización.

La habilidad comunicativa, por tanto, se mide por la capacidad de generar entre los empleados imágenes significativas de la realidad organizacional, tal que a una mayor percepción de apertura comunicativa corresponda una mejor imagen global y un desempeño laboral más elevado.

“Comunicación es lo que los managers hacen”, escribió Timm en *Managerial communication*, de ahí que sea importante la promoción de flujos comunicativos multidireccionales (si bien temáticamente acotados). La comunicación ascendente, descendente y lateral es la que permite que tales imágenes circulen y se fijen como líneas de acción y representación. La tercera metáfora de segundo orden con que se relaciona la comunicación como habilidad es la *organización como circuito de conectividades*, donde el mantenimiento de los contactos (“enchufes”, dice Likert) es primordial.

Es por eso también que se concede una singular relevancia a las *barreras* de la comunicación, la mayoría de las cuales tienen que ver con problemas de significado (claridad), actitud (receptividad y “ajuste” interpersonal), estado emocional y ambiente social (integración).<sup>211</sup>

La amplitud de la metáfora excede los parámetros formales de la comunicación, dirigiendo la atención hacia la *comunicación informal* como ámbito privilegiado. Su carácter emergente respecto a los roles estrictamente funcionales da lugar a redes y grupos de comunicación no vinculada directamente con las

---

<sup>210</sup> Mats Alvesson y Per Olof Berg, *Corporate culture and organizational symbolism*, op. cit., p. 169.

tareas -"enredaderas" o *grapevines*, "racimos" y camarillas- y que generan y transmiten rumores sobre acontecimientos organizacionales no confirmados o escasamente difundidos por los canales oficiales.

Pero a pesar de la relevancia otorgada a estas "modalidades" de comunicación, en general les reconocen una naturaleza inestable y transitoria, por lo que son tratados sólo de manera tangencial, ya sea como males necesarios (para mejorar las relaciones entre el personal) o como amenazas contra la estabilidad y el control gerencial (que sólo pueden reducirse, nunca eliminarse).<sup>212</sup>

En algunos casos, sin embargo, reciben un tratamiento instrumental, de modo que se les quiere adoptar como mecanismos complementarios de gestión: "los gerentes tienen que aprender a aprovechar las redes de comunicación informal: necesitan saber quiénes son sus líderes, cómo operan y qué clase de información difunden. Estos conocimientos pueden ayudarlos en los momentos en que se desea influir sobre esas redes, tratando de evitar sus puntos negativos".<sup>213</sup>

Desde un punto de vista sistémico, autores como Myers y Myers, Thayer, Goldhaber<sup>214</sup> designan a la comunicación informal como parte de la función de socialización y mantenimiento, esto es: "la comunicación enfocada sobre los medios de conseguir que el trabajo se haga, más que sobre el trabajo en sí mismo, y sobre el desarrollo personal, las relaciones interpersonales y la motivación de los individuos en la firma".<sup>215</sup>

Rogers y Agarwala-Rogers sostienen, por su parte, que los "lazos débiles" son en realidad sumamente fuertes, lo que les lleva a sugerir se cambie la perspectiva atomista hacia una de redes (grupal y sistémico) de tipo sociométrica. Una opinión semejante mantienen Monge y Eisenberg, sólo que a diferencia de

---

<sup>212</sup> Cf. Carlos Ramos Padilla, *La comunicación, un punto de vista organizacional*, op. cit., pp. 69 ss.

<sup>213</sup> "Los enemigos a vencer en cualquier programa de comunicación son la apatía y los rumores", escribió Ricardo Homs, *La comunicación en la empresa*, op. cit., p. 99. Por nuestra parte, en el capítulo anterior expusimos las consideraciones particulares sobre este aspecto, por lo que no abundaremos aquí.

<sup>214</sup> Alberto Martínez de Velasco et al., "Comunicación horizontal, informal y rumor", en Alberto Martínez de Velasco y Abraham Nosnik (coord.), *Comunicación organizacional práctica. manual gerencial*, op. cit., p. 64.

<sup>215</sup> Cf. James L. Bowditch y Anthony F. Buono, *A primer on organizational behavior*, op. cit., pp. 116 ss. y Gerald M. Goldhaber, *Comunicación organizacional*, op. cit., pp. 21-22.



aquéllos ven a las redes emergentes desde el punto de vista del lenguaje y las narrativas que las distinguen como redes semánticas.<sup>216</sup>

Pero dejemos que sea Oaks quien cierre esta sección sobre la comunicación como habilidad (sin pretender que sea una síntesis de lo dicho hasta aquí): “para ser exitoso en el management, hombres y mujeres deben tener ideas claramente definidas de lo que quieren lograr, conocimientos y juicio para planear cómo hacerlo, tenacidad para continuar hasta completarlo, y habilidad para comunicar clara y persuasivamente su visión a otros. La comunicación es el corazón de todo buen sistema de administración”.<sup>217</sup>

#### 4.2.4 La comunicación como recurso

Con el uso de esta metáfora la comunicación es percibida como un bien o propiedad organizacional que contribuye a encarar las relaciones de dependencia que mantiene la organización con su medio ambiente, así como a desarrollar relaciones de poder favorables para quien la controla.<sup>218</sup>

En ese tenor, el problema para el management consiste en encontrar la mejor manera de movilizar esos recursos que, aunque no tienen un valor factual en sí mismos, se valoran según el grado en que las operaciones y estrategias dependen de su disponibilidad oportuna y suficiente.

---

<sup>216</sup> J Bowditch y A. Buono, *op. cit.*, p. 116.

<sup>216</sup> Cf Everett Rogers y Rekha Agarwala-Rogers, *La comunicación en las organizaciones, op. cit.*, pp 114-156, Peter R. Monge y Eric M. Eisenberg, “Emergent communication networks”, en Fredric Jablin, *et al* (edit), *Handbook of organizational communication: an interdisciplinary perspective, op. cit.*, pp 304-342

<sup>217</sup> Robert Oaks, *Communication by objectives: how non-profit can build better internal and public relations*, Groupwork Today, Nueva Jersey, 1977.

<sup>218</sup> Entre las obras que se refieren a esta metáfora están: Fredric M. Jablin, “Estudio de la comunicacion organizacional: su evolución y su futuro”, *op. cit.*, p 134; Jib Fowles, “How we got to this point a brief history of organizational communications”, en Lee Thayer (ed.), *Organization ↔ Communication emerging perspectives*, vol. II, Ablex, Nueva Jersey, 1987, pp. 67-81, George P. Huber y Richard L. Draft, “The information environments of organizations”, en Fredric Jablin, *et al* (edit), *Handbook of organizational communication.*, *op. cit.*, pp. 130-164, Arthur D. Shulman, “Putting group information technology in its place communication and good work group performance” en Stewart R. Clegg *et al.*, *Handbook of organization studies, op. cit.*, pp 357-374

Decimos entonces que la comunicación sirve: a) a la organización para proveer los insumos de información necesarios para hacer frente a un ambiente hostil y turbulento. Su base está en Eusque, Handbook, 52. b) a los actores para establecer relaciones de control respecto a otros, y para negociar posiciones y privilegios que desbordan los lineamientos formales; c) a ambos, para apoyar la toma de decisiones racionalmente motivadas, aunque con propósitos no siempre coincidentes. Esta caracterización la coloca muy cerca de la metáfora instrumental; sin embargo, muestran diferencias significativas.

En la base de esta metáfora encontramos tanto a Selznick y la escuela institucional, como a Crozier y Blau.<sup>219</sup> Del primero, adopta el punto de vista de la dependencia orgánica de recursos ambientales que permitan al sistema adaptarse a los cambios y contingencias del entorno; de Crozier, el aspecto del control de los actores sobre áreas y fuentes de incertidumbre operativa y estratégica, así como los fenómenos de coalición política y negociación informal; de Blau, la consideración del poder como capacidad de un agente para inducir la acción de un interlocutor.

Aquí tenemos nuevamente a la metáfora raíz de *la organización como procesadora de información y como sistema adaptativo*. "La teoría se funda en el supuesto de que las organizaciones son dependientes de su medio ambiente para recursos y servicios que requieren para sobrevivir. Así, el medio ambiente es visto como un complejo depósito de recursos escasos y vitales, mientras las organizaciones son conceptualizadas como coaliciones que alteran sus estructuras y patrones de comportamiento para adquirir los recursos necesarios. En este contexto, la tarea del manager es mejorar o mantener el intercambio de recursos de la organización ante otros que hacen lo mismo".<sup>220</sup>

Desde esta perspectiva, las organizaciones deben intentar prever las posibles transformaciones del entorno en cuanto a los bienes y servicios que

---

<sup>219</sup> Antonio Barba y Pedro C. Solís, *Cultura en las organizaciones: enfoques y metáforas de los estudios organizacionales*, Vertiente Editorial, México, 1997, pp. 64 ss

<sup>220</sup> Nancy E. Euske y Karlene H. Roberts, "Evolving perspectives in organizational theory, communication implications", en Fredric Jablin, et al (edit), *Handbook of organizational communication*, op cit, p 52

requiere para la producción, así como las tendencias de sus productos en el mercado y la actualización de los ordenamientos legales que la vinculan con las dependencias de gobierno.

Para hacer esto deben tener la capacidad interna para identificar adecuadas fuentes de información, medios para obtenerla, infraestructura técnica y humana para procesarla, mecanismos de coordinación para compartirla, y procedimientos más o menos formalizados para tomar las decisiones que convengan.

Los empleados en una organización requieren una enorme cantidad de información para operar efectiva y eficientemente. Los managers necesitan información adecuada, puntual y bien organizada para alcanzar decisiones o resolver problemas. Sin un flujo constante de información, los managers pueden tomar decisiones cuyo éxito puede ser más el resultado de la casualidad que de cualquier otra cosa.<sup>221</sup>

Frente a este doble condicionamiento, la comunicación es el meta-recurso que "posee" la organización para allegarse otros más (bienes, servicios y utilidades). Y aunque este recurso no es material, sino del orden de la significación, la referencia a él es muy semejante, puesto que a menudo se le identifica no sólo con flujos de información, sino también con canales físicos y equipamiento tecnológico (informática):

Aunque pueden trazarse muchos paralelismos entre la 'neurología de la firma' y el viejo 'organicismo' la aproximación cibernética tiene un componente muy distintivo basado en una concepción *sin precedentes del control*. Asimismo, entre los participantes organizacionales está surgiendo un nuevo modo de ver. No es una 'cultura' todavía; algunos lo llamarán ideología o utopía. Yo pienso que en la actualidad está principalmente basado en creencias mágicas (y a veces histéricas). Esta anclado a la experiencia compartida de un nuevo modo de control gerencial:

---

<sup>221</sup> Jerry W. Koehler et al., *Organizational communication behavioral perspectives, op cit.*, p 8

un modo de control que *científicamente* se basa en la cibernética, y *tecnológicamente* es asistido por la computadora.<sup>222</sup>

Más allá de esta reificación tecnológica en materia comunicacional, aquí aludimos a la comunicación en sus dimensiones interna y externa. Ambas actúan en el marco de esta metáfora, si bien no de manera articulada por planes o programas diseñados en detalle. Se trata de una cobertura global, pero no integrada; racional, pero no sistematizada. Se trata, en resumen, de una perspectiva pragmática y política.

El que la organización se sirva de la comunicación para reducir la incertidumbre y la dependencia respecto a su ambiente no significa, claro está, que sea "ella" la que lleve a cabo el escrutinio y la selección de fuentes de información. Tampoco que sea "ella" la que, de manera unificada u homogénea, la procese y tome las decisiones. La cuestión es menos metafísica.

Son los agentes quienes realizan esas actividades, especialmente aquellos que jerárquica, funcional y estructuralmente se sitúan en posiciones que les permiten hacerse de esa información o canalizarla hacia el resto de la organización. Ellos controlan su obtención, circulación y asimilación generalizada; es decir, se valen de ella como un factor de incertidumbre, lo que les pone en una situación ventajosa respecto a los otros actores.

Los managers cuya función se ubica en las "fronteras" de la organización, teniendo un intercambio continuo con el medio ambiente, pueden administrar la información de acuerdo con sus propias necesidades y expectativas. Para ser más precisos, estarán en condiciones de utilizarla para apoyar sus decisiones particulares aduciendo una racionalidad analítica difícilmente discutible.

Esa racionalidad está, no obstante, muy lejos de ser perfecta. Más bien es sumamente frágil. No solamente por su carácter intrínsecamente limitado, como argumentaron March y Simon, sino porque la información suele emplearse como

---

<sup>222</sup> Jaques F. Brissy, "Computers in organizations: the (white) magic of the black box", en Barry A. Turner, *Organizational symbolism*, Walter de Gruyter, Berlín, 1990, p. 227.

justificación de decisiones previamente tomadas, y no tanto como punto de partida en procesos decisorios.

La paradoja es que los tomadores de decisión parecen buscar más información de la que es requerida, aún al punto de inducir una sobrecarga. Mientras la sobrecarga puede en un momento dado perjudicar el desempeño, la información adicional es vista como aumentando la confianza de los decididores. El resultado neto puede ser que los tomadores de decisión lleguen a decisiones más pobres, pero que estén más confiados en cuanto a sus elecciones. Así parece que los tomadores de decisión buscarán selectivamente información que apoye o se oponga a una posición, adquirirán tanta de esta información como sea posible, e incrementarán la confianza en su decisión aunque pueda estar sustancialmente desviada.<sup>223</sup>

Junto a esta "desubstancialización" de los procesos decisorios aparecen nuevos aspectos de la acción estratégica encaminados a ejercer dominio e influencia sobre situaciones interpersonales y colectivas. Tenemos entonces una tercera metáfora raíz: la *organización como sistema político*, caracterizado por la conformación de coaliciones y grupos de interés que se disputan posiciones de poder, y negocian los arreglos estructurales y simbólicos.

Otro caso es el de aquellos que tienen acceso a información de primera mano sobre asuntos de interés general o incluso focalizado. Una decisión sobre la venta de la organización, una próxima reestructuración y reducción de personal, movimientos en el tabulador salarial, o sustitución de personal gerencial, son todos ello elementos simbólicos de influencia y posicionamiento en los centros decisionales. Aunque es importante el cargo que ocupe el actor, de todos modos su prestigio y reputación se incrementará, lo mismo que su "capital persuasivo".

En términos del management, estos hechos se revelan como fuerzas conflictivas que es preciso neutralizar. Uno de los mecanismos que se intentan es el *marketing* interno. "Una particular forma de comunicación simbólicamente

---

<sup>223</sup> Charles O'Reilly y Jennifer Chatman, "Message flow and decision making", en Fredric Jablin, *et al.* (edit.), *Handbook of organizational communication. an interdisciplinary perspective*, op. cit., pp. 617-618

cargada es la mercadotecnia interna, la comunicación que la compañía mantiene con sus empleados para mejorar los negocios o la conciencia del mercado, la motivación y la lealtad a todos los niveles de la organización. Arndt y Friman, por ejemplo, postulan que el propósito del marketing interno es movilizar los recursos humanos en la organización para mejorar el marketing externo y la adaptación estratégica".<sup>224</sup> Así que bajo este enfoque la comunicación adquiere calidad de bien simbólico administrable como el resto de los recursos.

En tanto acción estratégica, la metáfora del recurso es concomitante a la teoría de los juegos, de orden relacional y contemplando los resultados de las acciones propias consideradas como jugadas en un marco interactivo. En este caso, se trata principalmente de juegos de suma cero, donde lo que pierde un jugador es equivalente a lo que gana su contrincante (individuos o grupos). "El juego es jugado alrededor del significado de las acciones de un actor, y un actor gana cuando ese significado es establecido de modo que concuerde con su auto-interés".<sup>225</sup>

Como Clegg ha mostrado, esos significados están unidos a las estructuras y circuitos de poder organizacional, por ejemplo: líneas de autoridad, prácticas laborales específicas y sistemas de retribución salarial.<sup>226</sup> En ese sentido, las representaciones de los propios juegos se convierten en un medio de control para las coaliciones políticas y los grupos de interés dominantes, toda vez que encarnan diferenciales de poder al interior de la organización.

Los juegos de los actores en derredor del recurso de la comunicación la convierten en un problema de logística que lleva a la recomposición de esos circuitos de poder en el ámbito interpersonal, y a su naturalización en el nivel organizacional.

Las tendencias actuales sugieren que en el futuro las organizaciones serán consideradas cada vez más como 'sistemas procesadores de información'.

---

<sup>224</sup> Mats Alvesson y Per Olof Berg, *Corporate culture and organizational symbolism*, op. cit., pp 162-163

<sup>225</sup> Peter J Frost, "Power, politics and influence", en Fredric Jablin, et al (edit). *Handbook of organizational communication*, op. cit., p 530

Básicamente, este enfoque propone considerar a las organizaciones como entes en continua adaptación de sus sistemas de comunicación (que reúnen, interpretan y envían mensajes) respecto a las demandas de información asociadas con la 'incertidumbre' (imposibilidad de predecir) en sus ambientes internos y externos. Desde este punto de vista, una organización eficiente es aquella que relaciona dinámicamente sus *necesidades* de procesamiento de datos (resultantes de su 'incertidumbre' ambiental) y la *capacidad* de procesar información de la organización.<sup>227</sup>

La metáfora del recurso cosifica la comunicación y refuerza su carácter de medio de gestión, con todo y que esta vez se muestra más aleatoria y discrecional en su desarrollo y uso práctico. La metáfora de segundo orden acerca de las organizaciones como sistemas políticos es determinante en este cambio de perspectiva.

Aún así, la construcción metafórica (y en este caso metonímica), atribuye a la comunicación una naturaleza objetual, porque como ha señalado Jesús Ibáñez, en el pensamiento metonímico sólo hay objetos. El sujeto, razón y realizador de la comunicación, es por tanto igualmente objetivado, vaciado de sentido social y significación colectiva. La comunicación ya no es más el espacio de encuentro y solidaridad posible: es la red paradójica (urdimbre de una inefable Ariadna) que somete a su propio hacedor.

#### 4.2.5 La comunicación *como variable*

El orden de esta metáfora es más bien metodológico. Se refiere a ver a la comunicación *como sí*, pero también es una forma de encararse *con* ella. Aquí los temas primordiales son: a) cómo las condiciones contextuales (comunicativas) actúan sobre la estructura organizacional, y b) qué se puede hacer con la comunicación en beneficio de la organización.

---

<sup>227</sup> Cf Stewart R Clegg, "Narrativa, poder y control social", *op cit*.

En el primer caso se trata a la *comunicación como variable independiente*, esto es, como componente cultural (y en general, como subsistema informativo) que afecta el arreglo funcional y las prácticas productivas y gerenciales de una organización. En el segundo, la comunicación es vista *como variable dependiente*, determinada por el orden jerárquico y legal de la organización y susceptible de formalización. La distancia entre ambas es más bien amplia, aunque concurren en una forma de tratamiento que al operar por antípodas fuerza a elegir entre opciones mutuamente excluyentes.<sup>228</sup>

En cuanto a la comunicación como variable independiente, se parte de que el los factores del contexto en que operan las organizaciones son factores estructurantes de la organización. Es decir, que deben tomarse en cuenta no sólo en los procesos decisorios (basados en la disponibilidad, calidad y oportunidad de la información captada desde el exterior), sino en aspectos analíticos como la configuración estructural, el tipo de supervisión y los mecanismos de coordinación, y las técnicas motivacionales (en el plano de los significados y patrones de comportamiento culturalmente aceptables). Por esa razón sus metáforas raíz son tanto la metáfora *organísmica* (las organizaciones como sistemas adaptativos) como la *cultural* (las organizaciones como culturas).

Las estructuras formales, generalmente expresadas por un organigrama, por relaciones espaciales delimitadas y por formas institucionalizadas de comunicación, son apenas una aproximación a la estructura real y viva... de la organización. Esas representaciones expresan un nivel de realidad más externo y más público de la

---

<sup>227</sup> Fredric M. Jablin, "Estudio de la comunicación organizacional su evolución y su futuro", op. cit., p. 134

<sup>228</sup> Debido a su carácter metodológico, los trabajos pertinentes a esta metáfora incluyen prácticamente todos los revisados hasta ahora. Sin embargo, por mencionar unos cuantos, véanse: Henry Broms y Henrik Gahmberg: "Communication to self in organizations and cultures", en *Administrative Science Quarterly*, 28/3, sept. 1983, pp. 482-495; Peg C. Neuhauser, *Corporate Legends and lore*, McGraw-Hill, Estados Unidos, 1993; Nick Trujillo, "'Performing' Mintzberg's roles: the nature of managerial communication", en Linda L. Putnam y Michael E. Pacanowsky, *Communication and organizations. an interpretative approach*, Sage, Estados Unidos, 1983, pp. 73-97. Everett M. Rogers y Rekha Agarwala-Rogers, *La comunicación en las organizaciones*, op. cit; Robert Oaks, *Communication by objectives how non-profit can build better internal and public relations*, op. cit. Alan L. Wilkins y William G. Ouchi, "Efficient cultures exploring the relationship



organización: aquella que se presenta a un visitante o a alguien que se inicia en el proceso de socialización. Correspondería, en otros contextos, a la sala de visitas de una casa o a una ropa dominguera, que expresan una imagen que nos gustaría que otros vieran en nosotros.<sup>229</sup>

Por una parte, desde este enfoque ligado a la teoría de la contingencia,<sup>230</sup> el contexto es aquí una realidad objetiva que impone su sello a toda la organización. Aquí no hay construcción social de la realidad por parte de los actores, sino que se persigue la adaptación de los arreglos y prácticas internos a su entorno económico y social, tal como se supone que éste es. De ahí, entonces, que el management tome a la comunicación como un medio de obtener la información que les diga cómo se configura el ambiente económico (mercado, tecnología, competidores) y social (normas de conducta, valores, creencias).

Reconoce, asimismo, la existencia de relaciones comunicativas informales que se sitúan en un *más allá* de la gestión, si bien nunca renuncian por entero a su control (más como *deber ser* managerial que como propósito empíricamente realizable). De todos modos, sugieren que este *más allá* puede ser conocido, con fines motivacionales, a través de técnicas que ayuden a elaborar un perfil de las personas y sus relaciones sociales. Este es el de los investigadores y profesionales que se inspiran caso tanto en las teorías X, Y y Z,<sup>231</sup> como en los factores "higiénicos" y "motivadores" de Herzberg:

Frederick Herzberg llevó a cabo una serie de estudios sobre las actitudes en el empleo y recolectó datos sobre lo que a los trabajadores y empleados les hace sentirse satisfechos e insatisfechos en el trabajo... Así Herzberg denominó 'factores higiénicos' a aquellos que se relacionan con el medio ambiente de trabajo y cuya función principal es evitar la insatisfacción en el empleo. Estos factores no provocan ningún aumento en la producción del empleado, pero sí evitan pérdidas en su

---

between culture and organizational performance", en *Administrative Science Quarterly*, 28/3, sept 1983, pp 468-481

<sup>229</sup> Maria das Gracas de Pinho Tavares, *Cultura organizacional. una abordagem antropológica da mudança*, Qualitymark, Rio de Janeiro, 1991, p 60.

<sup>230</sup> Cf capítulo dos de esta tesis

<sup>231</sup> Cf Douglas McGregor, "Theory X y Theory Y", *op cit.*, William Ouchi, *Teoría Z*, *op cit*

rendimiento. En otro nivel Herzberg designó 'factores motivadores' a aquellos que constituyen el trabajo mismo y cuya función primordial es la de motivar a las personas a que logren un rendimiento superior.<sup>232</sup>

La comunicación se relaciona, claro está, con esos factores higiénicos que contribuyen a estabilizar las relaciones interpersonales e institucionalizar formas de comportamiento (rituales), además de expresar los significados compartidos y los valores que orientan la acción individual y colectiva.

Estas apreciaciones acercan a esta metáfora con las corrientes interpretativas de la vida organizacional; sin embargo, las restricciones finalistas que se imponen al pensamiento administrativo conducen a que, de estos dos tipos, el tratamiento metafórico que más se ha extendido en la literatura managerial es el de la *comunicación como variable dependiente*.

En este caso, la pregunta fundamental se dirige a las posibilidades de *ordenar* racionalmente las relaciones comunicativas y ponerlas al servicio de la gestión organizacional. Esto ocurre porque en el binomio comunicación/organización se concede un papel privilegiado al orden organizativo formal: la comunicación estructurada es la *configuración* de canales y medios que permite a la información (instrucciones, mandatos, estrategias, políticas y procedimientos, planes y programas gerenciales, y tantos otros juegos formales de lenguaje) fluir a lo largo de las líneas jerárquicas y cadenas de control, unidades departamentales, puestos, y a través de las "fronteras" organizacionales.

Es aquí cuando la comunicación cobra su auténtica dimensión paragerencial: la comunicación organizacional es comunicación racionalmente motivada y organizada; no es comunicación "en" escenarios organizacionales (lo que restaría colorido y peso académico a este campo disciplinario) sino comunicación "para" la organización formal, el management y el control.

"El macroaspecto de la evaluación de los sistemas de comunicaciones (sic) requiere que en primer lugar se preste atención a los planes y objetivos de la

---

<sup>232</sup> María Luisa Muriel y Gilda Rota, *Comunicación institucional: enfoque social de relaciones humanas* op. cit., pp 277-278

organización para poder determinar cualquier política de comunicación explícita o implícita. Las políticas de comunicación... tienen la misión de ayudar a la organización a conseguir sus objetivos".<sup>233</sup> Subsumiendo a la comunicación en la dimensión managerial, esta metáfora tiene, en primera instancia, su metáforas raíz en el enfoque de la *organización como sistema cibernético*, con su apelación a la retroalimentación y coordinación finalistas. Pero también se relaciona, como se verá, con otras dos metáforas de segundo orden: la *mecanicista* y la del *sistema político*.

Es con la metáfora de la variable dependiente que el sentido profesional de la comunicación organizacional (y temático para los núcleos de investigación) queda fijado y adquiere su actual estatus de supuesto no-problemático. Es aquí, y precisamos subrayarlo, donde el pensamiento administrativo de la comunicación manifiesta su mayor dependencia de las corrientes funcionalistas de la teoría de la teoría organizacional.

¿Y de dónde vienen las metáforas?, se pregunta Czarniawska-Joerges. Las metáforas surgen principalmente de los equipos dedicados a la consultoría, quienes con sus intervenciones empíricas las introducen al terreno práctico, y las difunden con la publicación de sus operaciones en best sellers y revistas especializadas. A la postre, esos trabajos, con sus enfoques y lenguajes peculiares, son asimilados por el mundo académico y, desde ahí, por estudiantes y nuevos profesionales y consultores.

Las metáforas, pues, surgen "de la lectura del trabajo de otros consultores, en primer lugar, y de los investigadores, en segundo. De las lecturas públicas, de seminarios. De la ficción. Incluso en las grandes compañías consultoras las metáforas son probadas y acicaladas en seminarios internos. Toffler, Näsbit, y Peter y Waterman son ampliamente leídos. Esto también se aplica al trabajo

---

<sup>233</sup> Gerald M. Goldhaber, *Comunicación organizacional*, op. cit., p. 325

teórico, puesto que algunos consultores son también investigadores activos o tienen una fuerte base en investigación".<sup>234</sup>

El círculo se cierra, la invención del objeto deviene determinación. Las metáforas se articulan en sistemas de significado que condicionan las perspectivas válidas, dictaminan problemas y temas de interés. En una palabra, la metáfora prescribe, el sistema proscribe y la comunicación languidece.

Trujillo dice que "las realizaciones decisionales despliegan particulares eventos organizacionales como razonables y justificables, y así crean la apariencia de que la realidad organizacional es en verdad una construcción racional".<sup>235</sup> Nada más alejado de esta opinión, sin embargo, que la postulada por Rogers y Agarwala-Rogers, subsidiaria de la metáfora organicista:

Una *organización* es un sistema estable de individuos que trabajan juntos para alcanzar, mediante una jerarquía de rangos y división del trabajo, los objetivos comunes. Las relaciones entre los miembros de una organización son relativamente estables; esta estabilidad estructural hace que una organización funcione con eficacia para lograr determinados objetivos. *La estructura organizacional presta pronosticabilidad y estabilidad a la comunicación humana, facilitando así el logro de las tareas administrativas.*<sup>236</sup>

¿El grado cero de la comunicación? ¡Plenitud de la comunicación *para*-gerencial!  
La comunicación no sólo es determinada, sino controlable y pronosticable, es decir, manejable casi como cualquier variable dependiente en una ecuación.

Con sólo conocer la estructura formal de una organización (como en un organigrama), por lo general se puede pronosticar mucho acerca de la naturaleza de los flujos de comunicación en ella (...) En consecuencia, encontramos que la

---

<sup>234</sup> Barbara Czarniawska-Joerges, "Merchants of meaning management consulting in the Swedish public sector", en Barry A. Turner, *Organizational symbolism*, Walter de Gruyter, Berlín, 1990, p. 143

<sup>235</sup> Nick Trujillo, "'Performing' Mintzberg's roles: the nature of managerial communication", op. cit., p. 95

<sup>236</sup> Everett M. Rogers y Rekha Agarwala-Rogers, *La comunicación en las organizaciones*, op. cit., p. 7 (cursivas en el original).

estructura organizacional determina la estructura física, la cual determina el comportamiento de la comunicación.<sup>237</sup>

Desde esta perspectiva, la organización es hipostasiada (asumiendo la visión de las *organizaciones como máquinas* con principios de operación simples) y la comunicación desvirtuada de todo lo que no sea estructura formal, metas, estrategia y racionalidad. En este sentido puede ser un objeto de atención irrelevante (dado que para comprenderla basta la mirada panóptica del sistema y no se amerita ninguna indagación minuciosa de sus peculiaridades), o bien puede elevarse al rango de "joya de la corona" del pensamiento gerencial (puesto que adoptando la forma de tejido corporativo, o principio de funcionamiento, se transforma en el instrumento sinóptico de la gestión global).

La evidencia indica -según Lauer- que un número creciente de *managers* de alto nivel está buscando formas más integradas y abarcadoras para enfrentar las necesidades de renovación, revitalización y transformación de sus organizaciones. 'Y esos líderes corporativos buscarán ejecutivos de comunicación y consultores con capacidad para pensar estratégicamente acerca de todos los componentes de la caja de herramientas de la comunicación, y con el *background* necesario para desarrollar planes que movilicen la participación de la organización en su totalidad'<sup>238</sup>

Acaso la comunicación aquí no sea sino lo que la organización (es decir, el management) considere pertinente según la imaginiería del control total, en cualquiera de sus órdenes: la comunicación *sirve para* motivar hacia la mayor productividad y eficiencia, *para* coordinar esfuerzos y facilitar la sinergia, *para* mejorar la precisión de las decisiones, *para* elevar la moral y fomentar la unión en torno al imaginario managerial, *para* apoyar al sistema en el logro de sus metas, *para* . "Como ocurre con la organización, la comunicación no es un fin en sí

<sup>237</sup> *Ibid.*, pp 95 y 109

<sup>238</sup> Salvador R. Sanchez, "La visión estratégica del comunicador organizacional", op cit., p 51

misma; sólo puede concebírsele al servicio de una política general, orientada hacia los buenos resultados de la empresa".<sup>239</sup>

Por sí sola, en su llaneza de componente de la vida sociocultural, con su siempre precaria realización intersubjetiva y su recreación simbólica y normativa, la comunicación parece no tener sentido. Y si ella no lo tiene, nosotros (los que quieran -Lefevbre *dixit*) nosotros tampoco:

Los *resultados comunicativos*, tales como las relaciones grupales (consenso, liderazgo, formación y emersión de coaliciones), emergen de los *procesos de comunicación*, una categoría conceptual que incluye filtros (de señales), adecuación y sobrecarga, entre otros. Los procesos comunicativos, a su vez, están fuertemente constreñidos por la *estructura de comunicación*, formada de redes, direccionalidad comunicativa, canales de información y roles... Finalmente, la estructura de comunicación es resultado, en parte, de *variables organizacionales* tales como la estructura de la organización y las necesidades de procesamiento de información.<sup>240</sup>

Mas no se crea que nosotros defendemos la posición de la variable independiente. Creemos más bien, con Weick y Mumby, con Deetz y Tompkins, que organización y comunicación siempre se condicionan mutuamente, y que en última instancia es imposible escindir ambas dimensiones a no ser por interés técnico y pragmático: "Las actividades cotidianas de los miembros de una organización son el medio y el producto de la realidad organizacional... Desde la perspectiva de la cultura organizacional, la comunicación es una parte intrínseca del proceso a través del cual es creada la realidad organizacional".<sup>241</sup>

Cotidianidad y comunicación que transigen con la estructura de poder y control organizacional (Giddens). La comunicación no es ajena al arreglo

---

<sup>239</sup> Annie Bartoli, *Comunicación y organización: la organización comunicante y la comunicación organizada*, *op cit.*, p 115.

<sup>240</sup> Mary J Culnan y M. Lynne Markus, "Information technologies", en Fredric Jablin, *et al* (edit ), *Handbook of organizational communication* . *op cit* , p 435

<sup>241</sup> Dennis K Mumby, *Communication and power in organizations: discourse, ideology and domination*, Ablex Publishing, Nueva Jersey, 1988, p 12

jerárquico, se afectan mutuamente; no depende de la configuración y la complejidad organizacionales, las reconstituye de modo constante; es permeable a la centralización, pero sin sometersele; no escapa a la formalización, la reescribe. Comunicar y organizar no son singularidades: son procesos de amplio alcance social y cultural; la suya es una relación puesta entre paréntesis: se aclaran una a la otra. A fin de cuentas, se trata de una relación ambigua, como ellas mismas.

Con la construcción discursiva del objeto comunicacional en escenarios formalmente organizados, se implica la agencia de coaliciones y grupos de poder que se esfuerzan por hacer prevalecer sus respectivas visiones de la realidad organizacional y moldear las estructuras de gestión de acuerdo con ellas. Esta acción enunciativa es expresión de luchas de poder y remite a la visión de las organizaciones como *sistemas políticos*, donde la ambigüedad del sentido organizacional es puesta en juego como posibilidad de control y predominio de grupos articulados según sus intereses (diversos respecto al discurso oficial).

En conjunto, la metáfora de la comunicación como variable alude, pues, a la complejidad y a la incertidumbre que caracterizan al fenómeno organizacional; y a la fragmentación e inestabilidad que debe reconocerse en todo acercamiento a la comunicación en las organizaciones formales. Contra lo que sustenta la perspectiva administrativa, la comunicación sobre la comunicación es, quizá, el ámbito más problemático del pensamiento y la práctica organizacionales.

#### **4.2.6 La estructura metafórica: juego de espejos entre comunicación y organización**

El anterior ejercicio analítico ha querido poner sobre la mesa el conjunto de supuestos en que se basan la investigación y prácticas administrativas para construir el objeto Comunicación Organizacional. Como se ve, esos supuestos constituyen un juego de espejos en el que los distintos enfoques se refieren

mutuamente, complementándose hasta formar una cierta unidad paradigmática acerca del *deber ser* de los estudios sobre la comunicación en organizaciones formales.

En tanto conjunto normativo de teoría y análisis, se articulan según la lógica de un meta-texto que, al menos, guía la interpretación del fenómeno, señala rumbos de investigación y delimita su alcance académico y profesional. Una tal configuración, sin embargo, ha requerido varias décadas de estudios teóricos e indagaciones empíricas y sería arriesgado descalificarla apresuradamente o pretender desbaratarla con un golpe de viento. Sí creemos, en cambio, que sacar a la luz sus bases conceptuales ayudará a despejar el camino para otras aproximaciones, no tanto con un mejor dominio de los instrumentos técnicos, sino con una mayor claridad en la elección teórica -y social- que se hace al emprenderlos.

Enfocándonos en los resultados de nuestro análisis, digamos que da lugar a varios señalamientos que consideramos relevantes. Primero, las concepciones explícitas (metáforas) de la comunicación remiten generalmente a supuestos de un nivel u orden distinto, con singular énfasis en la perspectiva funcionalista de las organizaciones. Segundo, ese orden superior es considerado no-problemático y tomado como garantía para los diferentes (y convergentes) acercamientos a la comunicación organizacional. Tercero, tales propuestas vienen, por esa razón, *pre*-juiciadas en cuanto a las características del objeto y el perfil profesional del área.

En esa coincidencia de bases teóricas se expresa una forma racional de ver a la comunicación en esos contextos. El entrelazamiento conceptual de las metáforas empleadas, así como su adscripción más o menos fiel a la lógica gerencial y la referencia a un paradigma común, convierten al conjunto en una forma reconocible y específica de estudiar a la comunicación organizacional. No obstante, entre ellas existen diferencias notables. La metáfora técnica, por ejemplo, hipostasia a la organización, convirtiéndola en un contenedor donde opera la comunicación, mientras las de habilidades y recursos (con su alusión a la



cultura) atienden también el aspecto simbólico y semántico de la comunicación. Lamentablemente, ni una ni otras son autorreflexivas porque no someten a consideración su propio proceso constitutivo.<sup>242</sup>

Las metáforas, pues, no son en sí mismas "paradigmas o categorías discretas, más bien sirven como perspectivas para facilitar la comprensión del diverso y multifacético campo de la comunicación organizacional... La inmersión en cada una de esas metáforas proporciona la más coherente, y lógicamente congruente, línea de investigación".<sup>243</sup> En esos términos, debemos señalar que con este ejercicio no deseamos encerrar los trabajos mencionados en una taxonomía de suyo reduccionista, sobre todo teniendo en cuenta que en su mayoría emplean simultáneamente varias metáforas superficiales referidas a diversos campos metafóricos (de segundo orden). Pero aún así, creemos que el uso de determinadas metáforas implica una cierta y amplia percepción de la realidad, ya que, como anotó Sapienza, "percibir es clasificar".

La percepción no es un acto aislado, sino un proceso, de ahí que cada objeto de percepción se articule en totalidades o conjuntos estructurados de sentido, en categorías acordes con los sistemas de significación socialmente producidos.<sup>244</sup> De ahí también que, cuidándonos de no incurrir en reificaciones, creemos pertinente aplicar a la literatura en comunicación organizacional el aforismo de Manning: en todo proceso comunicativo "el sistema [de significación] precede al significado".<sup>245</sup>

En este caso, los distintos autores siguen ciertos derroteros marcados por las escuelas funcionalistas de análisis organizacional, de modo que si tomamos la propuesta de Morgan acerca de las metáforas organizacionales cobran sentido

---

<sup>242</sup> Un caso excepcional en esta corriente de investigación es el de Wyatt y Phillips: "Este libro no es un texto sobre cómo estudiar la comunicación en las organizaciones. . . Este libro contiene una crítica del proceso de investigación tal como fue experimentado mientras hacíamos nuestro estudio . ." Nancy Wyatt y Gerald M. Phillips, *Studying organizational communication: a case study of the farmers home administration*, Ablex Publishing, Nueva Jersey, 1988, p. xi.

<sup>243</sup> Linda L. Putnam, Nelson Phillips y Pamela Chapman, "Metaphors of communication and organization", *op. cit.*, p. 379

<sup>244</sup> Cf. Alice M. Sapienza, "Image-making as a strategic function on the language of organizational strategy", en Lee Thayer (ed.), *Organization -- Communication: emerging perspectives*, vol. II, Ablex, Nueva Jersey, 1987, p. 9

varios niveles jerárquicos de metaforización. Se trata de relaciones de dependencia categorial entre un nivel y otro, y de relaciones de complementariedad entre los núcleos semánticos. El orden resultante de integrar las metáforas de la comunicación con las metáforas y escuelas organizacionales se muestra en la figura de la siguiente página.

Como puede apreciarse, cada uno de los niveles de la figura corresponde a un plano analítico distinto. En orden descendente: paradigma, escuela de análisis organizacional, metáforas raíz (organizacionales) y metáforas comunicativas. El nivel IV(a) se refiere a metáforas teóricas, mientras que el IV(b) se refiere a una metáfora de tipo metodológico, tal como se expuso en el apartado anterior. La línea punteada representa, pues, una demarcación más bien virtual. Por último, el uso de las negrillas en el esquema indica el orden privilegiado de adscripción de cada metáfora y sus submetáforas.

Una lectura ascendente de la figura lleva a identificar las diferentes metáforas de la comunicación que se emplean en el discurso administrativo de la disciplina; como hemos dicho: comunicación como *variable*, *técnica*, *instrumento*, *recurso* y *habilidad*. Éstas se subordinan lógicamente y discursivamente a las denominaciones metafóricas de las organizaciones que se presentan en las teorías organizacionales, que aquí hemos llamado "metáforas raíz": organización como *organismo*, *sistema cibernético*, *máquina*, *sistema político* y *cultura*.<sup>246</sup>

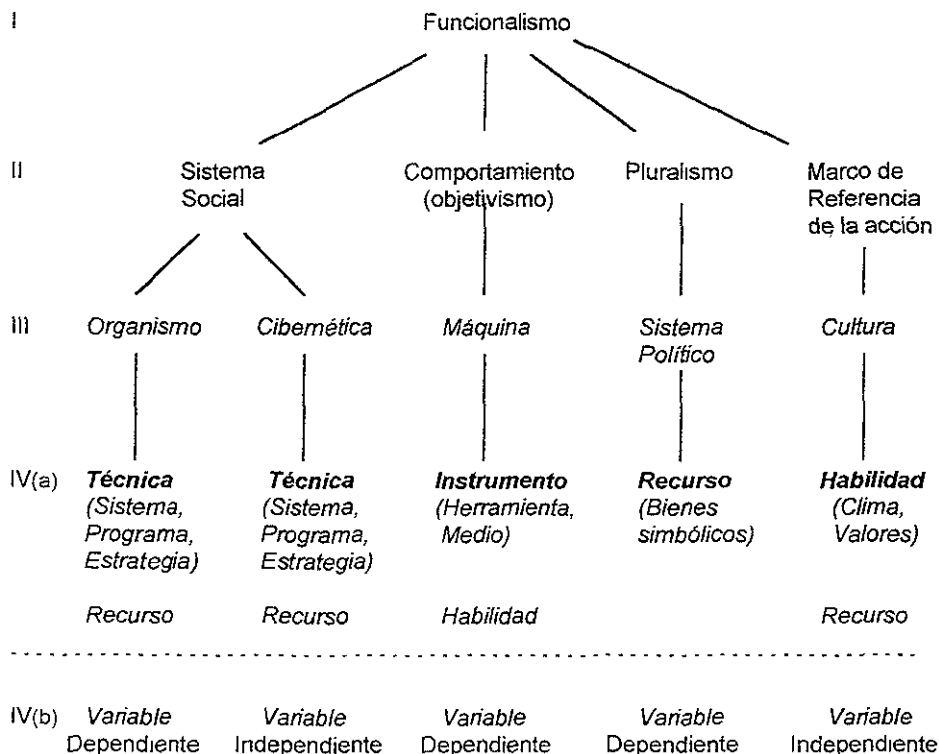
A su vez, éstas denominaciones (o "formas de ver") se enmarcan en cuatro escuelas de análisis organizacional: escuela del sistema social, del comportamiento, pluralista y escuela del marco de referencia de la acción. Todas las cuales, por último, son subsidiarias del paradigma funcionalista en el estudio de los fenómenos organizacionales.

---

<sup>245</sup> Peter K. Manning, *Organizational Communication*, *op. cit.*, p. 43.

<sup>246</sup> Las relaciones entre estas metáforas, las escuelas de análisis y el paradigma funcionalista se expresan en la figura 4 de esta tesis (apartado 2.6)

Figura 7. Líneas de adscripción de las metáforas comunicativas.<sup>247</sup>



La múltiple adscripción teórica de las metáforas comunicativas da cuenta de la red textual que forman los diferentes trabajos revisados. Intertextualidad que sugiere tanto relaciones multívocas de dependencia discursiva (en primera instancia), como concurrencia en cuanto a la perspectiva general de la comunicación en este ámbito (nivel paradigmático)

<sup>247</sup> Las líneas de adscripción no pretenden ser normativas, solamente señalan las continuidades identificadas en este trabajo que, desde luego, está lejos de suponerse exhaustivo

Es preciso, sin embargo, abundar un poco acerca del sentido en que estamos tomando el paradigma funcionalista y las escuelas organizacionales derivadas de él. El nivel paradigmático corresponde a la perspectiva general de los fenómenos sociales, con su ejemplaridad restrictiva y su calidad de núcleo rector de varias escuelas de pensamiento social.

Burrell y Morgan argumentan que todos los científicos sociales, implícita o explícitamente, abordan su disciplina vía supuestos acerca de la naturaleza del mundo social y de cómo debería investigarse. Los supuestos se hacen acerca de 'la verdadera esencia de los fenómenos bajo estudio' (ontología), 'las bases del conocimiento' (epistemología), 'las relaciones entre los seres humanos' (naturaleza humana), y 'la manera en que uno intenta investigar y obtener conocimientos sobre el mundo real' (metodología).<sup>248</sup>

El paradigma funcionalista representa aquí el punto de vista ortodoxo acerca del orden social y el equilibrio, complementándose con las preocupaciones acerca de la estabilidad estructural y el arreglo sistémico, que caracterizan a sus dos derivaciones sociológicas principales: el estructuro-funcionalismo y la teoría de los sistemas sociales.

Respecto a las escuelas de análisis organizacional que abrevan de este paradigma, las escuelas del sistema social y del comportamiento (ambos objetivistas) se refieren a la concepción clásica y cibernética de los sistemas, con su acento ontológico en la integración de los roles, funciones y subsistemas en un conjunto homeostático y autorregulado. De acuerdo con Burrell y Morgan, estas escuelas tanto al management científico (Taylor) como al movimiento de las relaciones humanas (Mayo, Argyris), la teoría de la dirección (Barnard), la teoría del comportamiento (March, Simon), la teoría institucional (Selznick), la teoría de los sistemas abiertos (Katz y Kahn) y la teoría de la contingencia (Pugh). En

---

<sup>248</sup> John Hassard, *Sociology and organization theory positivism, paradigms and postmodernity*, Cambridge University Press, Cambridge, 1993, p. 66

general, todas ellas comparten la visión de la organización como un sistema unitario bajo el supuesto de una meta común.<sup>249</sup>

La escuela pluralista trata a la organización como un sistema político plural, de acuerdo con lo cual "las organizaciones y sus ambientes son vistos principalmente como arenas de conflicto entre individuos y grupos cuyas actividades se orientan a la consecución de sus propias metas personales, valores e intereses".<sup>250</sup> El poder es el centro de atención, debido a que a través del control sobre diversas fuentes de poder los sujetos alcanzan sus objetivos, negocian y construyen acuerdos, definen y distribuyen incentivos, y los conflictos de interés se estabilizan, asegurándose la supervivencia organizacional.

La organización es vista entonces como una máquina ajustada para alcanzar determinadas metas formales, y como un instrumento al servicio de la racionalidad finalista de sus miembros, quienes la manejan eficazmente gracias a los beneficios que esperan obtener de ella. En este marco teórico se agrupan las perspectivas de los sistemas sociotécnicos (Argyris, Likert), las teorías burocráticas neoweberianas (Selznick, Crozier), las teorías del conflicto entre roles formales (Katz y Kahn) y subunidades (Lawrence y Lorsch), y entre grupos de trabajo y supervisores (Likert). También se incluyen aquí las aproximaciones a los procesos decisionales y el conflicto que surge entre managers (Cyert y March). La inmensa mayoría de estos autores, sin embargo, centran su atención en la pluralidad de los conflictos, sin llevarla a su límite lógico de pluralidad y divergencia de intereses.

Por último, la escuela del marco referencial de la acción refleja una fuerte influencia del interaccionismo simbólico y la teoría de la acción, por lo que se ubica en las fronteras del funcionalismo con el paradigma interpretativo, pero sin desbordarlas. Quizá el punto de vista accionista esté mejor representado por el Silverman temprano, quien asentó: "Los significados le son proporcionados a los hombres por la sociedad en que viven, las orientaciones compartidas se

---

<sup>249</sup> Cf Gibson Burrell y Gareth Morgan, *Sociological paradigms and organizational analysis: elements of the sociology of corporate life, op cit*, pp. 121 ss

<sup>250</sup> *Ibid.*, p. 202

institucionalizan y la generación posterior las experimenta como hechos sociales... Cada constelación de significados sólo puede sostenerse por su continua reafirmación en las acciones cotidianas. Mediante la interacción, los hombres también modifican, cambian y transforman los significados sociales. Se sigue que las explicaciones de las acciones humanas deben tener en cuenta los significados que los interesados asignan a sus actos".<sup>251</sup>

Esos significados se concretan en pautas de interacción y sistemas de expectativas institucionalizadas acerca de la acción de los demás. En otros términos, encarnan en el sistema de roles de toda organización, el cual "expresa las reglas del juego que todos los grupos tienden a aceptar en ese momento", así como los valores de los actores y su compromiso para conservar o alterar tales reglas.<sup>252</sup>

Al respecto, Burrell y Morgan consideran que la escuela accionalista toma selectivamente conceptos de Weber, Schutz y Mead para ajustar y apoyar la visión funcionalista de las organizaciones. El marco de referencia de la acción, en el contexto organizacional, "no es sino un modo diferente de estudiar la misma realidad. El énfasis se pone sobre la importancia de desarrollar explicaciones científicas a un nivel individual de análisis, opuesto a un nivel de sistemas, debido a los problemas de reificación. Los supuestos ontológico y epistemológico permanecen firmemente basados en la perspectiva funcionalista".<sup>253</sup>

Ésta adscripción funcionalista queda indicada por la referencia a los "valores comunes" de Parsons, tanto como por el tratamiento que sus seguidores hacen de la cultura. Peters y Waterman (y su noción de *excelencia*), como Deal y Kennedy (con su concepto de *cultura corporativa*) asumen un punto de vista unitario de la cultura organizacional, ubicándola como un instrumento de ingeniería social en manos de los managers y en torno a sus valores. O, como en el caso de Etkin y Schvarstein, se adopta una perspectiva pluralista, limitada por el

---

<sup>251</sup> David Silverman, *Teoría de las organizaciones*, Nueva Visión, Buenos Aires, 1975, pp 161-162.

<sup>252</sup> *Ibid* p 192

<sup>253</sup> Gibson Burrell y Gareth Morgan, *Sociological paradigms and organizational analysis ... op cit*, p 201

principio superior de la identidad global.<sup>254</sup> La apreciación de Gregory aplicaría sobre todo a los cuatro primeros: "muchos estudios de relaciones humanas y cultura corporativa toman como metas el control y evaluación de la cultura. Esos investigadores buscan medios para motivar a los empleados de nivel más bajo a que se amolden a los valores del management, en lugar de explorar las configuraciones de valores de un modo más balanceado".<sup>255</sup>

Otra vez en el terreno de los resultados, de entre las cosas que la figura anterior pone de manifiesto, tres nos parecen sumamente relevantes para las perspectivas disciplinarias:

1) las representaciones que se toman como base para el estudio de la comunicación en organizaciones formales no son comprensibles sin recurrir a su marco categorial: la teoría de las organizaciones, particularmente a sus perspectivas hegemónicas.

2) Consideradas aisladamente, las metáforas (o cualquier otra nomenclatura que se desee) sólo señalan con mediana claridad la adscripción teórica, los focos problemáticos y los supuestos de que parten los investigadores y profesionales que las usan. Por eso las metáforas "rara vez son presentadas aisladamente: ellas tienden a venir en sistemas o baterías de metáforas".<sup>256</sup> Para cobrar sentido teórico y práctico es necesario remitirnos a sus interrelaciones comunicativa-organizacionales, a un triángulo que tiene como vértices las representaciones comunicativas, las representaciones organizacionales y el aparato teórico y metodológico que las legitima.

3) Al examinar de cerca los distintos estudios (técnicos y teóricos) de la comunicación organizacional, el nivel de congruencia interna de los productos es más bien bajo, toda vez que es común la referencia simultánea a distintas escuelas y perspectivas. Y aunque esto parecería deseable con vistas a generar un enfoque transdisciplinario y multiparadigmático, la inconsistencia con que se

---

<sup>254</sup> Cf. Jorge Etkin y Leonardo Schvarstein, *Identidad de las organizaciones: invariancia y cambio*, Paidós (Grupos e instituciones, 24), Argentina, 1995, pp. 207 ss.

<sup>255</sup> Kathleen L. Gregory, "Native-view paradigms multiple cultures and culture conflicts in organizations", en *Administrative Science Quarterly*, 28/3, sept. 1983, p. 374.

mezclan los diversos supuestos no es muy esperanzadora. Lo que resulta, en lugar de eso, es un desdibujamiento del campo y de las líneas de investigación, y un pluralismo no intencionado en la fundamentación teórica y metodológica.

Alguien escribió una vez que "la comunicación organizacional es una disciplina en busca de un dominio".<sup>257</sup> De acuerdo con estas apreciaciones, ese juicio no parece una insensatez.

Ese dominio ha sido buscado afanosamente en los puntos nodales que el discurso managerial constituye respecto a la naturaleza (si la hay) de las organizaciones. La imaginería disciplinaria es muestra del empeño por aprehender ese *objeto imposible* que hasta ahora es la comunicación organizacional.<sup>258</sup> Las metáforas de orden funcionalista son un intento por ocupar un lugar en el inestable campo de lo organizacional, por acotar las posibilidades discursivas y fijar un único sentido de lo comunicacional entre las enunciaciones sistémicas.

Por eso no sorprende la simetría de su racionalidad funcional con la racionalidad técnica del management; de su constante apelación al control y la eficiencia, con el orden gerencial. Racionalidad funcional, técnica, instrumental: ésta es su desiderata y su motivo, su fin y su medio.

Mientras actúan eficientemente, las metáforas se emplean para recrear el mundo (más precisamente, para crear versiones del mundo) entre quienes las aceptan y comparten. "Esto significa que ellas también crean *mundos ideacionales*" que estructuran la acción de esos grupos.<sup>259</sup> Pero las metáforas tampoco son eternas. Como Czarniawska y Alvesson han señalado, cesan en su poder generativo cuando son asimiladas como etiquetas o lugares comunes. O cuando se les oponen nuevos modos de ver, más plausibles de acuerdo con el

---

<sup>256</sup> Barbara Czarniawska-Joerges, "Merchants of meaning: management consulting in the swedish public sector", *op. cit.*, p. 143.

<sup>257</sup> B. Bernstein, citado por Karl E. Weick, "Organizational communication: toward a research agenda", en Linda L. Putnam y Michael E. Pacanowsky, *Communication and organizations: an interpretative approach*, *op. cit.*, p. 13

<sup>258</sup> Cf. Laclau y Mouffe, nota 81

<sup>259</sup> Cf. Barbara Czarniawska-Joerges y Bernward Joerges, "Linguistic artifacts at service of organizational control", *op. cit.*, pp. 346 ss



estado de conocimientos sobre un objeto y con la correlación de fuerzas que ostenta un campo en un momento determinado.

Al devenir etiqueta con el uso constante, lo que fue metáfora se suma a los sistemas lingüísticos a nivel semántico. Para entonces un dominio ya no es visto *como* si fuese algo, sino que ya es ése algo. La Comunicación Organizacional es, vista así, una técnica de gestión, con conceptos analíticos como estrategia, recursos, sistema, clima, metas, imagen e identidad. El campo de discursividad se pliega sobre ellos y la convención emerge:

Definimos una convención como un acuerdo más o menos explícito entre un grupo de investigadores respecto a la construcción y el carácter general del objeto de investigación. Esto incluye todos los aspectos del campo que merecen investigarse, y cuáles conceptos científicos deben constituir la piedra angular en el cuerpo de conocimientos a ser conseguido. Tales convenciones, que a veces pueden ser rastreadas hasta una disciplina científica determinada, son manifestadas y sostenidas en conferencias, simposios y otros sitios de encuentro en el mundo de la investigación, donde los estudiosos intercambian experiencias y, como se espera, expanden las fronteras de investigación. Una función similar es cubierta por ciertas antologías y números especiales de revistas científicas. El concepto de convención enfatiza así los aspectos sociales de la investigación. También implica la dependencia del mundo de la investigación respecto a lo que se considera interesante, importante y legítimo de estudiar en un momento determinado<sup>260</sup>

Hoy por hoy, parece que los discursos funcionalistas sobre el campo han reificado a las organizaciones y a la comunicación. Las naturalizaron para evitar someterlas a discusión; las neutralizaron para no tener que hacer explícitos los criterios y principios éticos que guían su investigación; legitimaron sus arreglos de poder invocando categorías "de orden superior", como la lealtad y el beneficio público; y

---

<sup>260</sup> Mats Alvesson y Per Olof Berg, *Corporate culture and organizational symbolism*, op. cit., p. 94

las socializaron a través de las prácticas disciplinarias y procesos cognoscitivos que ellas mismas instituyen.<sup>261</sup>

Mas esta imagen también es una distorsión. Con sus zonas de luz y sus zonas de sombra, ella es sólo una representación, substancializada, del campo infinito de la comunicación en contextos formalizados. Los escasos rendimientos empíricos de estos empeños técnicos sugieren que debajo del apacible discurso se revuelven la incertidumbre y la paradoja, el sentido y la norma, el mito y el rito. Tarde o temprano, así lo esperamos, saldrán a la superficie del discurso comunicativo; tarde o temprano, nos percataremos de cuán poco sabemos de nosotros mismos (*homo communicans* intransigente a la pura regla y al puro ordenamiento) cuando actuamos en contextos formalmente organizados.

Karl Weick sugirió que "para mejorar la calidad de las teorías acerca de la comunicación organizacional, los estudiosos deben estar conscientes tanto de la sustancia de la teoría organizacional como del proceso por el que las ideas de la teoría organizacional pueden usarse para mejorar la comprensión de la comunicación".<sup>262</sup> Esto es sin duda cierto en un sentido, pero para efectos de nuestro planteamiento, preferimos acoger estas otras palabras:

La elección no es entre el rigor científico y el alumbramiento poético. La elección es entre metáforas más o menos provechosas, y entre usar las metáforas o ser sus víctimas<sup>263</sup>

---

<sup>1</sup> Cf Peter J. Frost, "Power, politics and influence", en Fredric Jablin, et al. (edit.), *Handbook of organizational communication* ., op cit , p. 533

<sup>2</sup> Karl E. Weick, "Theorizing about organizational communication", en Fredric Jablin et al., *Handbook of organizational communication*, Ablex, Estados Unidos, 1987, p. 99.

### 4.3 Fines, medios y ambigüedad: por una reinterpretación de la Comunicación Organizacional

Azorado por el desarrollo industrial de su época, Fourier escribió: "Es posible ya vislumbrar que nuestras pasiones son los engranajes de una mecánica en la que reina la precisión matemática".<sup>264</sup> En términos análogos, en la intertextualidad que construyen los discursos administrativos de la comunicación, puede percibirse el sublime acomodo lógico de sus varias dimensiones. Los promotores de la perspectiva funcionalista se entregan al solaz de su propia creación *managercentrista* y dictaminan su validez universal. Es el *logos* seguro de su dominio.

En esa racionalidad, las reglas técnicas de la organización determinan las reglas de regulación social, y éstas dirigen los comportamientos comunicativos de los actores.<sup>265</sup> Así, con su concurrencia intertextual, han podido elaborar un lenguaje y un código paragerencial enfocados a la administración de la comunicación. En el fondo, ése ha sido el mérito primordial del pensamiento administrativo de la comunicación organizacional. Los fines de la comunicación, su organización eficiente, su capacidad motivadora, su función socializadora, todos ellos "ayudan al management a definir la realidad organizacional, engranándolos hacia el cumplimiento de ciertas metas... En efecto, los hallazgos generados por la investigación funcionalista crean y sostienen un sistema de creencias para la comprensión y administración de la experiencia organizacional".<sup>266</sup>

Pero este paraíso es, no obstante, artificial. La delimitación de este vasto campo de investigación se ha hecho de acuerdo con unas aspiraciones de predecibilidad y control que de ningún modo son neutrales, sino que sirven a los

---

<sup>264</sup> R. H. Brown, citado por Mats Alvesson, *Cultural perspectives on organizations*, op. cit., p. 11.

<sup>265</sup> Charles Fourier, *El nuevo mundo industrial y societario*, Fondo de Cultura Económica, México, 1995, p. 335

<sup>266</sup> Cf. Stewart R. Clegg, "Organización y control", en *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, núm. 4, diciembre 1981, pp. 545-562

<sup>267</sup> Linda Smircich, "Implications for management theory", en Linda L. Putnam y Michael E. Parnowsky, *Communication and organizations* op. cit., p. 223

intereses de aquellos grupos de poder managerial que ya controlan el orden organizacional. Estamos, pues, ante una visión del objeto comunicacional esencialmente conservadora del status quo de las organizaciones de trabajo. La representación de las relaciones laborales se constituye ante todo como una forma de relación social funcionalmente acoplada y no problemática en su configuración concreta.

La Comunicación Organizacional (es decir, la teoría y los métodos funcionalistas de abordarla) tiene en la racionalidad técnica del management el recurso -y la coartada- de sus figuraciones presumiblemente naturales. Sus defensores se acogen a la mitología managerial como un Fourier numeroso y sorprendido, despliegan sus pergaminos, hacen suyos los clichés de un saber convencional que no parece admitir réplica alguna.

Pero si las recientes teorías de las organizaciones han mostrado que éstas no son el "islote de racionalidad en medio de un mar de incertidumbre", como le llamaron los economistas neoclásicos, entonces son inútiles los esfuerzos por diseñar una comunicación a prueba de dudas. Ni para fines de reproducción económica, ni para propósitos de coordinación funcional. Ello puede ser consistente con un interés puramente técnico, pero de todos modos algo hay que se resiste a este modelo. Algo constituido tanto por la estructura normativa como por los circuitos de poder, por los códigos de interpretación como por la razón práctica: la calidad social de la comunicación.

La Comunicación Organizacional ha extirpado esta calidad a la comunicación. Al despojarla de complejidad realizativa le ha impuesto su propia mitología: la comunicación (instrumental) como medio de gestión. Todo en favor de un conjunto de supuestos acerca de las organizaciones, ordenadas según lo que Ingersoll y Adams llaman *metamito managerial*: la racionalidad técnica.

El metamito managerial incluye las siguientes creencias: 1) eventualmente todos los procesos de trabajo pueden y deben ser racionalizados, es decir, divididos en sus partes constituyentes para poder ser del todo comprendidos y completamente controlados; 2) los medios para alcanzar los objetivos y fines organizacionales

merecen la máxima atención, con el resultado de que los fines devienen rápidamente subordinados a esos medios, incluso al grado de llegar a ser olvidados; 3) la eficiencia y la predecibilidad son más importantes que cualquier otra consideración en la gestión de una organización... Este metamito representa un conjunto de creencias compartidas -un contexto de significación- acerca de cómo deberían ser las cosas y sobre qué es bueno y deseable. Como tal, el metamito managerial tiende a usarse como una justificación y una guía para la acción organizacional. En el proceso, toma el carácter de profecía autocumplida".<sup>267</sup>

Las seculares versiones de lo que son las organizaciones formales no han agotado sus arroyos. De las aguas de Parsons, Taylor, Mayo, Weber, siguen abrevando los nuevos teóricos organizacionales, en especial los funcionalistas. La comunicación, como la cultura, han estado sujetas a ese marco de interpretación y restricción operativa, si bien se les acicala con nuevas categorías de análisis y acción ejecutiva: estrategia, sistema, gestión total. Ellas son los nuevos elementos discursivos para modelar la unidad comunicativa, para hacerla manejable (en cuanto a claridad y consistencia) frente a los requisitos de los núcleos de poder organizacional, para administrarla eficazmente.

Junto a la administración *pop* que mencionan Etkin y Schvarstein, empeñada en hacer que lo difícil parezca fácil y lo complejo simple, la comunicación *soft*: maleable, dirigitable, dictaminable por los ingenieros sociales que la circunscriben a las necesidades del management. Es algo semejante a lo que ocurre con la cultura: "La perspectiva de integración conceptualiza el cambio cultural como una transformación de amplio rango, donde una vieja unidad es reemplazada por una nueva; en el ínterin, el conflicto y la ambigüedad pueden presentarse, pero son interpretados como la evidencia del deterioro de la cultura antes de establecer la nueva unidad".<sup>268</sup>

---

<sup>267</sup> Guy B. Adams y Virginia Hill Ingersoll, "Painting over old works: the culture of organizations", en Turner *Organizational symbolism*, Walter de Gruyter, Berlin, 1990, pp 22-23

<sup>268</sup> Cf. Joanne Martin y Peter Frost, "The organizational culture war games: a struggle for intellectual dominance", en Stewart R. Clegg et al., *Handbook of organization studies*, op. cit., p. 602

Pero en ambos casos, como en la totalidad del constructo organizacional, la ambigüedad es la norma y no la excepción. Ambigüedad entre fines y medios, entre la regla y su interpretación, entre la formalización y la incertidumbre. También en la relación entre los contextos culturales y las políticas organizacionales, entre las operaciones y los procedimientos oficiales, entre los valores gerenciales y los intereses de grupos e individuos. Ambigüedad, en fin, entre los sistemas de comunicación, presumiblemente holistas, y su realización efectiva (fragmentaria, dispersa, permanentemente actualizada).

Esta ambigüedad no sólo es resultado de la racionalidad limitada de los individuos, tal como la propusieron March y Simon, sino de la tensión entre, por un lado, el imperativo técnico de la eficiencia finalista y, por otro, las normas socioculturales emergentes y la diversidad de intereses que confluyen en las organizaciones. Es en la historicidad del propio constructo donde se hallan las premisas del que hoy se muestra como el principal desafío a la comprensión teórica del fenómeno: responder a la pregunta por el orden particular de la comunicación en el marco restrictivo de las organizaciones formales, sus características pragmáticas y sus posibilidades de gestión.

La necesidad de investigaciones empíricas que echen luz sobre estas preguntas nos parece fundamental. No nada más para crear nuevas adaptaciones a una obra académica y profesional inconclusa, sino para proyectar nuevos productos discursivos que encaren la ambigüedad y las paradojas de la acción organizacional, abriendo la comunicación en estos escenarios a otras miradas y otras interpretaciones.

Las narrativas que circulan en las organizaciones, los mitos y las leyendas, el uso y disposición de los artefactos simbólicos (físicos y discursivos), la estructura que adoptan los distintos esquemas de significación, las relaciones comunicativas de género, los procesos no formalizados de socialización, la calidad significativa del poder, las posibilidades expresivas y las restricciones a la crítica. Todos estos elementos sugieren líneas de investigación que nos ayudarían a entender cómo funciona la comunicación en las organizaciones, no cómo

debiera funcionar. Creemos que estas son tareas que la investigación académica no puede seguir descuidando, a menos que nos conformemos con reproducir los malentendidos actuales de este campo todavía insuficientemente explorado.

Nos parece también que los nuevos planteamientos no tienen por qué ser ajenos a la práctica managerial. Si hasta ahora las escuelas funcionalistas de la comunicación organizacional han cooptado este campo, es más un resultado de la inoperancia de propuestas alternativas que de la solidez de aquéllos. Las restricciones administrativas son un hecho irrecusable, y deben tenerse en cuenta en todo intento de investigación e intervención profesional, pero a condición de no limitarnos a ser "brillantes aficionados que no escuchan sino modelos racionales y trabajan para otros brillantes aficionados que recompensan sus planes, cálculos y ecuaciones" en una combinación de disciplina managerial, humanismo abstracto y pluralismo formal.<sup>269</sup>

Todo objeto de estudio se construye teóricamente de acuerdo con ciertas configuraciones epistemológicas y normativas de un momento y una situación determinados. La Comunicación Organizacional es todavía un campo en proceso de definición y son muchos los que tienen algo que aportar para ese fin. Lo que aquí proponemos es una reconstrucción de la comunicación en organizaciones formales que opte por lo diverso en cuanto a su orientación teórica y las bases metodológicas para abordarlo, diversidad que consideramos más consistente con el espectro multifacético del fenómeno que su reducción vigente a instrumento de gestión.

Las fuentes para esta reinterpretación son muchas: los estudios culturales, las perspectivas críticas, los enfoques posmodernos, las aproximaciones simbólicas al orden organizacional, la etnometodología, la sociología de la acción.<sup>270</sup> Una amplia gama de aportaciones que hasta ahora no han sido aprovechadas por los profesionales de la comunicación en organizaciones

---

<sup>269</sup> Karl E. Weick, "Organizational communication. toward a research agenda", en Linda L. Putnam y Michael E. Pacanowsky, *Communication and organizations ...*, op. cit., p. 24

<sup>270</sup> Las numerosas contribuciones al problema que se han hecho desde estas plataformas son un invaluable punto de partida para acometer las tareas sugeridas. Utilizarías productivamente es una posibilidad real y esperanzadora para transformar este campo

formales porque, a nuestro juicio, el sobrecódigo funcionalista inhibe su recuperación provechosa.

Este sobrecódigo dicta no sólo *qué* es la comunicación organizacional, sino *cómo debería ser*. Desde una supuesta facticidad presente se proyecta prescriptivamente hacia adelante, se indica a sí mismo como la mejor opción, asimila unas contribuciones y rechaza otras. Éste es su carácter de artefacto gerencial. Así, tanto la comunicación como la teoría respectiva devienen instrumentales en su lógica y sus efectos. A una y otra se les exige operar a título de dispositivo de control para ganar legitimidad en el discurso dominante; de una y otra se espera que contribuyan a la racionalidad técnica con resultados mensurables y predecibles.

De ahí el valor que concedemos a los ejercicios de orden metateórico. Tomar como blanco de la crítica los supuestos fundamentales del sobrecódigo conduce a revelar lo artificioso de la naturaleza y neutralidad del objeto, los principios que lo estructuran, su genealogía teórica y el interés que lo inspira. De ninguna manera esto significa que la tarea sea abatir ese sobrecódigo y reemplazarlo por uno nuevo. Quiere decir, simplemente, que es preciso conducir investigaciones desde otros intereses de conocimiento, de modo que el campo se nutra con nuevos modos de ver y diversos sistemas de significación.

Sabemos que las ciencias sociales no se limitan a describir los fenómenos colectivos, sino que sus resultados suelen ser llevados al terreno de la praxis (si bien no de inmediato ni de manera siempre clara). Las aproximaciones multifocales que consideramos necesarias proporcionarían un mayor rango de elección teórico-metodológica para los profesionales y los managers. Enriquecer las prácticas de gestión puede abrir las puertas a una probable transformación tanto del objeto Comunicación Organizacional, como de los propios sistemas de management. Para prevenir una posible lectura voluntarista de este supuesto, mencionemos simplemente que la irrupción en la praxis administrativa de los estudios culturales, con su forma de ver a las organizaciones como realidades culturales y simbólicas, llevó a replantear cuestiones tan añejas como la



centralización y racionalidad de los procesos decisionales, la delegación de autoridad, la unidad de las representaciones y las relaciones con el medio ambiente.<sup>271</sup>

Para no remitirnos al modelo japonés de administración, veamos cómo describe Aktouf lo que encontró en Cascades Inc., una empresa papelera de Quebec ("una casi total ausencia de la racionalidad de la administración clásica del medio norteamericano"): no existe una carta organizacional, casi no hay puestos ni títulos oficiales; no hay descripciones de trabajo; a los sumo tres o cuatro niveles simbólicos de jerarquía; relaciones directas e informales a todos los niveles; tolerancia al error humano; acceso a toda la información de la empresa, incluida la financiera; abolición de puestos gerenciales; auto-administración de equipos de trabajo. "A primera vista, uno tiene la impresión que la mentalidad y la 'metafísica' del doble registro contable, con su capacidad mecanicista para formalizar cada aspecto de la vida corporativa se ha desvanecido casi completamente en Cascades".<sup>272</sup>

Todas estas características recuerdan al modelo japonés, pero hay una que descuella en ambos: la participación general en los beneficios económicos. Como Aktouf indica, ciertamente no se promueve la apropiación de los medios de producción por parte de los trabajadores, pero se les devuelve el control de los procesos de trabajo y hay una distribución más equitativa de su producto.

Este no es sino un ejemplo (no un modelo a seguir) de los cambios factibles en los sistemas manageriales propiciados por una renovación de la teoría organizacional. Si se quiere, en él se trata de mudar una opresión *dura* por una *blanda*, pero su valor indicativo de otras posibilidades de acción administrativa me parece incuestionable. En todo caso, esta experiencia es susceptible de evaluación y crítica, no maximalista, para marcar caminos todavía no recorridos o escasamente difundidos.

---

<sup>271</sup> Cf. Nils Brunsson, "The irrationality of action and action rationality decisions, ideologies and organizational actions", en *Journal of Management Studies*, vol. 19, núm. 1, 1982, pp. 29-44

<sup>272</sup> Omar Aktouf, "Corporate culture, the catholic ethic and the spirit of capitalism a Quebec experience", en Barry A. Turner, *Organizational symbolism, op. cit.*, p. 49

Hay que puntualizar, más aún, que no consideramos que el propósito de los estudios comunicativos sea la transformación de los arreglos y principios administrativos vigentes. La reinterpretación de la comunicación puede dislocar el saber managerial, pero no puede sustituirlo ni aspirar a estabilizar por sí sola las estructuras organizacionales. Los circuitos de poder, la presión funcional, la disciplina jerárquica, la disposición y contenido de los procesos productivos no admiten una aspiración de esa clase.

En cambio, perspectivas menos convencionales de la comunicación sí están en posibilidades de redefinir teóricamente el contexto en que se realiza, mostrando las modalidades de expresión de los distintos grupos e intereses, sus estrategias comunicativas y las maneras en que estructuran sus ambientes sociales con vistas a la acción colectiva. Este interés práctico, en primera instancia, permitiría la creación de nuevos sistemas de representación de la realidad organizacional, susceptibles de apropiación por parte de los actores, así como la ruptura del cierre discursivo en favor de procesos auto-referenciales o de auto-interés.

Como parte de una agenda mínima de estudios en comunicación organizacional, formulada aquí en términos sumamente informales, a estos temas y a las líneas de investigación mencionadas antes podrían sumarse la elaboración de trabajos que clarifiquen la coexistencia y cruce de racionalidades comunicativas entre los actores colectivos, las relaciones entre diversos sistemas de gestión y los sistemas de representación que promueven, las implicaciones prácticas de planteamientos interpretativos y no-objetivistas, la asimetría discursiva entre los actores, las fuerzas que guían los juegos legales de lenguaje y sus efectos sobre los arreglos organizacionales.<sup>273</sup>

Esta apertura temática es factible porque la relación entre la organización y la comunicación es paradójica en al menos dos sentidos: mientras la organización amerita de la estabilidad y la continuidad de las relaciones de trabajo, la

---

<sup>273</sup> Weick propone, entre otros temas de interés para la comunicación organizacional las organizaciones noticiosas como prototipo organizacional, la racionalidad lingüísticamente limitada,

comunicación introduce en ellas la discontinuidad e inestabilidad sociales. Una es lógica, la otra paralógica. Una se acoge al orden, la otra lo desborda. Y en esa dualidad indecible, la estrategia del management no es la única posible. Como campo de discursividad, siempre podrán oponérsele otras elaboraciones.

Hasta ahora, sin embargo, el pensamiento managerial ha actuado no por disociación de los términos (no puede hacerlo), sino por su integración: para que la comunicación tenga sentido debe ser funcional, debe ser comunicación organizada. O más aún, debe servir como medio de organización. Y no podemos pasar por alto este hecho que a nuestro juicio resulta muy relevante, pese a que la perspectiva hegemónica parece no percatarse de él.

La diferencia entre administrar la comunicación y emplearla como técnica de gestión es enorme: marca un desplazamiento desde una concepción sustancialista de las organizaciones hacia una fundamentalmente simbólica. En la primera, la comunicación es un fin; en la segunda, un medio. La concepción sustancialista se refiere a la comunicación como un objeto estructurado de relaciones y procesos objetivos, mientras que la simbólica implica vislumbrarla como un proceso estructurante, un medio de creación de la organización misma, en términos del sentido de las representaciones que puede *generar* entre los actores organizacionales. El foco de la comunicación, en este caso, ya no es la disposición del objeto ("naturaleza del mundo") o sus representaciones, sino su *uso* como instrumento de constitución de la propia realidad.

Nosotros queremos ser cuidadosos ante este tipo de posturas binarias porque creemos que representar es constituir, pero que tales representaciones no surgen en un vacío estructural ni normativo, sino que ambos aspectos operan como restricción a las representaciones posibles. Por lo mismo, suponemos que el paso de una concepción a otra deriva de la ambigüedad que desde distintas corrientes críticas se reconoce en la estructura y los procesos organizacionales que ya señalábamos líneas arriba. Y cuando las situaciones devienen ambiguas,

---

la relación entre los niveles macro y micro, y el habla específica de una organización Cf Karl E Weick "Organizational communication toward a research agenda", *op. cit.* pp 28-29

la importancia del lenguaje y la comunicación es mayor que nunca para crear orden y estabilidad.

Con estas reservas, la adopción del nuevo enfoque por la conciencia tecnocrática conduce a ver la comunicación como productora de valores organizacionales y marcos de significación, donde tenemos a "la jerarquía como expresión del *orden social*... el éxito como expresión de *orden moral*... la responsabilidad y la pertenencia que estructuran el orden social y moral en un conjunto racional, o en un *orden natural*".<sup>274</sup>

Pero considerada desde un enfoque interpretativo, esta transformación implica que la relación entre la comunicación y su representación actual no es inequívoca, y se trasluce como un resultado de la acción simbólica del management e investigadores afines. En tal virtud, comunicación y organización recobran su dimensión problemática y su sentido puede ser legítimamente sometido a discusión, atendiendo desde luego los aspectos técnicos pero también los sociales y culturales con los que se co-realiza.

De todos modos, al margen de esta micropolítica de la comunicación organizacional largamente cultivada, la comunicación seguirá situándose en un *más allá* de la razón administrativa. No imperturbable a los empeños gerenciales de control, pero sí irreductible a sus figuraciones metafóricas.

En estas circunstancias, el problema para nosotros consiste más en comprenderla en su complejidad concreta y menos en intentar sujetarla a un orden que ha revelado su precariedad y convencionalismo. El problema es situarla como espacio de recreación sociocultural o como fabulación disciplinaria. La opción que se elija marcará la suerte de la Comunicación Organizacional en el largo plazo

<sup>274</sup> Harry Abrovanel, "Cultura organizacional y autoridad simbólica", *op cit*, p. 67

## Prontuario

El discurso administrativo de la Comunicación Organizacional no sólo se ha constituido como un cuerpo de conocimientos sobre los fenómenos comunicacionales en contextos formalmente organizados. En su escritura, construyó el objeto, lo estructuró y enmarcó de acuerdo con las necesidades del management.

El análisis de la literatura especializada permite dar cuenta de los procedimientos metafóricos de que se vale para fijar su sentido académico y profesional. En general, las metáforas más recurrentes para referirse a la comunicación son aquellas que la ven como *variable, instrumento, recurso, técnica y habilidad*. Cada una de ellas expresa una especificidad en cuanto a su tratamiento y expectativas de gestión, pero en conjunto proporcionan una plataforma teórica y metodológica común que se circunscribe al paradigma funcionalista de las organizaciones y la comunicación.

Esta adscripción no se da de manera directa, sino a través de la referencia a ciertas representaciones de las organizaciones que son de uso corriente en las escuelas de análisis organizacional subsidiarias de ese paradigma. Y lo que es representación en el nivel organizacional se convierte en principio inapelable en el plano comunicativo. El pensamiento administrativo de la comunicación las asume como fuente de validez teórica y legitimidad disciplinaria, acotando artificialmente el campo de investigación y las posibilidades de intervención profesional.

Como consecuencia, sancionó la pertinencia de reducir la comunicación a los requisitos estructurales de las organizaciones, despojándola de su complejidad y calidad sociocultural. La comunicación, en este proceso, ha devenido comunicación estructurada de acuerdo con la racionalidad técnico-instrumental.

El empleo de la metáfora como instrumento de análisis no sólo hizo posible identificar la comunidad teórica de una diversidad de planteamientos y líneas de

investigación acerca de la comunicación organizacional; también permitió mostrar su *construcción discursiva* como objeto de estudio y, por lo tanto, el carácter contingente de su actual estatus disciplinario.

Reconocer esa contingencia es un paso necesario para repensar el campo desde distintos intereses cognoscitivos, y despejar el camino para interpretaciones que incluyan tanto las restricciones performativas de los contextos formalmente organizados, como las estructuras sociales y los procesos emergentes de significación y acción. Dado el estado de la disciplina, esta es una tarea que no se puede eludir mucho tiempo más.

## **Conclusiones (que se resisten a ser tales)**

Esta tesis ha versado sobre tres dominios teóricos: la teoría económica de la empresa, las teorías de las organizaciones y el discurso de la comunicación organizacional. En el itinerario, salieron a la luz ciertos nudos problemáticos que funcionan como interfaces y les dan unidad lógica. En estas líneas intentaremos aclararlas, con la idea de que su carácter de proceso hace muy remota cualquier aspiración a ser concluyentes. Con esa salvedad, creemos que su poder explicativo reside en considerarlas como parte de un esfuerzo transdisciplinario encaminado a iluminar un ámbito extrañamente soslayado por los órdenes burocráticos de muchas disciplinas sociales:

El paso desde la empresa como unidad reactiva ante los mecanismos de coordinación de los mercados, hacia su tratamiento teórico como agente de la producción, el intercambio y el consumo, fue sumamente significativo. Condujo a vislumbrarla como unidad discreta provista de sus propias modalidades de organización de los factores productivos, mecanismos de coordinación y estrategias en la asignación de los recursos. Condujo a verla, pues, como agente co-organizador de la vida económica, dotado de una racionalidad y reglas de juego específicas.

Ese proceso estuvo marcado por la creciente concentración industrial y la complejidad de las transacciones económicas en contextos de competencia imperfecta (oligopólica). La empresa se convirtió en la institución privilegiada en la reproducción de la estructura socioeconómica, así como en objeto de exaltación y culto por los economistas neoclásicos y los managers afines.

Adicionalmente, la separación entre propietarios y management propició que el foco de atención en la gestión empresarial se desplazara desde la máxima ganancia hacia la supervivencia organizacional, la estabilidad de sus estructuras y la eficiencia de sus procesos. En adelante, los desafíos para la supervivencia y expansión de este agente económico se ubicaron principalmente en el terreno de los costos de transacción como principio de competitividad, y en el adecuado arreglo estructural como medida de eficiencia organizacional.

El énfasis sobre los costos como expresión de racionalidad económica hizo inexorable que los mecanismos de control gerencial se extendieran hacia todos los aspectos de las organizaciones. Ya no bastaba asegurar la eficacia de los procesos de producción, circulación y consumo; era también imprescindible encontrar la manera de que todos los intercambios (materiales, técnicos e incluso simbólicos) de los actores obedecieran a la lógica de costo/beneficio, amparados en el principio axiomático de un entorno crecientemente competitivo y hostil.

Aunque con matices, todas las teorías funcionalistas de las organizaciones hicieron suyo este núcleo axiomático, tomándolo como supuesto básico para sus elaboraciones y propuestas. La especificidad del plano sociocultural se ancló a los límites racionales de los costos de transacción y a los imperativos funcionales de organización de los procesos. Desde el paradigma metodológico neoclásico, los actores eran seres racionales participantes de un sistema económico autorregulado. Sus acciones, por lo tanto, estaban sujetas a un esquema racionalista de contribución con los objetivos de la unidad-empresa.

Las relaciones sociales y de poder, los consensos institucionales mínimos, los sistemas de representación y los arreglos estructurales fueron así asumidos por las escuelas funcionalistas de organización como expresión atingente de una racionalidad superior y de orden teleológico. Las organizaciones fueron consideradas como sistemas naturalmente orientadas a metas y caracterizadas por procesos racionales de funcionalidad, toma de decisiones y seguimiento de estrategias. Y en este marco, el management se autopostuló como portador del



saber técnico, organizador y conductor de las acciones colectivas, y garante de la unidad de significados culturales.

En otras palabras, al ubicarse en el centro de los discursos organizacionales, el management se convirtió en núcleo de la razón tecnocrática y devino categoría primordial de análisis, tanto que las corrientes tradicionales de investigación a menudo tratan *management* y *organización* como si fuesen conceptos equivalentes.

Una inversión semejante de términos se realizó en el plano de la Comunicación Organizacional. Sometida a las restricciones de costo/beneficio que le impusieron las perspectivas funcionalistas, la comunicación es normalmente considerada según sus aportaciones a la estabilidad estructural, la satisfacción estratégica y el logro de las metas globales. El que a menudo se confunda *comunicación* con *información* es en este caso menos relevante que la simetría managerialmente establecida entre *comunicación* y *acción administrativa*. Aquí también, como en la Teoría de las organizaciones, el interés práctico y cognoscitivo se concentra en la búsqueda de combinaciones funcionalmente plausibles desde la óptica del rendimiento y la eficiencia.

Aquí también, bajo los ejes explicativos de la teoría tradicional, la comunicación es conceptualizada como proceso racionalmente determinable según los requisitos abstractos de la competencia y el control. Ya sea que adopte estas direcciones teóricas o se oriente en el terreno práctico hacia categorías como motivación, productividad, supervisión o coordinación, de todos modos el tamiz técnico-administrativo se mantiene sin grandes variaciones: mensurabilidad, eficacia, predecibilidad y satisfacción de necesidades globales.

Puede decirse que el discurso administrativo de la comunicación organizacional se rige casi exclusivamente por una orientación a los fines generales determinados por el management, en cuanto a su interés teórico, y por la solución a problemas concretos de orden gerencial, en cuanto a su interés práctico. En ambos casos, los criterios de funcionalidad y productividad se asientan sobre el gran principio organizador: el control operativo y estratégico.

La diversidad de niveles de análisis y de aspectos comunicativos presente en la literatura sobre el tema *dificulta seriamente identificar estas constantes*. Sin embargo, una lectura metateórica permite cumplir este propósito. Empleando la metáfora como instrumento metodológico afloraron los vínculos entre las enunciaciones administrativas de la comunicación y las concepciones funcionalistas de las organizaciones. A través de la referencia a metáforas raíz, de orden organizacional, las representaciones de la comunicación quedaron enmarcadas en el paradigma funcionalista. Se reveló así que la visión hegemónica de la comunicación organizacional encuentra su lógica en la configuración discursiva de las teorías administrativas de las organizaciones, cuyos supuestos son tomados como garantía para la interpretación del campo comunicativo, la determinación de rumbos de investigación, las intervenciones prácticas y el perfil profesional del área.

El interés tecnocrático de la Comunicación Organizacional, en su estado actual, queda de manifiesto por su asunción acrítica del imaginario managerial y la categorización del fenómeno comunicativo como un *factor* de orden y eficiencia organizacionales. La teoría funcionalista de las organizaciones y el pensamiento administrativo de la comunicación, hoy por hoy predominante en la configuración del campo, se sostienen recíprocamente: una aporta dirección y sentido únicos a los ejercicios académicos y profesionales; la otra reproduce su cuerpo de conocimientos y dictamina su pertinencia empírica.

No obstante, ambas muestran grandes debilidades. La teoría de la regulación, por ejemplo, se opuso a la desvalorización de los elementos colectivos en este modelo y demostró que los arreglos organizacionales son un resultado siempre contingente de la acción histórica de fuerzas sociales. En la propia teoría de las organizaciones, por su parte, crece el reconocimiento de que éstas no pueden seguirse concibiendo como unidades armónicas plenamente racionales (ni fatal ni consensualmente estructuradas), sino como campo de fuerzas en tensión, donde las posiciones de los actores definen equilibrios estructurales

precarios e inciertos, y procesos de reproducción ambiguos y a menudo paradójicos.

La racionalidad tecnocrática sostenida por el discurso administrativo clásico es insistentemente desafiada por la constatación de órdenes coexistentes que seuxtaponen, traslapan y contradicen. Órdenes políticos, sociales, culturales y simbólicos que han sido subsumidos en el discurso del poder gerencial, en el procedimiento y la regla, pero que le resisten y desarrollan cotidianamente en los procesos de reproducción y representación de la vida colectiva que los actores realizan.

Tanto la Comunicación Organizacional como las teorías tradicionales del fenómeno organizativo funcionan como dispositivos en ese impulso hacia el control que el management abraza como esencia y razón de ser. Plegándose a los compromisos emanados de las figuraciones gerenciales, obtuvieron legalidad técnica y se sumaron al aparato de gestión. Una y otras representan intentos de copar, desde el ámbito del poder organizacional, sus respectivos campos de discursividad y atajar las posibilidades de construcciones alternativas. Una y otras han devenido instrumento de control racional de los procesos colectivos de reproducción social. Sus pretensiones de constituirse en *pensamiento único* no son sino parte de este movimiento tecnocrático.

Como alternativa a esta situación, proponemos una reinterpretación del campo de la comunicación en organizaciones formalmente estructuradas, lo que en el fondo significa una *re-construcción* disciplinaria desde distintas matrices teóricas y con nuevas líneas de investigación. Como parte de esa tarea es necesaria una agenda mínima de investigación, no sólo para ponernos a tono con los cambios observados en la Teoría de las organizaciones, sino para hacer más reconocible la calidad social de los procesos y estructuras comunicativas, privilegiar el auto-interés de los actores y promover una racionalidad menos tecnocrática y más humanista (que no *humanitaria*). Una agenda que no prescriba ni proscriba, sino que en su apertura ayude a comprender este dominio cuya importancia y sentido social están, por fortuna, muy lejos de ser definitivos.

## Bibliografía

- Abravanel, Harry, "Cultura organizacional y autoridad simbólica", en *Ibid et al., Cultura organizacional: aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*, Legis, Colombia, 1992, pp. 38-71.
- Aktouf, Omar, "Corporate culture, the catholic ethic and the spirit of capitalism: a Quebec Experience", en Barry A. Turner, *Organizational symbolism, op. cit.*, pp. 43-53
- , *La administración. entre tradición y renovación*, Universidad del Valle, Cali, 1998.
- Adams, Guy B. y Virginia Hill Ingersoll, "Painting over old works: the culture of organizations", en Turner, *Organizational symbolism*, Walter de Gruyter, Berlín, 1990, pp. 15-31.
- Allaire, Yvan y Mihaela E. Firsirotu, "Teorías sobre la cultura organizacional", en Harry Abravanel *et al.*, *op. cit.*, pp. 3-37.
- Alvesson, Mats, *Organization theory and technocratic consciousness: rationality, ideology and quality of work*, Walter de Gruyter, Berlín, 1987.
- , *Consensus, control and critique: three paradigms of work organization research*, Avebury, Inglaterra, 1987
- , "Organization. from substance to image?", en *Organization Studies*, vol 11, número 3, septiembre 1990, pp 373-394
- , *Cultural perspectives on organizations*, Cambridge University Press, Inglaterra, 1993.
- , "The play of metaphors", en John Hassard y Martin Parker, *Postmodernism and organizations, op cit*, pp 114-131.

- y Hugh Willmott, "Critical theory and management studies: an introduction", en *Ibid* (edit.), *Critical management studies*, Sage, Inglaterra, 1992, pp. 1-20.
- y Per Olof Berg, *Corporate culture and organizational symbolism*, Walter de Gruyter, Berlín, 1992.
- y Stanley Deetz, "Critical theory and postmodernism approaches to organizational studies" en Stewart R. Clegg *et al.* (edit.), *Handbook of Organization Studies*, Londres, 1996, pp. 191-217.
- Arrieta, Luis, *Un concepto de comunicación organizacional*, Diana, México, 1991.
- , "La dimensión del propósito en la comunicación organizacional. Apuntes sobre la revista interna", en Carlos Fernández Collado, *La comunicación en las organizaciones*, *op. cit.*, pp. 125-164.
- Ávila, Rafael, *Comunicación Organizacional: huellas de un extravío organicista*, Tesis de Licenciatura, FCPyS-UNAM, México, 1996.
- Barba, Antonio, "Reflexiones sobre la administración desde el punto de vista del proceso laboral", en Eduardo Ibarra y Luis Montaña (coord.), *Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México*, Universidad Autónoma Metropolitana / Miguel Ángel Porrúa, México, 1991, pp. 201-224.
- , Eduardo Ibarra y Luis Montaña (comp.), *Interpretaciones fundamentales de la teoría de la organización: hacia un enfoque social*, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México, 1987.
- y Pedro C. Solís, *Cultura en las organizaciones: enfoques y metáforas de los estudios organizacionales*, Vertiente Editorial, México, 1997.
- Barnard, Chester, "The executives functions", en Dereck S. Pugh, *Organization theory: selected readings*, *op. cit.*, pp. 166-181.
- Barney, Jay B., y William Hesterly, "Organizational Economics: understanding the relationship between organizations and economic analysis", en Stewart R. Clegg *et al.* (edit.), *Handbook of organization studies*, Sage Publications, Londres, 1996, pp. 115-147.
- Bartoli, Annie, *Comunicación y organización: la organización comunicante y la comunicación organizada*, Paidós (Empresa, 8), Argentina, 1992.
- Barthes, Roland, *El grado cero de la escritura*, Siglo XXI, México, 1973.

- Baudrillard, Jean, *La transparencia del mal*, Anagrama (Argumentos), Barcelona, 1991.
- , *Las estrategias fatales*, Anagrama (Argumentos), 5ª ed., Barcelona, 1997.
- Benson, Kenneth, "Innovation and crisis in organizational analysis", en Antonio Barba, Eduardo Ibarra y Luis Montañó (comp.), *Interpretaciones fundamentales de la teoría de la organización: hacia un enfoque social*, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México, 1987, pp. 339-346.
- Berle, Adolf A. y Gardiner C. Means, *The modern corporation and private property*, Williams Hein & Co., Buffalo, New York, 1982.
- Bonilla, Carlos, *La comunicación: función básica de las relaciones públicas*, Trillas, México, 1997.
- Boudon, Raymond, "Pequeña sociología de la incomunicación", en Jean-Marc Ferry et al., *El nuevo espacio público*, 2ª ed., Gedisa, Barcelona, 1995, pp. 57-72.
- Bowditch, James L. y Anthony F. Buono, *A primer on organizational behavior*, John Wiley, Estados Unidos, 1990, p. 116.
- Boyer, Robert, "Los orígenes de la teoría de la regulación", en Robert Boyer e Yves Saillard (edit.), *Teoría de la regulación: estado de los conocimientos*, Volumen I, Universidad de Buenos Aires (Asociación, Trabajo y Sociedad), Argentina, s/f, pp. 17-26.
- e Yves Saillard, "Un manual de la regulación", en *Ibid*, pp. 55-64.
- , "La teoría de la regulación veinte años después: ¿estancamiento o afirmación de un programa de investigación?", *Ibid*, pp. 65-74.
- Brissy, Jaques F., "Computers in organizations: the (white) magic of the black box", en Barry A. Turner, *Organizational symbolism*, op. cit., pp. 225-236.
- Broms, Henry y Henrik Gahmberg: "Communication to self in organizations and cultures", en *Administrative Science Quarterly*, 28/3, sept. 1983, pp. 482-495.

- Brunsson, Nils, "The irrationality of action and action rationality: decisions, ideologies and organizational actions", en *Journal of Management Studies*, vol. 19, núm. 1, 1982, pp. 29-44.
- Bryman, Alan, *Research methods and organization studies*, Unwin Hyman, Londres, 1989.
- Burrell, Gibson, "Modernism, postmodernism and organizational analysis 2: the contribution of Michel Foucault", en *Organization Studies*, vol. 9, número 2, junio 1988, pp. 221-235.
- , "Modernism, postmodernism and organizational analysis 3: the contribution of Jacques Derrida", *Ibid*, vol. 10, número 4, diciembre 1989, pp. 479-502.
- , "Modernism, postmodernism and organizational analysis 4: the contribution of Jürgen Habermas" *Ibid*, vol. 15, número 1, marzo 1994, pp. 1-19.
- , y Gareth Morgan, *Sociological paradigms and organizational analysis: elements of the sociology of corporate life*, Heinemann, Estados Unidos, 1985.
- y Robert Cooper, "Modernism, postmodernism and organizational analysis. an introduction", en *Organization Studies*, vol. 9, número 1, marzo 1988, pp. 91-112.
- Castilla del Pino, Carlos, *La incomunicación*, 2ª ed., Ediciones Península (Nexos), 1990.
- Castillo, Arturo del, *Ambigüedad y decisión: una revisión a la teoría de las anarquías organizadas*, Centro de Investigación y Docencia Económicas (División de Administración Pública, 36), México, 1995.
- Chamberlain, E. H., *La teoría de la competencia monopólica*, Harvard University Press, Cambridge, 1932.
- Chandler, Alfred, "The foundations of managerial capitalism in american industry", en *Ibid*, *The visible hand: the managerial revolution in american business*, Cambridge, Harvard University Press, 1977, pp. 51-89.
- Chanlat, Jean Francois, "Ciencias sociales y gestión: alegato para una antropología general. Defensa e ilustración", mimeografiado, Montreal, 1998.

Chaves, Norberto, *La imagen corporativa: teoría y metodología de la identificación institucional*, Gustavo Gili, Barcelona, 1988.

Child, John, "Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice", en *Sociology*, núm. 6, pp. 1-22.

Clarck, David L., "Emerging paradigms in organizational theory and research", en Yvona S. Lincoln (edit.), *Organizational theory and inquiry: the paradigm revolution*, Sage, E.U., 1985, pp. 43-78.

Clarke, Thomas y Stewart R. Clegg, *Changing paradigms: the transformation of management knowledge for the 21<sup>st</sup> century*, Harper Collins Business, Londres, 1998.

Clegg, Stewart R., "Organización y control", en *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, núm. 4, diciembre 1981, pp. 545-562.

-----, *Modern organizations: organization studies in the postmodern world*, Sage, Inglaterra, 1990.

-----, "Narrativa, poder y teoría social", en Dennis K. Mumby (comp.), *Narrativa y control social: perspectivas críticas*, Amorrortu Editores, Buenos Aires, 1997, pp. 29-67.

----- y David Dunkerley, "Introduction: critical issues in organizations", en Antonio Barba, Eduardo Ibarra y Luis Montaña (comp.), *Interpretaciones fundamentales de la teoría de la organización: hacia un enfoque social*, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México, 1987, pp. 335-338.

-----, Cynthia Hardy y Walter R. Nord, (edit.), *Handbook of Organization Studies*, Londres, 1996.

Clio, Jean, "Regulación e historia: te amo, yo tampoco", en Robert Boyer e Yves Saillard (edit.), *Teoría de la regulación: estado de los conocimientos*, Volumen I, Universidad de Buenos Aires (Asociación, Trabajo y Sociedad), Argentina, s/f, pp. 45-53.

Coase, R. H., "La naturaleza de la empresa", en Oliver E. Williamson y Sidney G. Winter (comp), *La naturaleza de la empresa: orígenes, evolución y desarrollo*, Fondo de Cultura Económica, México, 1990, pp. 29-48.

Cohen, Michael, James March y Johan Olsen, "A garbage can model of organizational choice", en *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, número 1, marzo 1972, pp. 1-25



- Cooper, Robert, "Organization/disorganization", en John Hassard y Denis Pym (edit.), *The theory and philosophy of organizations: critical issues and new perspectives*, Routledge, Londres, 1990, pp. 167-197.
- Coriat, Benjamín, *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*, Siglo XXI, México, 1982.
- Crozier, Michel, *La sociedad bloqueada*, Amorrortu Editores, Buenos Aires, 1972.
- , *El fenómeno burocrático: ensayo sobre las tendencias burocráticas de los sistemas de organización modernos y su relación con el sistema social y cultural*, 2 vol., Amorrortu Editores, Buenos Aires, 1974.
- y Erhard Friedberg, *El actor y el sistema: las restricciones de la acción colectiva*, Alianza Editorial Mexicana (Alianza Política), México, 1990.
- Culnan, Mary J. y M. Lynne Markus, "Information technologies", en Fredric Jablin, et al., *Handbook of organizational communication...*, op. cit., pp. 420-443.
- Cusella, Louis P., "Feedback, motivation and performance", en Fredric Jablin, et al., *Handbook of organizational communication: an interdisciplinary perspective*, op. cit., pp. 624-678.
- Czarniawska-Joerges, Barbara, *Exploring complex organizations: a culture perspective*, Sage, Estados Unidos, 1992.
- , "Merchants of meaning: management consulting in the swedish public sector", en Barry A. Turner, *Organizational symbolism*, op. cit., pp. 139-150.
- y Bernward Joerges, "Linguistic artifacts at service of organizational control", en Pasquale Gagliardi (ed.), *Symbols and artifacts: views of the corporate landscape*, op. cit., pp. 339-364..
- D'Aprix, Roger, *La comunicación: clave de la productividad*, Limusa, México, 1986.
- Deetz, Stanley A., *Democracy in an age of corporate colonization: development in communication and the politics of everyday life*, State University of New York Press, Estados Unidos, 1992.
- , "Disciplinary power in the modern corporation", en Mats Alvesson y Hugh Willmott (edit.), *Critical management studies*, Sage, Inglaterra, 1992, pp 21-45.

- Donaldson, Lex, "The normal science of structural contingency theory", en Stewart R. Clegg, *et al.* (edit.), *Handbook of Organization Studies*, Londres, 1996, pp. 57-76.
- Dussel, Enrique, "Modernidad, globalización y exclusión", en Heinz Dieterich (coord.), *Globalización, exclusión y democracia en América Latina*, Joaquín Mortiz, México, 1997, pp. 75-98.
- , "Ética y mercado en la perspectiva de la liberación", en José Luis Estrada, Ángel Escobar y Óscar Perea (coord.), *Ética y economía: desafíos del mundo contemporáneo*, Universidad Autónoma Metropolitana / Plaza y Valdés, México, 1999, pp. 97-112.
- Espinoza, Juan G., y Andrew S. Zimbalist, *Democracia económica: la participación de los trabajadores en la industria chilena, 1970-1973*, FCE, México, 1984.
- Etkin, Jorge y Leonardo Schvarstein, *Identidad de las organizaciones: invariancia y cambio*, Paidós (Grupos e instituciones, 24), Argentina, 1995.
- Euske, Nancy E. y Karlene H. Roberts, "Evolving perspectives in organizational theory: communication implications", en Fredric Jablin, *et al.* (edit.), *Handbook of organizational communication...*, *op. cit.*, pp. 41-69.
- Fernández Collado, Carlos (coord.), *La comunicación en las organizaciones*, Trillas, México, 1991.
- Flores de Gortari, Sergio y Emiliano Orozco Gutiérrez, *Hacia una comunicación administrativa integral*, Trillas, México, 1991.
- Foucault, Michel, *Saber y verdad*, Ediciones de La Piqueta (Genealogía del poder, 10), España, 1991.
- Fourier, Charles, *El nuevo mundo industrial y societario*, Fondo de Cultura Económica, México, 1995, p. 335.
- Fowles, Jib, "How we got to this point. a brief history of organizational communications", en Lee Thayer, *Organization ↔ Communication...*, *op.cit.*, pp. 67-81.
- Frost, Peter J., "Power, politics and influence", en Fredric Jablin, *et al.*, *Handbook of organizational communication...*, *op. cit.*, pp. 503-548.
- Gagliardi, Pasquale (ed.), *Symbols and artifacts: views of the corporate landscape*, Walter de Gruyter, Berlín, 1990

Galbraith, John K., "El desarrollo de la teoría del monopolio", en Alex Hunter, *Monopolio y competencia: textos escogidos*, Tecnos, Madrid, 1974.

Giddens, Anthony, *Las nuevas reglas del método sociológico: crítica positiva de las sociologías interpretativas*, Amorrortu Editores, Buenos Aires, 1993.

-----, *La constitución de la sociedad: bases para la teoría de la estructuración*, Amorrortu Editores, Buenos Aires, 1995.

Goldhaber, Gerald M., *Comunicación organizacional*, Diana, México, 1984.

Gracas de Pinho Tavares, Maria das, *Cultura organizacional: una abordagem antropológica da mudança*, Qualitymark, Río de Janeiro, 1991.

Gregory, Kathleen L., "Native-view paradigms: multiple cultures and culture conflicts in organizations", en *Administrative Science Quarterly*, 28/3, sept. 1983, pp. 359-376.

Habermas, Jürgen, *Teoría de la acción comunicativa*, Tomo II, Taurus, Madrid, 1987.

-----, *Pensamiento postmetafísico*, Taurus (Humanidades), México, 1990.

-----, *Moralidad, ética, política*, Alianza Editorial, México, 1993.

Hassard, John, "Postmodernism and organization", en *Ibid*, *Sociology and organization theory: positivism, paradigms and postmodernism*, Cambridge University Press, Inglaterra, 1993, pp. 111-138.

-----, *Sociology and organization theory: positivism, paradigms and postmodernity*, Cambridge University Press, Cambridge, 1993.

-----, y Denis Pym (edit.), *The theory and philosophy of organizations: critical issues and new perspectives*, Routledge, Londres, 1990.

-----, y Martin Parker (edit.), *Postmodernism and organizations*, Sage, Londres, 1993.

Hearn, Jeff y Wendy Parkin, "Organizations, multiple oppressions and postmodernism", en John Hassard y Martin Parker (edit.), *Postmodernism and organizations*, Sage, Londres, 1993, pp. 148-162.

- Heller, Agnes, *Sociología de la vida cotidiana*, Ediciones Península (Historia, ciencia, sociedad, 144), Barcelona, 1977.
- Hernández, Roberto, "Medios de comunicación en organizaciones", en Carlos Fernández Collado, *La comunicación en las organizaciones*, op. cit., pp. 245-273.
- Homs Quiroga, Ricardo, *La comunicación en la empresa*, Grupo Editorial Iberoamérica, México, 1990.
- Huber, George P. y Richard L. Draft, "The information environments of organizations", en Fredric Jablin, et al. (edit.), *Handbook of organizational communication...*, op. cit., pp. 130-164.
- Hunter, Alex, *Monopolio y competencia: textos escogidos*, Editorial Tecnos, Madrid, 1974.
- Ibarra, Eduardo y Luis Montaña, *Mito y poder en las organizaciones: un análisis crítico de la teoría de la organización*, Trillas, México, 1987.
- (coord.), *Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México*, Universidad Autónoma Metropolitana / Miguel Ángel Porrúa, México, 1991.
- Ilich, Iván, *La convivencialidad*, Barral Editores, España, 1975.
- Jablin, Fredric M. et al. (ed.), *Handbook of organizational communication: an interdisciplinary perspective*, Sage, Estados Unidos, 1987.
- , "Estudio de la comunicación organizacional: su evolución y su futuro", en Carlos Fernández Collado y Gordon L. Dahnke (comp.), *La comunicación humana: ciencia social*, McGraw-Hill, México, 1988, pp. 111-142.
- Katz, Daniel y Robert L. Kahn, *Psicología social de las organizaciones*, Trillas (Biblioteca de Ciencias de la Administración), México, 1981.
- Knights, David y Glenn Morgan, "Corporate strategy, organizations and subjectivity: a critique", en *Organization Studies*, vol. 12, número 2, junio 1991, pp. 262-263.
- Koehler, Jerry W. et al., *Organizational communication: behavioral perspectives*, Harcourt Brace Jovanovich College Publishers, Estados Unidos, 1981.

- Lammers, Cornelis J. y György Széll, *Organizational democracy: talking stock*, Oxford University Press, Estados Unidos, 1989.
- Lefebvre, Henri, *La vida cotidiana en el mundo moderno*, Alianza Editorial, Madrid, 2ª ed., 1980.
- Lewis, Phillip V., *Organizational Communication: the essence of effective management*, Willey & Sons, Singapur, 1987.
- Likert, Rensis, "El principio de las relaciones de apoyo", en Dereck S. Pugh, *op. cit.*, pp. 279-304.
- Luckmann, Thomas, *Teoría de la acción social*, Paidós (Básica, 82), Barcelona, 1996.
- Luhmann, Niklas, *Sociología del riesgo*, Universidad Iberoamericana / Universidad de Guadalajara, México, 1992.
- , *Organización y decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo*, Anthropos-UIA (Biblioteca A, 27), España, 1997.
- Liotard, Jean-Francois, *La condición postmoderna: informe sobre el saber*, Cátedra, 4ª ed., Madrid, 1989.
- Maffesoli, Michel, *Lógica de la dominación*, Ediciones Península, Barcelona, 1977.
- , *El tiempo de las tribus*, Icaria, Barcelona, 1990.
- , *El conocimiento ordinario*, Fondo de Cultura Económica, México, 1993.
- Manning, Peter K., *Organizational Communication*, Aldine de Gruyer, Nueva York, 1992.
- Marcuse, Herbert, *El hombre unidimensional*, Origen/Planeta, México, 1985.
- Marramao, Giacomo, "Palabra clave: 'metapolítica': más allá de los esquemas binarios acción/sistema y comunicación/estrategia", en X. Palacios y F. Jarauta (ed.), *Razón, ética y política: el conflicto de las sociedades modernas*, Gobierno Vasco/Anthropos (Pensamiento crítico/pensamiento utópico, 37), Barcelona, 1989, pp. 59-85.
- Martin, Joanne y Peter Frost, "The organizational culture war games: a struggle for intellectual dominance", en Stewart R. Clegg *et al.*, *Handbook of organization studies*, *op. cit.*, pp. 599-621.

- Martínez de Velasco, Alberto y Abraham Nosnik, *Comunicación organizacional práctica: manual gerencial*, Trillas, México, 1988.
- *et al.*, "Comunicación horizontal, informal y rumor", en Alberto Martínez de Velasco y Abraham Nosnik, *Comunicación organizacional práctica...*, *op. cit.*, pp. 55-68.
- Mattelart, Armand, *La comunicación-mundo: historia de las ideas y las estrategias*, Siglo XXI, México, 1996.
- Mayo, Elton, *Problemas humanos de una civilización industrial*, Ediciones Nueva Visión, Buenos Aires, 1972.
- McGregor, Douglas, "La Teoría Y: integración de las metas del individuo en los objetivos de la organización", en Henry M. Strage (edit.), *Hitos en la gestión empresarial*, Apóstrofe, Barcelona, 1994, pp. 189-199.
- , "Theory X y Theory Y", en Dereck S. Pugh, *Organization theory*, *op. cit.*, pp. 305-323.
- McQuail, Denis, *Introducción al estudio de la comunicación de masas*, Paidós (Comunicación, 18), 2ª ed., México, 1997.
- Merton, Robert K., *Teoría y estructura sociales*, Fondo de Cultura Económica, México, 1980.
- Mintzberg, Henry, *et al.*, *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*, Prentice Hall, México, 1997.
- , Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel, *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*, The Free Press, Nueva York, 1998.
- Monge, Peter R. y Eric M. Eisenberg, "Emergent communication networks", en Fredric Jablin, *et al.* (edit.), *Handbook of organizational communication...*, *op. cit.*, pp. 304-342.
- Morgan, Gareth, "Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory" en *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, número 4, diciembre 1980, pp. 605-622.
- , *Imágenes de la organización*, Alfaomega, México, 1991.
- Mouzelis, Nicos P., *Organización y burocracia: un análisis de las teorías modernas sobre organizaciones sociales*, Ediciones Península, Barcelona, 1967.

Mumby, Dennis K., *Communication and power in organizations: discourse, ideology and domination*, Ablex Publishing, Nueva Jersey, 1988.

-----, "Introducción: narrativa y control social", en *Ibid* (comp.) *Narrativa y control social: perspectivas críticas*, Amorrortu Editores, Buenos Aires, 1997, pp. 11-25.

Muriel, María Luisa y Gilda Rota, *Comunicación institucional: enfoque social de relaciones humanas*, Editora Andina/CIESPAL, Quito, 1980.

Nadel, Henri, "La regulación y Marx", en Robert Boyer e Yves Saillard (edit.), *Teoría de la regulación: estado de los conocimientos*, Volumen I, Universidad de Buenos Aires (Asociación, Trabajo y Sociedad) , Argentina, pp. 53-43.

Neuhauser, Peg C., *Corporate Legends and lore*, McGraw-Hill, Estados Unidos, 1993.

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

-----, "Redes emergentes de comunicación: un marco conceptual para su estudio", en Consejo Nacional para la Enseñanza y la Investigación de las Ciencias de la Comunicación, *Anuario de investigación de la comunicación*, (editor: José Carlos Lozano), CONEICC, México, 1994, pp. 147-162.

-----, "¿Por qué la comunicación es relevante a la empresa?", en María Antonieta Rebeil y Celia RuizSandoval (coord.), *El poder de la comunicación en las organizaciones*, Plaza y Valdés / Universidad Iberoamericana, México, 1998, pp. 75-91.

Oaks, Robert, *Communication by objectives: how non-profit can build better internal and public relations*, Groupwork Today, Nueva Jersey, 1977.

O'Reilly, Charles y Jennifer Chatman, "Message flow and decision making", en Fredric Jablin, et al., *Handbook of organizational communication...*, op. cit., pp. 600-623.

Ouchi, William, *Teoría Z: cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*, Addison Wesley Iberoamericana, Estados Unidos, 1986, pp. 94-95

- Parkin, Wendy, "The public and the private: gender, sexuality and emotions", en Stephen Fineman (edit.), *Emotion in organizations*, Sage, Londres, 1993, pp. 167-189.
- Perrow, Charles, *Sociología de las organizaciones*, 3ª. ed., McGraw-Hill, México, 1995.
- Pfeffer, Jeffrey, *Organizaciones y teoría de las organizaciones*, Fondo de Cultura Económica, México, 1992.
- Piore, Michael J., y Sabel, Charles F., *La segunda ruptura industrial*, Alianza Universidad (Economía, 642), Madrid, 1990.
- Poole, Michael, *Towards a new industrial democracy: workers' participation in industry*, Routledge and Kegan Paul, Londres, 1986.
- Porter, W. Mark e Isaac E. Catt, "La reflexión narcisista del poder comunicativo: espejismos del progreso contra la discriminación en organizaciones", en Dennis K. Mumby (comp.), *Narrativa y control social: perspectivas críticas*, Amorrortu Editores, Buenos Aires, 1997, pp. 216-242.
- Porter, Michael E., *La ventaja competitiva de las naciones*, Vergara, Argentina, 1991.
- Power, Michael, "Modernism, postmodernism and organization", en John Hassard y Denis Pym (edit.), *The theory and philosophy of organizations: critical issues and new perspectives*, Routledge, Londres, 1990, pp. 109-124.
- Pugh, Derek, S., "Does context determine form?", en *Ibid* (ed.), *Organization Theory: selected readings*, cuarta edición, Penguin Books, Inglaterra, 1997, pp. 17-35
- Putnam, Linda L. y Michael E. Pacanowsky, *Communication and organizations: an interpretative approach*, Sage, Estados Unidos, 1983.
- , Nelson Phillips y Pamela Chapman, "Metaphors of communication and organization", en Stewart R. Clegg et al., *Handbook of organization studies*, *op. cit.*, pp. 375-408.
- Ramos Padilla, Carlos, *La comunicación: un punto de vista organizacional*, Trillas, México, 1991.
- Rebeil, María Antonieta, "Perfiles de la comunicación en las organizaciones", en María Antonieta Rebeil y Celia RuizSandoval (coord.), *El poder de la*



*comunicación en las organizaciones*, Plaza y Valdés/Universidad Iberoamericana, México, 1998, pp. 159-192.

----- y Celia RuizSandoval, "Memoria del encuentro 'La comunicación en las organizaciones: perspectivas laborales y académicas'", en *Ibid*, pp. 369-386.

Reed, Michael, "Organizational theorizing: a historically contested terrain", en Stewart R. Clegg, et al.(edit.), *Handbook of Organization Studies*, Londres, 1996, pp. 31-56.

Ricoeur, Paul, *Ideología y utopía*, (prólogo de George H. Taylor), Gedisa (Pensamiento Contemporáneo), Barcelona, 1989.

-----, "Autocomprensión e historia", en Tomás Calvo y Remedios Ávila (eds.), *Paul Ricoeur: los caminos de la interpretación. Symposium internacional sobre el pensamiento filosófico de Paul Ricoeur*, Anthropos, Barcelona, 1991, pp. 26-42.

Robinson, Joan, *Economía de la competencia imperfecta*, MacMillan, Londres, 1933.

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

Rouleau, Linda y Francine Séguin, "Strategy and organization theories: common forms of discourse", en *Journal of Management Studies*, vol. 32, número 1, enero 1995, pp. 65-81.

Ruch, William V., *Corporate communications: a comparison of japanese and american practice*, Quorum Books, Estados Unidos, 1984.

Salaman, Graeme, "La clasificación de las organizaciones y la estructura de la organización: los elementos y las interrelaciones principales", en Graeme Salaman y Kenneth Thompson (comp.), *Control e ideología en las organizaciones*, Fondo de Cultura Económica, México, 1984, pp. 70-100.

-----, "Las organizaciones como constructores de la realidad social (2)", en *Ibid*, pp. 269-290.

Sánchez, Salvador R., "La visión estratégica del comunicador organizacional", en María Antonieta Rebeil y Celia RuizSandoval (coord.), *El poder de la comunicación en las organizaciones*, Plaza y Valdés / Universidad Iberoamericana, México, 1998, pp. 35-73.

- Sapienza, Alice M., "Image-making as a strategic function: on the language of organizational strategy", en Lee Thayer (ed.), *Organization ↔ Communication: emerging perspectives*, vol. II, Ablex, Nueva Jersey, 1987, pp. 3-20.
- Scheinson, Daniel A., *Comunicación estratégica: management y fundamentos de la imagen corporativa*, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1993.
- Schumpeter, Joseph A., *Capitalismo, socialismo y democracia*, tomo I, Editorial Folio, Barcelona, 1996.
- Schutz, Alfred y Thomas Luckmann, *Las estructuras del mundo de la vida*, Amorrortu Editores, Buenos Aires, 1977.
- Silverman, David, *Teoría de las organizaciones*, Nueva Visión, Buenos Aires, 1975.
- Simon, Herbert A., *El comportamiento administrativo: estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa*, Aguilar (Economía de la empresa), Buenos Aires, 1988.
- Sfez, Lucien, *Crítica de la decisión*, Fondo de Cultura Económica, México, 1984.
- , *Crítica de la comunicación*, Amorrortu Editores, Buenos Aires, 1995.
- Shulman, Arthur D., "Putting group information technology in its place: communication and good work group performance", en Stewart R. Clegg et al., *Handbook of organization studies*, op. cit., pp. 357-374.
- Smircich, Linda, "Concepts of culture and organizational analysis", en *Administrative Science Quarterly*, vol 28, número 3, septiembre 1983, pp. 339-358.
- , "Organizational culture", en Fredric M. Jablin, et al. (edit.), *Handbook of organizational communication: an interdisciplinary perspective*, Sage, Estados Unidos, 1987, pp. 228-263.
- , "Implications for management theory", en Linda L. Putnam y Michael E. Pacanowsky, *Communication and organizations...* op. cit., pp. 221-241.
- Smith, Adam, *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*, Fondo de Cultura Económica, 2ª edición, México, 1999.

- Sraffa, Piero, *Las leyes de la ganancia bajo condiciones competitivas*, Economic Journal, vol. 36, 1926, pp. 535-550.
- Taylor, Frederick W., *Management Científico*, Ediciones Orbis, Barcelona, 1986.
- Taylor, James R., *Rethinking the theory of organizational communication: how to read an organization*, Ablex, Nueva Jersey, 1993.
- Taylor, Steven y Robert Bogdan, "Defendiendo ilusiones: la lucha de la institución por la supervivencia", en *Ibid, Introducción a los métodos cualitativos de investigación*, Paidós, Buenos Aires, 1986, pp. 257-283.
- Thayer, Lee (ed.), *Organization ↔ Communication: emerging perspectives*, vol. II, Ablex, Nueva Jersey, 1987.
- Thompson, Kenneth, "La sociedad organizacional", en Graeme Salaman y Kenneth Thompson (comp.), *Control e ideología en las organizaciones*, Fondo de Cultura Económica, México, 1984, pp. 15-36.
- Thompson, Paul, "Braverman and the re-discovery of the labour process", en Antonio Barba, Eduardo Ibarra y Luis Montaña (comp.), *Interpretaciones fundamentales de la teoría de la organización: hacia un enfoque social*, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México, 1987, pp. 267-278.
- Timm, Paul R., *Managerial communication*, Prentice-Hall, Nueva Jersey, 1986.
- Tompkins, Phillip K., "Translating organizational theory: symbolism over substance", en Fredric M. Jablin *et al.*, *Handbook of organizational communication...*, op. cit., pp. 70-96.
- Trujillo, Nick, "'Performing' Mintzberg's roles: the nature of managerial communication", en Linda L. Putnam y Michael E. Pacanowsky, *Communication and organizations...*, op. cit., pp. 73-97.
- Turner, Barry A., *Organizational symbolism*, Walter de Gruyter, Berlín, 1990.
- Vargas, Victoria, "El proceso de comunicación", en Alberto Martínez de Velasco y Abraham Nosnik, *Comunicación organizacional práctica...*, op. cit., pp. 11-26.
- Walter, Elmar, *Capitalismo en transición*, Editorial Tecnos, Madrid, 1971.
- Weber, Max, *Economía y sociedad: esbozo de sociología comprensiva*, Fondo de Cultura Económica, México, 1981.

- Weick, Karl E., *The social psychology of organizing*, McGraw-Hill, 1979.
- , "Theorizing about organizational communication", en Fredric Jablin *et al.*, *Handbook of organizational communication*, Ablex, Estados Unidos, 1987, pp. 97-122.
- , "Organizational communication: toward a research agenda", en Linda L. Putnam y Michael E. Pacanowsky, *Communication and organizations: an interpretative approach*, *op. cit.*, pp. 13-29.
- Weil, Pascale, *La comunicación global: comunicación institucional y de gestión*, Paidós (Comunicación, 51), 2ª ed., Barcelona, 1992.
- Wellmer, Albrecht, *Ética y diálogo: elementos del juicio moral en Kant y en la ética del discurso* (prólogo de María Pía Lara), Anthropos / Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa (Filosofía Política, 84), Barcelona, 1994.
- Wilkins, Alan L. y William Ouchi, "Efficient cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance", en *Administrative Science Quarterly*, 28/3, sept. 1983, pp. 468-481.
- Williamson, Oliver E. y Sidney G. Winter (comp.), *La naturaleza de la empresa: orígenes, evolución y desarrollo*, Fondo de Cultura Económica, México, 1990.
- Wolf, Mauro, *Sociologías de la vida cotidiana*, Cátedra (Teorema), Madrid, 1979.
- Wyatt, Nancy y Gerald M. Phillips, *Studying organizational communication: a case study of the farmers home administration*, Ablex Publishing, Nueva Jersey, 1988.