

Dimensiones culturales del sentido en la investigación de la comunicación organizacional: apreciaciones generales

Rafael Ávila González

**Universidad Autónoma Metropolitana,
Unidad Cuajimalpa / Universidad Nacional
Autónoma de México**

Pilar Schiaffini Hernández

Universidad Nacional Autónoma de México

RESUMEN

Este trabajo recoge algunas aportaciones de los estudios culturales que, a través de la fenomenología y la hermenéutica, permiten sustentar el interés de la comunicación organizacional en los aspectos simbólicos que acontecen en espacios de acción formalmente organizados. Asume como supuesto básico que tales aspectos sólo son interpretables a la luz de la experiencia significativa de los actores en su mundo de la vida circundante y, en consecuencia, se remonta a la enunciación del problema del sentido y sus implicaciones sobre la determinación de los objetos de esta área del conocimiento. Continúa con la apertura a un modo re-constructivo de proceder disciplinar para, desde la defensa de la cultura como espacio privilegiado de actuación, repensar a la comunicación organizacional en términos de sus dominios internos y su configuración como territorio epistémico. Finaliza con la propuesta hipotética de un modelo encaminado a estructurar las dimensiones culturales del sentido

en futuras investigaciones, y formulado con unas categorías cuya flexibilidad permite adaptarlo a las exigencias teóricas y empíricas de cada caso. Esperamos con esto contribuir a la comprensión de los procesos de significación que tienen lugar en ese dominio de la acción social.

Palabras clave: comunicación, sentido, mundo de la vida, comunicación organizacional, cultura organizacional.

La cuestión del sentido en general

El foco del presente documento procura ser lo bastante abierto para que pueda enunciársele de forma interrogativa: ¿Qué clase de movimiento se suscita en el campo de la comunicación organizacional cuando el problema del sentido ocupa el lugar central en los análisis disciplinares y en la comprensión de las prácticas comunicativas concretas?

Esta forma de preguntar tiene detrás, hay que decirlo, una proposición que ha de sacarse de la sombra para que esté en condiciones de rendir algún resultado en su calidad de instrumento de observación del campo disciplinar. Dicha proposición puede formularse en tres partes, aunque constituyen una sola intencionalidad teórica:

a). La formación positiva de la comunicación organizacional, tal como se ofrece al conocimiento científico, no considera el sentido como su concepto fundamental, pues trabaja con categorías abstractas refractarias al mundo pre-dado y pre-teórico, es decir, alejadas del mundo circundante de la vida, fuente originaria de experiencia concreta y, por lo mismo, principal dimensión pasible de interpretación y producción intersubjetiva de sentido.

b). La comunicación se caracteriza por ser horizonte de entendimiento para aquellos que se salen al encuentro en “un mundo” fenoménicamente determinado; es decir, existente como horizonte de objetos, usos y experiencias comunicativas cuyo sentido descansa sobre ese “suelo” pre-dado y al que actualizan, culturalmente hablando, en su validez como mundo a priori a través de sus interacciones.

c). Si tal cosa es cierta, los eventos comunicativos (objetivados culturalmente, pero siempre y de todos modos subjetivamente comprendidos) han de poder presentarse en su operación como objetos de experiencia, “como correlato de la subjetividad que le da su sentido de ser, a partir de cuyo valer el mundo absolutamente ‘es’” (Husserl, 2008, p. 193).

La comunicación, entonces, para ser comprendida en su relación con el horizonte de sentido, tendrá que tomar en cuenta la distinción fundamental entre una categoría de fenómenos significativos que se viven como acontecimientos, susceptibles de conjugarse en plural y que comprenden las prácticas, objetos, usos o, si se quiere, eventos comunicativos que, según hemos dicho, sólo pueden ser interpretados teniendo como base el mundo pre-dado de la vida circundante. Y otra categoría que correspondería a la singularidad radical de la vida concreta que ese mundo pre-dado es en sí mismo, no susceptible de ser inteligible como marco de comprensión preteórico que “siempre está ahí”, sino como

mundo trascendental de significación en el cual ya *somos* siempre.¹

Es evidente que esta forma proposicional acerca del sentido y de la comunicación tiene su base en el Husserl maduro de *La crisis de las ciencias europeas* (2008). Remite, asimismo, a *Las conferencias de París* (1988), donde presentó a los oyentes los conceptos y categorías centrales de la fenomenología trascendental. De hecho, esta distinción entre la pluralidad de objetos y la singularidad del mundo de la vida amerita transcribirse por sus efectos de claridad sobre lo que acabamos de decir. Las cosas y los objetos, dice Husserl (2008), son “dados” como válidos en principio, únicamente porque

se tiene conciencia de ellos como cosas, como objetos en el *horizonte de mundo*. Cada uno es algo, “algo a partir de” el mundo en que somos conscientes como horizonte. Este horizonte, por otra parte, sólo es consciente como horizonte para objetos existentes y no puede ser actual sin los objetos singulares (...) El mundo no es un existente como los entes, como un objeto, sino existente en una singularidad para la que el plural no tiene sentido (pp. 184-185).

¹ Señalemos de paso que en su teoría de la interpretación Ricoeur (2003) ha puesto de relevancia la dialéctica entre acontecimiento y sentido, considerando al primero como evento discursivo que actualiza las competencias lingüísticas de los hablantes, en tanto que el segundo se refiere al complejo formado por el significado proposicional y la referencia que dicha proposición “ nombra”. Esta distinción entre semiótica y semántica es, como se sabe, una ruta estratégica seguida por Ricoeur para superar el cierre del lenguaje sobre sí mismo, lo que ha llevado a considerarlo como el único mundo del sentido posible. Para debatir este punto de vista, dice el autor: “El lenguaje no es un mundo propio. No es ni siquiera un mundo. Pero porque estamos en el mundo, porque nos vemos afectados por las situaciones y porque nos orientamos comprensivamente en esas situaciones, tenemos algo qué decir, tenemos experiencia que traer al lenguaje. Esta noción de traer la experiencia al lenguaje es la condición ontológica de la referencia” (Ricoeur, 2003, pp. 34-35). Sobre la dialéctica entre acontecimiento y sentido véanse también las pp. 22-26 de esa obra.

Continuar lógicamente esa búsqueda del sentido para la comunicación y, más aún, atender sus implicaciones para un espacio disciplinar tan fuertemente estructurado como es la comunicación organizacional, conducirá –y esto tiene qué ver con la pregunta formulada al principio– a dos consecuencias que consideramos relevantes:

1. La reconstrucción de los objetos de interés comprensivo en un área que, no obstante operar en una esfera formal de relaciones sociales y procesos culturales, no puede evitar abrirse a estructuras significativas que desbordan la orientación a fines inmanentes característica del pensamiento instrumental o, como se denomina al interior de este campo, de su tradición normativa. Esa reconstrucción, por supuesto, queda determinada por una comprensión primordial: el sentido es en todos los casos sentido de la experiencia de un mundo trascendental en el cual se incluyen, desde siempre, los diversos modos de conciencia sintetizados en la intencionalidad de un comprender que es, como escribió Ricoeur en *El conflicto de las interpretaciones* (2008), un modo de ser más que un modo de conocimiento (pp. 10-16). Para efectos de la discriminación teórica de esos objetos comunicativos, deberán buscarse los correlatos semánticos y hermenéuticos de la comunicación respecto a este mundo y esos modos de conciencia (cogitaciones, como les llamó Descartes.

Toda vez que consideramos a la interpretación como experiencia simbólica en sí misma, reconocemos en el símbolo su elemento fundamental y lo entendemos a la manera del propio Ricoeur, esto es, como estructura de significación que sólo puede ser inteligible mediante un primer significado, sin el cual la comprensión es, de hecho, imposible por extraviarse en campos semánticos no pertinentes.

Llamo símbolo a toda estructura de significación donde un sentido directo, primario y literal, designa por añadidura otro sentido indirecto, secundario y figurado que sólo puede ser aprehendido a través del primero (...) La interpretación es el trabajo del pensamiento que consiste en descifrar el sentido oculto en el sentido aparente, en desplegar los niveles de significación implicados en la significación literal (Ricoeur, 2008, p. 17. Cursivas en el original).

2. La segunda consecuencia, en términos semejantes, pero referidos a un plano profesionalmente más vasto y mucho menos comprensivo, es, desde luego, la reformulación crítica de este campo epistémico, teniendo como base el carácter simbólico de las representaciones, interpretaciones y experiencias de mundo productoras de sentido. Así pues, las relaciones de inclusión y exclusión en cuanto a este dominio disciplinar estarían condicionadas por el contenido significativo de los procesos organizacionales, dotados de intencionalidad y susceptibles de fruición por parte de los coproductores de sentido, ante lo cual se vuelven problemáticas las distinciones comunicativas de orden funcional, especialmente las de tipo formal/informal, interna/externa o estratégica/operativa. Asimismo, debería poder reconsiderarse la pertinencia de estructurar el campo de la comunicación organizacional mediante operaciones de intersección –como se hace actualmente–, teniendo como conjuntos interseccionados a las ciencias positivas denominadas relaciones públicas, comunicación institucional, mercadotecnia y publicidad, a las cuales se añade un componente altamente indeterminado llamado comunicación interna.

Si bien en una primera instancia la comunicación no es partícipe del llamado hacia las cosas mismas, pues éste se realiza como experiencia subjetiva a través de la reducción fenomenológica (epojé), la concepción de mundo como realidad significativa lleva a considerarlo en cali-

dad de mundo preinterpretado. “Yo no puedo ponerme a vivir, a experimentar, a valorar y actuar dentro de ningún otro mundo, dentro de un mundo que no tenga en mí y por mí mismo sentido y validez” (Husserl, 1988, p. 10). De esta manera, el riesgo del solipsismo idealista que este nivel de desarrollo pudiera implicar, es puesto bajo observación al asumir el ego no sólo las adquisiciones históricas y culturales incorporadas al mundo circundante a título de comunidad, sino experimentando dicho mundo al lado de los otros, a los cuales percibe como semejantes y cosujetos con quienes constituye intersubjetivamente el mundo, y con los cuales se objetiva en el mundo como “humanidad total”. Ante ellos, el ego es a su vez un alter ego:

Experimento el mundo no meramente como mi mundo privado, sino como mundo intersubjetivo, dado a cualquiera y accesible en sus objetos, y dentro de él experimento a los otros como otros y a la vez estando ahí unos para otros, para cualquiera (...) Pero esta vida ajena se coexperimenta en mí mismo en un sentido secundario, en la forma de una peculiar apercepción de similitud, y se indica consecuentemente, verificándose con ello concordantemente (Husserl, 1988, p. 46).

Intersubjetividad y coexperimentación del mundo son categorías prácticas, no especulativas, que parten de la experiencia y hacen necesaria tanto la interpretación como su anverso, la producción de sentido. En Nietzsche (1975), por ejemplo, el sentido se relaciona básicamente con el para qué de la experiencia, su dirección y su uso (p. 185). En el Husserl de *La crisis de las ciencias europeas* (2008) se hace extensivo al por qué y desde dónde, pero sobre todo al cómo (en materia eminentemente psicológica).

Tomando ambas perspectivas en consideración, es válido interrogar por los motivos según los cuales la comunicación organizacional se formalizó como campo de conocimiento, dejando de lado al sujeto de

experiencia, siguiendo derroteros privilegiadamente técnicos (orientados al hacer-para) y dando como resultado una ciencia positiva que se ajusta a la máxima de Husserl: “Meras ciencias de hechos hacen meros seres humanos de hechos” (2008, p. 50), con su correspondiente pérdida de sentido del mundo, subjetivo e intersubjetivo.

Sobre las determinaciones básicas de la comunicación organizacional

Las dificultades para demarcar sus objetos de estudio, ámbitos de interés y problemas fundamentales, no son exclusivas de la comunicación organizacional, sino que las comparte con el resto de las ciencias sociales y, en general, con cualquier ciencia positiva. De acuerdo con esto, es preciso recordar algo en apariencia obvio, pero de grandes repercusiones disciplinares: la comunicación organizacional es un dominio en permanente construcción disciplinar e institucional y, por lo mismo, es motivo de un trabajo permanente de aproximación y rectificación relacionado con diversas interpretaciones e intereses prácticos.

A partir de este hecho básico pueden proponerse con toda cautela algunos rasgos que la caracterizan como campo de conocimientos, pues, como se ha mencionado ya, hoy en día predomina la tendencia a configurar el campo de la comunicación organizacional asumiendo la existencia de determinadas intersecciones objetivas entre mercadotecnia, publicidad, relaciones públicas, comunicación institucional e interna. Esa lógica de conjuntos, eminentemente visual, tiene el inconveniente, sin embargo, de que diseña una estructura del área sin ocuparse en definir a cada uno de los términos ni sus interrelaciones, lo que sin duda ha fomentado la confusión semántica y conceptual generalmente admitida (Ávila, 2012, pp. 75-78). Adicionalmente, esa forma de proceder para dar coherencia operacional al campo de estudios deja abierto el problema de saber qué y cuánto de cada uno de esos componentes entraría en su configuración general y qué se quedaría fuera, generándose relaciones de inclusión y exclusión epistémicas fatalmente irresolubles

en el registro operativo. Y en último término, esta estrategia de recorte del campo promueve un tipo de conocimiento paradójico, a la vez enciclopédico y fragmentario, incapaz de explicar tanto sus propios bordes como las fronteras dinámicas que se establecen entre la comunicación organizacional y aquellos otros dominios epistémicos. En consecuencia, antes de presentar una nueva tematización de lo que serían algunos posibles objetos de interés y sus problemas fundamentales, proponemos circunscribir el campo de la comunicación organizacional de acuerdo con dos determinaciones básicas:

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

b). Como universo de prácticas sociales de producción, interpretación y apropiación de significados en escenarios formalmente organizados, lo que pone énfasis en las organizaciones como espacios socioculturales de acción y no tanto como instrumentos teleonómicos en los órdenes sistémico o moral. Desde este punto de vista, la comunicación puede ser estudiada en sus propios modos de realización y según su propio dominio fenoménico, sin quedar predeterminada por imperativos funcionales de naturaleza causal.

Las implicaciones prácticas de estas determinaciones pueden ser muy relevantes para aclarar el sentido general de la comunicación organizacional. Con esta perspectiva amplia y flexible se abre la puerta a la mutua fertilización entre el interés profesional, de orientación técnica, y el dominio estrictamente disciplinar de los fenómenos comunicativos en espacios sociales formalmente organizados. Se comprende que este doble acercamiento no significa más que la actualización de la praxis como modo práctico de conocimiento y estrategia de producción de la realidad social.

La apertura recién formulada permite hacer sentido de los problemas de conocimiento ligados tanto al recorte epistémico de la comunicación organizacional como a los ulteriores temas de investigación que sean institucional, epistemológica y socialmente relevantes. Desde luego, la validez y pertinencia de los correspondientes temas y problemas de investigación está condicionada por los enfoques teóricos que las justifican y sustentan lógicamente, pero no son significativos al margen de alguna tradición proposicional que los acoja en su trama conceptual y les otorgue calidad explicativa, de donde se colige que son las perspectivas teóricas de la comunicación organizacional las que expanden o estrechan sus fronteras estableciendo zonas de contacto con dominios afines en cuanto a su racionalidad o alcance societal.² Es el caso, por ejemplo, además de las disciplinas mencionadas antes, de otras como la economía, la psicología social y la sociología, que se suman a las ciencias de la gestión para formar el vecindario epistémico de la comunicación organizacional.

Pero si bien esta vecindad disciplinar proporciona de hecho las fuentes conceptuales que históricamente han articulado a la comunicación organizacional, para su comprensión como disciplina diferenciada es necesario afrontar una pregunta fundamental que bien podría operar como tamiz epistemológico: ¿Qué quedaría en el campo de la comunicación organizacional si ponemos al margen las intenciones finalistas de la gestión, los principios conductuales de la psicología social, la racionalidad del costo beneficio de las ciencias económicas, y los supuestos unitaristas del pensamiento sistémico? En otras palabras, ¿qué quedaría de específicamente comunicativo en la comunicación organizacional si la decantamos del grueso de los supuestos previos que se refieren, estrictamente, a otros dominios del saber y que no han sido valorados teóricamente en cuanto a su pertinencia con el fenómeno comunicativo? Quizá sea porque no se le ha formulado en estos términos, debido a razones esencialmente paracomunicativas, pero estimamos

² Para una revisión general de las tradiciones más reconocibles al interior de la comunicación organizacional, véase a Deetz (2001).

que la pregunta multiplica su potencial comprensivo al demandar dos cosas de las investigaciones en el área: aclarar reflexivamente lo que quieren significar los conceptos que utilizan (coherencia teórica), y asumir la pertinencia social de los resultados que producen frente a los propósitos que declaran (consistencia práctica).

Asumiendo este marco de referencia se justifica dar continuidad a la ruta estratégica abierta con estas preguntas, enunciando otras compatibles con ellas, pero que se mueven en un registro más accesible. Por su propia orientación, todas ellas son susceptibles de hacer red con miríadas de temas concurrentes que así podrían inscribirse en los términos del campo de la comunicación organizacional. Entre esas preguntas relevantes mencionemos como ejemplo:

1. ¿Cuáles son los aspectos teóricos y prácticos que se seleccionan cuando se habla de comunicación organizacional y a qué dominios pertenecen?
2. ¿Están esos dominios justificados reflexivamente?
3. ¿Cuáles son los problemas epistemológicos que se suscitan con la utilización de esos conceptos y esos dominios, tomando en consideración la conceptualización general de la comunicación organizacional que cada investigación, en lo particular, dice tomar como marco de referencia?
4. ¿Cómo implica esa selección el problema del sentido y la producción-apropiación de órdenes simbólicos?
5. ¿De qué manera se hace sentido de la experiencia organizacional, y de acuerdo con cuáles pautas se estructura esa experiencia para producir la realidad organizacional? Y recíprocamente, ¿cómo inciden las estructuras normativas de las organizaciones formales sobre las representaciones de la realidad organizacional a nivel individual y colectivo?

Consideramos que preguntas de esta clase permitirán, eventualmente, examinar de cerca lo que se está entendiendo por comunicación organizacional, estimulando el intercambio de ideas y haciendo posible avanzar en su comprensión teórica. Por supuesto que ningún listado de preguntas, necesariamente incompleto, puede aspirar a definir de una vez por todas ese dominio dúctil y complejo, pues eso sólo puede resultar de cortes temporales y de cesuras teóricas operando en espacios del saber instituidos por determinados circuitos de poder.

A este respecto, entre las perspectivas teóricas que se han seguido en este campo pueden reconocerse, siguiendo algunos trabajos recientes, los enfoques normativos, interpretativos, críticos y poscríticos.³ En términos muy breves, los estudios normativos son la expresión actualizada, por vía de aggiornamiento contextual, del interés administrativo y funcional de la comunicación organizacional. Si bien los cambios en el contexto han llevado a redefinir su papel en la actuación eficaz de las organizaciones, en lo fundamental esta corriente sostiene la visión de la comunicación como función de apoyo o de servicio a los objetivos y políticas estratégicas de las entidades.

Por su parte, la corriente interpretativa se hace eco del giro lingüístico y se interesa en la manera como la organización se produce, al igual que las identidades sociales, por relaciones de sentido efectuadas por los actores organizacionales. Su énfasis es más sociocultural que económico, y su propósito general es mostrar cómo se produce y mantiene la realidad en espacios particulares a través de, por ejemplo, conversaciones ordinarias, relatos, mitos y rituales. Mientras que la perspectiva crítica enfatiza la concepción de la vida organizacional como lucha de poder que instaure relaciones de hegemonía y subalternidad entre los actores organizacionales. Las estructuras, procesos y lenguajes de las organizaciones son concebidos como dispositivos de dominación que

³ Con el añadido nuestro de los estudios poscríticos, esta caracterización recupera los registros propuestos por Deetz (2001), mencionado en la anterior nota al pie, y ha sido incluida en Ávila (2011). La recogemos resumida para dar contenido a lo que decimos acerca del papel determinante de las teorías en la definición de los problemas y objetos relevantes en un campo de conocimiento.

promueven y legitiman un orden económico injusto y socialmente irracional.

Con estos datos a la mano, los estudios poscríticos intentan recuperar lo más granado de esas aportaciones con todas sus consecuencias prácticas y epistemológicas. Reconocen las exigencias funcionales de la comunicación en las organizaciones, orientadas a obtener los resultados prácticos que éstas se van proponiendo, así como el control que las reglas de juego organizacional ejercen a muchos niveles sobre las posibilidades comunicativas de los actores. Al mismo tiempo, sin embargo, rechazan las interpretaciones fatalistas e insisten en la naturaleza de la comunicación como fuerza estructurante de la vida organizacional y, en consecuencia, como fenómeno de primer orden para la transformación de estos espacios sociales regulados de modo formal.

La validez de los resultados provenientes de las últimas perspectivas no ha dejado de impactar la concepción hegemónica de la comunicación organizacional, a pesar de las dificultades lógicas para traducirlos a decisiones técnicas dentro de los marcos convencionales de la gestión. El lenguaje disciplinar se ha renovado con orientaciones inéditas en materia, por ejemplo, de cultura, ética y moralidad, responsabilidad social y reputación pública de las organizaciones particulares, si bien consideramos que por ahora esa apropiación ha sido más en términos de un uso estratégico encaminado a obtener legitimidad social que a asumir decidida y coherentemente las exigencias prácticas que esos mismos discursos implican.

Suele justificarse el estatus actual de la comunicación organizacional en términos de su contribución a los aspectos funcionales del constructo “organización”: a veces como creador de orden social, y a veces como mecanismo generador y distribuidor de riqueza social. Pero según se le propone aquí, y con el propósito de fortalecerse como campo epistémico, la comunicación organizacional necesita poner distancia entre sus programas de investigación y las demandas económicas que se le han endosado por carecer del suficiente énfasis autorreflexivo.

En un trabajo reciente hemos propuesto que si bien

la demarcación teórica de un campo cristaliza en su formulación lingüística (produciendo una franja de sentido que restringe futuras emisiones), en última instancia su estructura se construye en función de intereses concretos que no pueden ser sustituidos por la relación noética entre un sujeto y una idea u objeto de conocimiento. Admitiendo en principio que no son intercambiables, podemos aceptar, en cambio y con cautela, que objeto, campo y perspectivas teóricas se han compadecido hasta ahora en un perseverante juego de determinaciones recíprocas, sometido en última instancia a las orientaciones que siguen seleccionando las fuerzas institucionales en los distintos ámbitos: epistémico, normativo, político y económico (Ávila, 2011, p. 9).

Con estas ideas en mente, prosigamos con nuestro interés en determinar a la cultura como el ámbito privilegiado de actuación de los comunicadores organizacionales, esperando estar en condiciones de conjugar de modo más o menos aceptable los elementos expuestos hasta el momento.

La cultura como matriz originaria de la comunicación organizacional

Los cambios en el discurso de la comunicación organizacional que hemos mencionado podrían expresar la transformación disciplinar en el sentido de proponer alternativas al laberinto teórico metodológico a que condujo el predominio del saber normativo de la sociedad industrial. Podrían también, sin embargo, como en el caso de las corrientes interpretativas, haber sido refuncionalizadas a efecto de rendir resultados técnicos como única y exclusiva exigencia de validez epistémica.

El trabajo de Deal y Kennedy (1986) puede dar cuenta de ello. En su famoso texto sobre las culturas corporativas hacen un muy importante reconocimiento a los aspectos culturales en la integración y eficiencia organizacionales, pero asumiéndola prácticamente a título de variable objetiva (culturas vigorosas, les llaman) susceptible de ser gestionada de manera estratégica. Aún así, llama la atención que denominan *gerentes simbólicos* a los gestores de esos aspectos eminentemente discursivos (héroes, rituales, leyendas y valores), señalando, además, que el trabajo gerencial ha pasado de gestionar las funciones a gestionar los procesos y, lo más importante, los significados.

Este potencial de revalorar los aspectos simbólicos y culturales se vio, a nuestro parecer, disminuido por el hecho de que este nuevo terreno (nuevo en cuanto al pensamiento hegemónico, queremos decir, aun cuando Barnard [1959] lo había abordado décadas antes),⁴ fue visto como una nueva oportunidad para los negocios, tanto de los consultores de McKinsey, donde se generó instrumentalmente, como de sus clientes, y hasta como una nueva modalidad de indoctrinamiento. De hecho,

⁴ Queremos insistir aquí en nuestro llamado a revalorar las aportaciones que Barnard (1959) hizo a la institucionalización de una perspectiva de las organizaciones como sistemas cooperativos, que junto con la unidad de fines de Parsons (1956a, 1956b) forman el entramado desde el cual se juzgan las aportaciones de la gestión comunicativa a los fines de la organización, incluyendo el deber ser de figuras relativamente recientes como la del Dircom.

el concepto de cultura del cual parten, tiene un fuerte acento empirista:

La cultura, según la definición del diccionario *Webster's*, es el “patrón integrado del comportamiento humano, que incluye el pensamiento, los actos, el habla y los artefactos, y depende de la capacidad del hombre para aprender y transmitir conocimientos a las generaciones siguientes”. Marvin Bower, quien durante años fue director administrativo de McKinsey y Cia., y autor de *The will to manage (La voluntad de administrar)*, presentó una definición más informal; describió los elementos culturales informales de un negocio como “la forma en que hacemos las cosas aquí” (Deal y Kennedy, p. 4).

Al margen de un análisis más profundo, lo que de inmediato surge de esta concepción de cultura es la ausencia de las determinaciones estructurales que hacen significativos, precisamente, esos comportamientos, actos de habla y artefactos, condición indispensable para hacerlos inteligibles a título de *patrón integrado* o del *así y aquí* del hacer las cosas.

Aunque afín a este punto de vista, la aproximación a la cultura que hace Denison (1991) nos permite vislumbrar esas determinaciones. Según el autor, la cultura organizacional se configura de acuerdo con:

- (1) los valores y creencias que fundamentan las acciones; (2) los patrones de conducta que reflejan y refuerzan esos valores; (3) el conjunto de condiciones creadas por estos patrones de conducta dentro de los cuales deben funcionar los miembros de una organización (Denison, 1991, p. 30).

Entre los factores 1 y 2 parece existir una armonía espontánea que hace posible el refuerzo mutuo entre pensamiento y acción; sin embargo, el tercer factor explicita las condiciones concretas en las que “deben funcionar los miembros de una organización”. Y aquí es donde

el discurso de la cultura organizacional adquiere un tono indoctrinal, pues sugiere que los patrones empíricos de comportamiento se transforman, naturalmente, en un deber-ser moral que tiende su manto sobre los actores organizacionales. De modo que, a nuestro parecer, por un lado, la cultura organizacional aparenta estar indeterminada y surgir espontáneamente, formando patrones de conducta autosostenidos; y, por otro lado, serían esos patrones de conducta los que regulan de modo normativo los comportamientos, ideas y creencias de los actores, sobredeterminándolos. El problema focal, si es que reconocemos en la cultura una cualidad eminentemente significativa para los que en ella viven, parece radicar en la validez intersubjetiva de tales patrones de conducta, pues sólo en esa apropiación intersubjetiva es posible hablar con certeza de un modo de vida *comunitario* (entendiendo a la comunidad, al modo de Husserl, como primera instancia de lo social mientras se vive en actitud natural o ingenua).

En este momento es necesario aclarar que aquí no estamos defendiendo una concepción simbólica de la cultura (como tejido de representaciones y metáforas a priori), y mucho menos cognitivista (inductiva y analítica). Si damos un paso atrás, no es nuestro interés ahora proponer formalmente alguna noción de cultura, pues aquí el problema es otro, a saber: las relaciones entre esta dimensión o ámbito fenoménico de sentido que de una u otra manera se comprende como cultura, y aquellos acontecimientos, eventos, procesos, situaciones y *modos intersubjetivos de significar* (de hacer sentido) que llamamos *comunicación*. Para ser más precisos, el asunto es convocar al estudio y la investigación sobre la calidad de esas relaciones entre comunicación y cultura en, al menos: 1) su necesidad y universalidad, más allá de las peculiaridades empíricas (particulares) reconocibles de modo analítico; 2) la pertinencia o no de entender esas relaciones de manera jerárquica (en cuyo caso se establecen órdenes de adscripción en los cuales una de esas dimensiones estaría por encima de la otra y la incluiría, estableciéndose entre ellas una inteligibilidad de orden inductiva/deductiva); y 3) el lugar que ocupa el sentido (la significación) en esas relaciones que presumimos dinámicas.

Al respecto, el trabajo de Díez (1999) puede darnos una buena idea de la clase de temas que se abren a la indagación disciplinar al abordar la cultura en términos menos deterministas. En *La estrategia del caracol*, donde ha hecho un extenso recorrido por los autores y teorías más relevantes en materia de cultura organizacional, ha escrito sobre lo que llama lenguaje/comunicación:

Los miembros de una organización, al adquirir las categorías del lenguaje propio de la organización, adquieren los “modos” estructurados de la propia organización, y junto con el lenguaje, las implicaciones de valores de esos modos. Si la realidad social y cultural de una organización está construida socialmente por sus componentes, el vehículo que permite construirla fundamentalmente es el lenguaje, por lo que tendremos que explorarlo a fondo si queremos entender realmente la cultura de una organización. Son muchas las organizaciones que producen una “jerga” interna sin tener necesariamente conciencia del efecto estructurante de este fenómeno. Lenguaje, cultura y organización son íntimamente dependientes entre sí (Díez, 1999, p. 112. Negritas añadidas).

Modos lingüísticos estructurados y con efecto estructurante. Nos parece lógicamente correcto pensar en la comunicación al trasladar esas competencias lingüísticas a la instancia de la acción, si bien debemos precisar que no pretendemos reducir la comunicación a las manifestaciones lingüísticas o al orden lexical. Lo que decimos es que, a nuestro parecer, la comunicación se entrelaza con otras determinaciones estructurales de modo semejante a la manera en que Mauss (2009) caracterizó el intercambio de regalos (potlatch) en algunas culturas canadienses: en ambos casos se trata de un fenómeno social total, en la medida que repercute en (y se articula con) los órdenes político, económico, cultural, sexual y simbólico.

Hemos dicho ya que “toda pretensión de reubicar a la CO en su matriz disciplinar hace necesario su esclarecimiento teórico como objeto de estudio” (Ávila, 2011, p. 2) y que son las perspectivas teóricas, y su posterior consolidación institucional las que, de hecho,

efectúan el “recorte” epistémico por vía de la selección técnica y su justificación metateórica, configurando de esa manera los límites del dominio y su procedencia respecto a los problemas legítimos del campo (en su dimensión enfáticamente profesional) y su jerarquización valorativa (en su énfasis disciplinar) (Ávila, 2011, p. 2).

De acuerdo con las exigencias criteriológicas que esta postura sugiere, y que se orientarían a demarcar el campo de la comunicación organizacional, nos parece que dedicarle especial atención a la dimensión práctica (es decir, comprensiva) podría conducir a caracterizarla como campo de conocimiento postdisciplinar, cuyos objetos y problemas quedarían determinados por sus relaciones con el dominio del sentido, haciéndose irrelevante de este modo cualquier exigencia de delimitación formal respecto a las fronteras de su vecindario epistémico, lo mismo que su justificación técnica en cuanto a la validez de sus aplicaciones estratégicas o de interés comprensivo.⁵ La cuestión de la configuración de este campo de conocimiento sería más conceptos que de diagramas o figuras geométricas, y podrían revalorarse los aspectos de la significación como su matriz originaria de inteligibilidad y discriminación epistémica.

Por eso consideramos interesante recuperar la noción de formas de

⁵ Para esta distinción, correspondiente a los intereses técnico y práctico de Habermas (1982), remitimos al autor al recordar que distingue el interés cognoscitivo de orden técnico correspondiente a las ciencias empírico-analíticas, del interés práctico de las ciencias históricas o hermenéuticas, igual que del interés emancipatorio de las ciencias críticas.

vida en Wittgenstein (2002), para quien son aquellas determinaciones concretas que permiten practicar un juego de lenguaje. Piensa que “el proceso de juego de lenguaje se basa siempre en una presuposición implícita” (Wittgenstein, 2002, p. 421), que los juegos no poseen reglas inmanentes, sino situacionales (con un propósito, un uso), y que se corresponden con la facticidad de una forma de vida. “Entender una oración significa entender un lenguaje. Entender un lenguaje significa dominar una técnica” (Wittgenstein, 2002, p. 201). Este “hacer para” del lenguaje, su uso y su propósito (pues el lenguaje es un instrumento), su técnica y su gramática, son distintos al dominio del sentido que antecede a las proposiciones, mismas que lo asumen en términos de posibilidad de experiencia. Por eso, si bien sugiere que “hablar un lenguaje es compartir una forma de vida”, precisa que “lo que hay que aceptar, lo dado —podríamos decir— son formas de vida” (Wittgenstein, p. 517). Formas de vida que se aprenden solamente a través la experiencia incompatible con las reglas del lenguaje, porque éstas, aunque existentes, no constituyen un sistema (a diferencia de las reglas de cálculo) lo que explica las “sutilezas de la mirada, del gesto, del tono de voz”. De ahí también que entender una oración lingüística se parezca más de lo que creemos a entender una pieza musical.

Esta noción de forma de vida, como lo dado prelingüístico (tanto en el sentido del sistema lexical de significación como en el de la articulación proposicional) en que es posible la experiencia, no deja de parecernos semánticamente próxima al mundo de la vida cotidiana de orden fenomenológico. Schutz (2008) ha sido enfático al señalar que “el mundo de la vida cotidiana en el cual hemos nacido es desde el comienzo un mundo intersubjetivo” (p. 206), y que todas las acciones sociales que lo han constituido presuponen a la comunicación.

A través de lo que llama *ámbitos finitos de sentido*, los conjuntos coherentes de experiencias ponen un determinado acento sobre la realidad, haciéndola entonces eminente. “Hablamos de ámbitos de sentido y no de subuniversos, porque lo que constituye la realidad es el conjunto de nuestras experiencias, y no la estructura ontológica de los objetos” (Schutz, 2008, p. 215). En estos ámbitos finitos, de orden simbólico,

el sentido emerge perfilándose contra el mundo de la vida, que aparece como ya siempre conocido (si bien discutible teóricamente). Su interpretación comunitaria es posible porque los sujetos se hallan y se comprenden en un mundo intersubjetivo gracias a ciertos sistemas de significatividades integrados por formas de representar, tipificaciones e idealizaciones sobre su congruencia, que se dan como presupuestas entre un ego y otro. Estos supuestos sobre la reciprocidad de perspectivas es la posibilidad misma de la intersubjetividad, con todas sus limitaciones. Mediante las ejecuciones, manifestaciones y cogitaciones exteriorizadas en un mundo a mi alcance, recuperable y asequible, co-hacemos este el mundo eminente, que es el *mundo del sentido*. Por eso dice Schutz (2008) de tal mundo: “yo ‘vivo en su sentido’ al comprenderlo” (p. 280). En un mundo de haberes (útiles), haceres (prácticas, usos) y saberes (representaciones), la comprensión se realiza como una forma de estar y de experimentar, en una radical facticidad, la realidad de ese mundo que, de hecho, está preinterpretado.⁶

Digamos, para terminar, que el trabajo de Bateson (1998) sobre la paradoja del juego ayuda a entender la forma en que se comprende el sentido en la facticidad de la vida cotidiana. La interpretación –ya sea como agresión o como juego– de una articulación lingüística o de un acto no verbal, depende de que se acompañe de una gestualidad paralela que indique fehacientemente que ese acto es, precisamente, un juego, lo que hace que se ignore el significado manifiesto y se le superponga una significación que se compadece mejor con otro ámbito de sentido, el lúdico (Bateson, 1998, pp. 205-221).

A primera vista se tiene la impresión de que estamos ante dos niveles simultáneos de significación, pero en el orden de la interpretación lo que sucede es que poseemos, previo al acontecimiento lingüístico o de acción, un saber intuitivo y escasamente codificado que nos permite comprender aquella manifestación en uno u otro sentido. Este saber de fondo, nos parece, en tanto que es significativo, debería poder abordar-

⁶ Estas categorías evocan, sin reproducirlas, el tener, ver y concebir previos de la situación hermenéutica en Heidegger (2008, pp. 254-256).

se por los estudios en comunicación. Por supuesto, es inevitable dejar de recordar en este punto el “campo de operación de los gestos” de Mead (2009), quien lo entiende como el medio de adaptación entre los organismos y, por derivación lógica, como “el campo dentro del cual el surgimiento y desarrollo de la inteligencia humana se ha llevado a cabo durante el proceso de simbolización de la experiencia que los gestos —especialmente los vocales— han posibilitado” (p. 60).⁷

Creemos que con todos estos elementos a la mano se incentiva la posibilidad de articular la pregunta por el sentido que formulamos al inicio de este trabajo, con otras cuyo abordaje puede hacerse en investigaciones de diversa índole y con andamiajes teóricos distintos, aunque comprometidas con este dimensionamiento del sentido como ámbito privilegiado de la comunicación organizacional. Por ejemplo, ¿cuáles son y cómo se distinguen los ámbitos finitos de sentido en las organizaciones, cómo se realiza la intersubjetividad, cuáles son sus representaciones comunitarias, cómo se articulan con otras estructuras, cómo se vive y se interpreta la realidad eminente?

⁷ En este aspecto nos situamos, desde luego, en un nivel más elemental que el que Turner (2007, pp. 21-52) ocupó para examinar los símbolos dominantes e instrumentales.

Epílogo: la comunicación organizacional susceptible de reinterpretación

Situándonos decididamente en el nivel de la reconstrucción disciplinar, la importancia enfática del sentido y la significación conduce a determinar un complejo de relaciones interpersonales, estructurales y sistémicas que es preciso analizar mediante investigaciones cuantitativas y cualitativas. Desde la perspectiva de la acción obtenemos como resultado una matriz de relaciones como la siguiente:

Matriz de relaciones					
	Actor	Grupo	Comunidad	Organización	
Sistema					
Actor <i>Xr</i>	<i>Xi</i>	<i>Xi</i>	<i>Xi</i>		<i>Xir</i>
Grupo		<i>Xir</i>	<i>Xir</i>	<i>Xir</i>	<i>Xr</i>
Comunidad <i>Xr</i>			<i>Xir</i>		<i>Xr</i>
Organización				<i>Xr</i>	<i>Xr</i>
Sistema					<i>Xr</i>

Fuente: Elaboración propia.

En esta matriz, la calidad de las relaciones (X) es eminentemente de interacción (i) o de representación (r). Ambas clases de relación no se excluyen una a la otra, sino que se caracterizan por realizar de modo distintivo ciertas categorías de orden accionalista, mismas que se muestran en el siguiente cuadro.

Tabla 1: Acciones, interacciones y representación

Categoría de acción	Relaciones de i = interacción	Relaciones de r = representación
Modalidad	Directa, procesual, continua, analógica.	Indirecta, episódica, discontinua, digital.
Atribución de sentido	Intersubjetividad. Instituyente.	Subjetividad genérica, objetividad. Instituido.
Realización	Semántica, práctica, histórica, ceremonial.	Representación, mediación. Saber técnico (expertise).
Orientación	Propósito (teleología); coordinación, cooperación.	Metas u objetivos (estrategia); cooperación/competencia.
Regulación	Regulada por normas, reconocimiento mutuo (prestigio/saber).	Regulada por medios, poder/dinero (estructura, control).
Integración	Racional/valoral/afectiva/tradicionalmente motivada.	Racional/tradicionalmente motivada.
Identidad	Pertenencia (motivación intersubjetiva). Compromiso=confianza.	Afiliación (motivación externa/genérica). Compromiso=lealtad.
Interés práctico	Comunidad de intereses (sociabilidad, incluye trabajo como <i>job</i> , <i>homo faber</i>).	Intereses funcionalmente motivados (prima trabajo como work, homo laborans).

Fuente: Elaboración propia.

Esos atributos que distinguen cada modo de relación entre las distintas categorías sociales pueden presentarse de modo concurrente (*Xir*), específicamente en las relaciones que establecen los grupos y las comunidades entre sí y con la organización, así como las relaciones entre ésta y el actor individual. Y aunque podría argumentarse que las relaciones del actor con el grupo y la comunidad son también relaciones de representación, por tratarse aquí de relaciones eminentes hemos optado por subrayar su énfasis accionalista antes que representacional, de modo que evitemos en lo posible el riesgo de incurrir en la construcción de modelos y fórmulas poco manejables empíricamente.

Vale la pena mencionar también que por *sistema* entendemos la totalidad de regulaciones complementarias (formales e informales) para y entre organizaciones de naturaleza económica, política, cultural y social. Como se observa, esta categoría guarda una fuerte semejanza con la de *campo organizacional* de Powell y DiMaggio (1999), aunque, para nuestros propósitos, el sistema, de hecho, incluiría a los distintos campos organizacionales, pues, según los autores,

por *campo organizacional* nos referimos a aquellas organizaciones que, en conjunto, constituyen un área reconocida de la vida institucional: los proveedores principales, los consumidores de recursos y productos, las agencias reguladoras y otras organizaciones que dan servicios o productos similares (p.106).

Y así como esa totalidad de regulaciones complementarias “no puede determinarse a priori, sino que debe definirse con base en la investigación empírica” (Powell y DiMaggio, 1999, p. 106), aspectos como la atribución de sentido por medio de relaciones de interacción o de representación ameritan ser reinterpretadas desde la experiencia del actor. Sin esa radical apelación al sujeto, las distintas construcciones de

sentido que se hacen en la comunicación organizacional quedan muy limitadas a una presunta subjetividad genérica que, como Weick (1995) ha notado, se orienta mucho más hacia el control directivo que hacia la experiencia innovadora propia de la intersubjetividad (pp. 70-76).

No está de más decir que los llamados a atender el plano de la cultura como terreno pertinente a los estudios y las prácticas de la comunicación organizacional son bien conocidos y valorados. Las aportaciones del European Group of Organizational Studies, por ejemplo, han sido fundamentales a efecto de comprender este complejo territorio. En el fondo este trabajo no se ha propuesto otra cosa que proseguir aquel esfuerzo, pero en términos de proponer a la cultura y los fenómenos de significación (prácticos, técnicos y discursivos) como espacio privilegiado de actuación de los comunicadores organizacionales y sus analistas.

Procede ahora afinar crecientemente el análisis de las relaciones entre las categorías, no nada más en el plano semántico, sino observando también los medios/instrumentos que: a) se utilizan en esas relaciones de acción, diferenciando cada nivel; b) son propuestos habitualmente por los expertos (técnicos) en distintas esferas funcionales; c) sean susceptibles de análisis comparativos para determinar en cada caso su respectiva: 1. eficacia respecto a la tarea; 2. consistencia normativa; 3. congruencia con el entorno; 4. validez epistémica (respecto al campo disciplinar).

Atendiendo esa complejidad constituida por el sistema, su entorno organizativo, el sentido y la acción, en documentos específicos habrá que dotar de contenidos más o menos duros a las categorías de acción que aquí se han sugerido. Pero más allá de los problemas particulares que cada categoría supone, el desafío actual para la reinterpretación disciplinar de la comunicación organizacional reside en poder valorar la pertinencia de todos los modelos que de una u otra forma trabajan con el problema del sentido. A nuestro parecer, ése es justamente el objeto principal de la comunicación organizacional. Le otorga legitimidad social y rigor epistémico, pero también, y quizá de modo fundamental, un futuro reconocible.

Referencias

- Ávila, R. (noviembre, 2011). *Comunicación organizacional: hacia la reconstrucción de su sentido como campo disciplinar*. Trabajo presentado en el XII Congreso de la Asociación Iberoamericana de Comunicación (Ibercom), Bolivia.
- Ávila, R. (2012). Reflexiones en torno a la determinación del campo de la comunicación organizacional. En R. Gómez y A. Dorcé (Edits.), *Comunicación y cultura: problemas comunes en el contexto de la digitalización* (pp. 59-101). México: UAM-C.
- Barnard, C. (1959). *Las funciones de los elementos superiores*. Madrid: Instituto de Estudios Políticos.
- Bateson, G. (1998). *Pasos hacia una ecología de la mente*. Buenos Aires: Lohlé-Lumen.
- Deal, T. y Kennedy, A. (1986). *Culturas corporativas: ritos y rituales de la vida organizacional*. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Deetz, S. (2001). Conceptual foundations. En F. Jablin y L. Putnam (Edits.), *The new handbook of organizational communication: advances in theory, research and methods* (pp.3-46). Estados Unidos: Sage Publications.

- Denison, D. (1991). *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Colombia: Legis.
- Díez, E. J. (1999). *La estrategia del caracol: un cambio cultural en una organización*. Barcelona: Oikos-Tau.
- Habermas, J. (1982). *Conocimiento e interés*. México: Taurus.
- Heidegger, M. (2008). *El ser y el tiempo*. México: FCE.
- Husserl, E. (1988). *Las conferencias de París*. México: UNAM.
- Husserl, E. (2008). *La crisis de las ciencias europeas y la fenomenología trascendental*. Buenos Aires: Prometeo.
- Mauss, M. (2009). *Ensayo sobre el don: forma y función del intercambio en las sociedades arcaicas*. Buenos Aires: Kats Editores.
- Mead, G. H. (2009). *Espíritu, persona y sociedad*. Barcelona: Paidós.
- Nietzsche, F. (1975). *La genealogía de la moral*. Madrid: Alianza.
- Parsons, T. (junio, 1956a). Suggestions for a sociological approach to the theory of organizations I. *Administrative Science Quarterly*, 1(1), 63-85.
- Parsons, T. (septiembre, 1956b). Suggestions for a sociological approach to the theory of organizations II. *Administrative Science Quarterly*, 1(2), 225-239.
- Powell, W. y DiMaggio, P. (1999). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. México: FCE.

Ricoeur, P. (2003). *Teoría de la interpretación: discurso y excedente de sentido*. México: Siglo XXI/UIA.

Ricoeur, P. (2008). *El conflicto de las interpretaciones*. Buenos Aires: FCE.

Schutz, A. (2008). *El problema de la realidad social*. Buenos Aires: Amorrortu.

Turner, V. (2007). *La selva de los símbolos*. México: Siglo XXI.

Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. Estados Unidos: Sage Publications.

Wittgenstein, L. (2002). *Investigaciones filosóficas*. Barcelona: UNAM/Crítica.