

# La Semiótica de Lotman en la Caracterización Conceptual y Metodológica de la Organización como Cultura

Gustavo Garduño Oropeza

María Fernanda Zúñiga Roca

*Universidad Autónoma del Estado de México*

**Resumen:** El presente ensayo persigue una doble finalidad: por un lado desarrollar una descripción general de la perspectiva semiótica sobre “cultura” en Lotman y, en segundo término, aplicarla a la conceptualización y caracterización de las organizaciones empresariales como “sistemas modelizantes” de relaciones complejas susceptibles de un abordaje semiótico.

**Palabras clave:** cultura, semiótica, Lotman, organizaciones empresariales.

**Abstract:** *This essay aims to a double goal: first: to develop a general description of the lotmanian conception of culture and, in second term: to provide a metaphoric model of the organizational establishments as culturally oriented systems that imply complex relationships semiotically comprehensive.*

**Key words:** *culture, semiotically, Lotman, organizational establishments.*

*El hombre, por decirlo, ha descubierto un nuevo método para adaptarse a su ambiente. Entre el sistema receptor y el sistema efector, que se encuentran en todas las especies animales, hallamos como eslabón intermedio algo que podemos señalar como sistema “simbólico”. Esta nueva adquisición transforma la totalidad de la vida humana. Comparado con los demás animales el hombre no sólo vive en una realidad más amplia sino, por decirlo así, en una nueva dimensión de la realidad [...] El hombre no puede escapar a su propio logro [...] ya no vive solamente en un puro universo físico sino en un universo simbólico. El lenguaje, el mito, el arte y la religión constituyen partes de este universo, forman los diversos hilos que tejen la red simbólica, la urdimbre complicada de la experiencia humana.*

ERNST CASSIRER

El presente ensayo persigue la doble finalidad de desarrollar, en primera instancia, una descripción general del concepto de “cultura” según la semiótica de Yuri M. Lotman, para luego

aplicarla a la concepción y caracterización metafórica de las organizaciones empresariales como sistemas modelizantes de relaciones complejas.

En un primer apartado se desarrollará una panorámica general sobre el enfoque semiótico de Lotman. Ésta nos permitirá identificar los alcances del mismo en función de las fuentes de su pensamiento y, por consiguiente, traducirlo pragmáticamente del ámbito puramente literario al de las relaciones sociales. Acto seguido, el enfoque de Lotman como modelo o perspectiva teórica original de las relaciones humanas será susceptible de adecuarse a una aplicación antropológica dirigida al estudio de las organizaciones y de los marcos de relación humana que éstas engendran.

La anterior panorámica se basará en la caracterización de la “cultura” como un concepto central en el pensamiento de Yuri Lotman y redundará en su comprensión y aplicación al ámbito de los sistemas sociales complejos. Resultará particularmente importante establecer un carácter dinámico<sup>1</sup> al concepto de cultura dada su posibilidad para adecuarse a relaciones sistémicas y condiciones cambiantes que presentan las organizaciones productivas.

En un segundo apartado se realizará una argumentación que permitirá correlacionar categorías pertinentes relativas al concepto de “cultura” con elementos de la compleja red de relaciones existentes al interior de una organización empresarial. Hemos de aclarar que el carácter general de este escrito obedece solamente a la necesidad de esbozar criterios para justificar la perspectiva lotmaniana como marco teórico susceptible para el estudio de la empresa como un texto particular.

---

<sup>1</sup> El estudio se basará en los siguientes textos: “El fenómeno de la Cultura” y “Algunas ideas sobre la tipología de la Cultura”. Ambos en Lotman, Y. (1998), *La Semiósfera*, vol II, España: Cátedra, pp. 25-80. Así como también en “Sobre el mecanismo semiótico de la cultura” y “Sobre la dinámica de la Cultura”. Ambos en Lotman, Y. y B. A., Uspenski (2000), *La Semiósfera*, vol III, España: Cátedra, pp. 168-214.

## La semiótica de la cultura en Lotman

### *Fuentes teóricas y concepto de cultura*

La semiótica de Lotman se basa en la articulación de tres grandes perspectivas teóricas que dan un carácter dinámico al concepto de sentido y, por consiguiente, al de su manifestación formalizada: el texto. Nos referimos a la estética formal, a la teoría general de sistemas<sup>2</sup> y a la teoría de la comunicación.<sup>3</sup>

Si bien la implicación de las tres visiones permite superar los límites rígidos de una definición tradicional de “signo”<sup>4</sup> para acercarse a una caracterización dinámica y compleja de los fenómenos de significación (a partir de la idea de “texto” o “interacción dialógica”), proporciona también las bases para pensar que cualquier conformación textual es más que un hecho acabado un proceso constante.

La idea precedente resulta ser fundamental en la identificación y caracterización de problemáticas de investigación complejas y que, no obstante estar alejadas de las disciplinas lingüísticas o literarias, son susceptibles de generar metáforas extensivas capaces de caracterizar a cualquier aspecto de la vida humana como un derivado de “sentido” dinámico y relacional.

El “texto”, como marco de relaciones de significación, permite obtener una dimensión más compleja de las categorías, variables y condiciones en las que se desarrollan los procesos o niveles de interacción humanos. El alcance de una analogía: texto – organización, por consiguiente, no sólo permitirá pensar en una estructura formal dada (una forma de articulación de signos: organigrama, flujos, reglas, protocolos y funciones jerárquicamente establecidas) sino que

---

<sup>2</sup> A partir del rescate de la idea de “fronteras” y de “interacción de elementos”, un sistema puede ser llevado del plano puramente lingüístico al de la confluencia de diferentes formas simbólicas, que, de hecho, servirían para caracterizar la denominada “cultura organizacional”.

<sup>3</sup> Esta última siguiendo la idea de procesos de codificación formal desarrollada por Roman Jakobson y los formalistas rusos para quienes el signo no era sino una función sintáctica que redundaba en contenidos tan vastos como la estructura del texto en el que se encontraran lo permitiese.

<sup>4</sup> Como una estructura rígida a la que le corresponde una forma y un fondo predeterminados o establecidos.

habilitará la caracterización de múltiples relaciones culturales intrínsecas (diálogos). Esta posibilidad dará, a cada acto social, una pertinencia coyuntural a partir de las voces que lo constituyan.

Con base en lo anterior, pensar a la organización como sistema es un asunto de límites y relaciones formalizadas que, al plantearse en función de procesos de sentido, adquiere movilidad y dinamismo en la relación con el entorno dialógico que la rodea.

A partir de la importancia que Lotman asigna al “sentido” como el elemento dinámico en la cohesión/coherencia de un texto, la noción de cultura como una naturaleza semántica propia del ser humano que tiende a expandirse, dirigirse o ramificarse luego de interacciones múltiples en espacio y tiempo es susceptible de ser extraída por analogía y sopesada a la luz de los estudios antropológicos como los de la llamada “Escuela postmoderna”.<sup>5</sup> No es de extrañar que, en estudios recientes, la organización suela ser referida por pensadores de orientación antropológica como “una cultura” gracias a la consideración de los elementos de sentido que provienen de cada uno de los miembros sometidos a su actividad.

*Las organizaciones son reales en tanto existen como entes sociales, esto no sólo en una dimensión objetiva o material, sino en el ámbito de lo subjetivo, de las representaciones e, incluso, de la capacidad de éstas para engendrar o “ser” culturas. Aquello que los miembros de una organización creen consensuadamente que es al constituir sentidos y relaciones compartidas eso es la organización (Pérez, 1998: 94).*

Como texto la organización “es” o “puede ser”, por lo tanto, un marco susceptible de ser comprendido etnográficamente en función de sus procesos de sentido. Lotman, reconociendo lo anterior, genera una concepción general y extensiva en la que la cultura queda definida como “un sector o un dominio cerrado [de sentido] sobre el fondo de la no – cultura [sin sentido o caos]” (Lotman, 2000: 169).

El concepto lotmaniano nos expone a una paradoja: Toda cultura revierte el carácter “a – cultural” del mundo de vida donde se inserta el hombre al encerrarlo en un ámbito de sentido. De acuerdo con la concepción precedente y, para alejarnos del problema que supone la

---

<sup>5</sup> Cfr. Clifford, James et al. (1998), *El nacimiento de la antropología postmoderna*, España: Gedisa.

antinomía: “cultura – no cultura”, se podría acotar que la última arista implica, simplemente, a un marco, contexto o ámbito de la realidad que no ha sido semiotizado o incorporado a un esquema de sentido producido por agentes competentes.<sup>6</sup>

La cultura es, por consiguiente, la determinación del contexto de interacción con base en la manera en la que lo entendemos pero, también, de las formas en las que nos relacionamos unos con otros. La cultura puede ser vista en múltiples dimensiones desde diferentes niveles de relación. Así, el espacio de intersección entre individuos, procesos, estructuras y límites se vuelve el espacio natural para la comunicación (para el desarrollo, el crecimiento, el orden, etc.), a partir de la cual es posible la conformación de una organización y, por lo tanto, de cualquier sistema cultural. No resulta difícil, en dicha concepción por oposiciones, identificar los principios “sistémico” e “informativo” en torno a la distinción que genera una identificación de marcos referenciales que hablan de “cultura”: el espacio semiotizado y el espacio no semiotizado se presentan como distinciones que parten de un receptor apto o capaz. Para Lotman la cultura es algo más acotado que “el estudio de ese todo que rodea al hombre”, se trata del producto de un trabajo de distinción permanente que conforma sus propias fronteras a partir del sentido compartido o el acuerdo comunicativo (estructuras significantes).

Mediante el trabajo descrito, múltiples emisores y destinatarios presentes en un entorno determinado dejan de ubicarse como polos de un proceso de intercambio de información y pasan a caracterizarse como “sujetos competentes capaces de interactuar [en un marco o sistema] y significar [generando estructuras semánticas y, por tanto, identitarias]” (Lozano, 1995: 3). Fundamentando el anterior punto de vista, Yuri Lotman deriva las implicaciones de la perspectiva sistémica y comunicacional de la cultura hacia la noción o concepto propio de “semiósfera”: una capa de sentido que, operando a modo de metáfora de las esferas terrestres (atmósfera, ionosfera o biosfera) hace aplicable

---

<sup>6</sup> El debate implícito en este párrafo no es nuevo, desde Von Uexküll en los años cuarenta la comprensión de la cultura como significación considera a la experiencia humana como un campo generador de categorías de estudio propias para la comprensión de nuestra especie (*cf.* Deely, 1996: 70-77).

la vida al caso cultural y, específicamente, al marco de relaciones humanas.

Una aportación fundamental de la semiótica de Lotman la da la idea de “semiósfera” donde cualquier sistema sígnico<sup>7</sup> que presente niveles de convencionalidad o socialización y que, por lo tanto esté delimitado es, por lo mismo, susceptible de ser entendido como “cultura”.

A partir de esto podemos identificar a la cultura como producto de una serie de intercambios comunicativos que se entreteje para dar lugar a actos relacionados, por un lado, con nuestra condición humana, por otro, con un ecosistema y, por último, con los objetivos específicos de un marco operativo de relaciones, es decir, la organización.

#### *El carácter dinámico de la cultura*

Una posibilidad importante que abre la perspectiva de Lotman sobre la cultura es la de poder alejarse de la idea de un sistema cerrado en sí mismo. Para él la cultura no puede estudiarse a partir del abordaje segmentado y exclusivo de manifestaciones invariables o formas simbólicas rígidas como:

- El mito (con carácter oficial y, muchas veces, anquilosado por la propia tradición que lo detenta).
- Los rituales (institucionalizados e inalterables; garantías de permanencia y de sostenimiento del status quo en las manifestaciones comunitarias).
- Los marcos racionales (recurrentes como explicaciones del fin, del medio y de las implicaciones del devenir social y cultural en un ámbito determinado).

---

<sup>7</sup> En este punto es indispensable volver a la idea de texto como entramado de signos que genera sentido. El texto no sólo se convierte en metáfora del sistema cultural sino del propio mecanismo metodológico con el cual dicho sistema podría ser abordado. Antropólogos como Geertz, Clifford, Tyler y otros orientaron lo que se denominó el “nacimiento de la antropología postmoderna” (Gedisa, 1998) a partir del análisis de los sistemas culturales como textos.

- La historia común (oficializada y rescatada como ejemplo para las nuevas generaciones implicadas en el devenir social) o, incluso, las propias manifestaciones artísticas.<sup>8</sup>
- O las manifestaciones materiales y/o estéticas.

Desde su perspectiva o enfoque, la semiótica de Lotman, proyectada a la luz de la interacción de sistemas de sentido y de su emplazamiento a través de la comunicación, permite dar a la cultura y a cada una de sus manifestaciones un carácter dinámico, donde las formas simbólicas interactúan y se condicionan. Es decir, son causadas pero a la vez causantes de su propio carácter incompleto.

De lo anterior mismo puede decirse que las formas simbólicas podrían ser susceptibles de identificarse y alterarse en su esencia de acuerdo con múltiples niveles de espacio y tiempo (tanto al exterior como al interior de ellas mismas). La semiósfera, por lo tanto, no es otra cosa que la interacción de múltiples sistemas de sentido que se relacionan y condicionan entre sí, generando mutuos movimientos o transformaciones estructurales de carácter evolutivo (paulatino) o explosivo (radical).<sup>9</sup>

Tratar a la semiósfera en singular, como una gran esfera que rodea al mundo del hombre, sería arriesgado y pretencioso. En aras de mantener cierta prudencia nos pronunciaríamos análogamente a la teoría de sistemas a tratar el concepto en plural. De este modo hablaríamos de “semiósferas” que, circunscritas por medio de una convención, pueden interactuar entre sí en múltiples niveles y con formas diversas. Cercano a una perspectiva dialógica al considerar las relaciones entre diferentes sistemas de sentido, Lotman establece un esquema básico de intersección<sup>10</sup> que permite visualizar y comprender modos distintos de correspondencia entre formas simbólicas, sujetos, operaciones,

---

<sup>8</sup> Confróntese a las categorías enunciadas por Cassirer, E. (1996), *Antropología filosófica*, México: FCE.

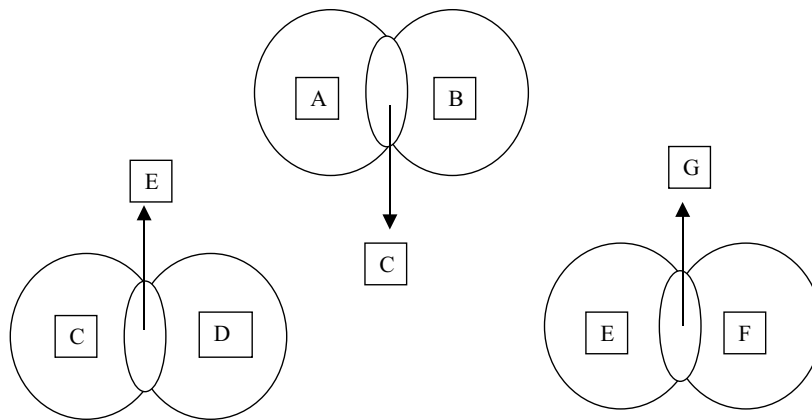
<sup>9</sup> Tanto las características de la evolución paulatina como del cambio radical de la explosión se asientan en el texto “Cultura y Explosión” (Lotman, 1996). El carácter de ambas no se puede formalizar de otro modo que no sea el que brindan las referencias estructurales previas y postreras a una modificación por las relaciones sistémicas de sentido.

<sup>10</sup> Que llevados a múltiples niveles superan un alcance de delimitación rígida y cerrada.

creaciones materiales o fines en las dinámicas de intercambio de sentido.

Metodológicamente, la representación de sistemas como conjuntos intersectados puede derivar de una definición de categorías generales que, haciéndose más complejas y específicas con base en su situación y los sujetos involucrados, logran captar distintas dimensiones de sentido en un sistema cultural. La importancia de las relaciones sistémicas y extra sistémicas en la visión lotmaniana es fundamental, toda vez que, a partir de ellas, se manifiesta el carácter dinámico de la cultura y, por consiguiente, la adaptación de la organización al entorno por medio del mantenimiento de su carácter cultural o, por otro lado, de cambios de carácter evolutivo o explosivo.

Esquema 1



Tomemos el esquema anterior:

- El primer caso trata la correlación entre un sistema receptor (A) y una cierta dimensión de un hecho o circunstancia percibidos (B). Estos últimos adquieren “una posibilidad de existencia” que va más allá de su realidad una vez que son traducidos con principios lógicos o de sentido previamente instaurados como experiencia en la conciencia del sistema (A). Esta primera relación implicaría la transformación de una no-cultura en una posibilidad de acuerdo basado en la distinción. El campo de intersección (C) se torna en la posibilidad de sentido.



- La segunda de las relaciones ilustraría un proceso por el cual la circunstancia ©, convertida en sentido, se ubica como punto de partida de un nuevo encuentro basado en el condicionamiento de su validez a una serie de acuerdos textualizados precedentes (sistema modelizante<sup>11</sup>) que le asigna una pertinencia. La nueva intersección generada (E) da origen a la construcción de una nueva dimensión comunicativa de la realidad.
- El producto (E) se somete a un cúmulo de posibles nuevas lecturas llevadas *ad infinitum* por su correlación con múltiples receptores en múltiples contextos nuevos y bajo múltiples parámetros preexistentes en sus campos experienciales. Estas nuevas relaciones, empero, tendrán que ser modelizadas a partir de la inercia que las intersecciones previas plantearon. En muchos casos generarán cambios evolutivos, sin embargo, excepcionalmente conducirán a una transformación radical de los sistemas intersectados; lo que, en palabras de Lotman, implicaría una explosión.

La intersección de las esferas expresa, en cada uno de los casos, el marco en el cual se da un contacto sistémico de sentido que resulta extensible a múltiples niveles y un sinnúmero de condiciones coyunturalmente identificables: una dialógica de la comunicación que muta en cada contacto y con cada condición a la que se somete y que, por lo mismo, genera modificaciones estructurales, significantes y sistémicas de sí misma. De este esbozo general de la teoría semiótica de Lotman en relación con la cultura salta una duda fundamental:

¿Qué alcance puede tener la semiótica como campo de estudio eminentemente sígnico en el abordaje de las relaciones sistémicas de una organización empresarial-productiva?

El argumento principal en este sentido podría ser que la semiótica de la cultura no sólo consiste en pensar a la semiósfera funcionando como una red de intrincadas estructuras de significado asentadas sobre bases formales y funcionales, sino como la coexistencia de fenómenos y procesos complejos que son generados por la interacción de sistemas

---

<sup>11</sup> El concepto se rescatará en el siguiente apartado, ya que su alcance –referencia para mantener un estado de equilibrio determinado– sentará las bases de la definición de organización.

sígnicos referenciales y dinámicos como son los marcos de vida, las historias específicas, los esquemas axiológicos y las cosmovisiones múltiples. Todos ellos, a la vez de producir sentido a los estímulos provenientes de mundo pre-semióticos son transformados por el peso de ellos creando un dinamismo muchas veces imperceptible.

Analicemos con detalle estas formas de movilidad en la generación y transformación de la cultura:

- En un primer momento, la semiótica puede presentar al analista la cultura como un conjunto de textos que se intersecan con el fin de organizar estructuralmente el mundo que rodea al hombre. De dicha organización surgirá la explicación y sucesivas evaluaciones y ponderaciones que dan justificación no solamente al antropólogo sino al trabajador social en general.
- Un segundo momento se da en la reversibilidad del proceso anterior. Independientemente de permitir el estudio de la forma en la que los textos organizan y estructuran la cultura, la semiótica nos acerca al instrumento conceptual que nos permitirá pensar a ésta como un mecanismo que crea un conjunto de textos, cuya intersección redundará en diversas posiciones relativas y complejas susceptibles de ser estudiadas a la luz de un todo, es decir, un “sistema modelizante” específico.

Resumiendo: el punto en el que ambos momentos coinciden es en el de la posibilidad planteada por el modelo para entender la cultura como un asunto dinámico, cuyas formas, estructuras y sentidos se modifican mediante interacción comunicativa.

El reto de las organizaciones empresariales y las de cualquier otro tipo será el de fungir como atractores<sup>12</sup> y gestores de esa diversidad cultural para canalizarla hacia la realización de objetivos productivos específicos (la organización devendrá en un *sistema modelizante*).

---

<sup>12</sup> En caología el atractor es la metáfora de un sistema con muchos grados de libertad, cuya ilustración obedece al marco específico pero indeterminado de realización de procesos no lineales: múltiples variables en múltiples relaciones (*cf.* Sometband, 1999: 48-55).

## **Implicaciones conceptuales y metodológicas de la perspectiva semiótica de Lotman en el abordaje de la organización empresarial como sistema modelizante**

*La organización como “sistema modelizante”*

Un “sistema modelizante” responde, desde la perspectiva de Lotman, a una cierta necesidad de unidad o codificación de elementos que presenta la cultura.

*Para realizar su función social [el sistema] debe intervenir en calidad de una estructura sometida a principios constructivos únicos. Esta unidad surge de la manera siguiente: en determinada etapa del desarrollo comienza para la cultura un momento de autoconciencia: crea su propio modelo [...] (Lotman, 2000: 190).*

La condición funcional del “sistema modelizante” de la organización no se contrapone a la idea de texto, toda vez que puede ser comprendido como un marco de interacción signica que sirve de medio para la conservación y transmisión de ciertos mínimos convencionales de coexistencia.

En el caso que ocupa al presente ensayo, la empresa como marco de interacción diferenciado de un todo es un campo o ámbito de semiosis con necesidades productivas propias un texto en el que esquemas formales de acción, niveles de autoridad y racionalidades múltiples del personal que labora en ella generan niveles de realidad, conflicto, cambio y permanencia. Su acción como un “sistema modelizante”, sin embargo, se apega a los límites que impone la intersección con otros sistemas o la incorporación de diferentes niveles de sentido que alteran la condición de sus formas simbólicas o elementos estructurales internos.<sup>13</sup>

*[En] el mecanismo semiótico de la cultura [...] se introducen principios estructurales contrarios y mutuamente alternativos. Sus relaciones, la disposición de tales o cuales elementos en el campo estructural que surge cuando eso ocurre, crean la ordenación estructural que permite hacer del sistema un medio para guardar información. Es esencial que estén realmente dadas de antemano no tales o cuales alternativas determinadas, cuya cantidad siempre sería finita y, para un sistema dado, constante, sino el propio principio de alternatividad, para el cual todas las oposiciones concretas de una estructura*

---

<sup>13</sup> Su objetivo, su historia, su prospectiva, sus relaciones y otras tantas condiciones de identidad o autorreferencia.

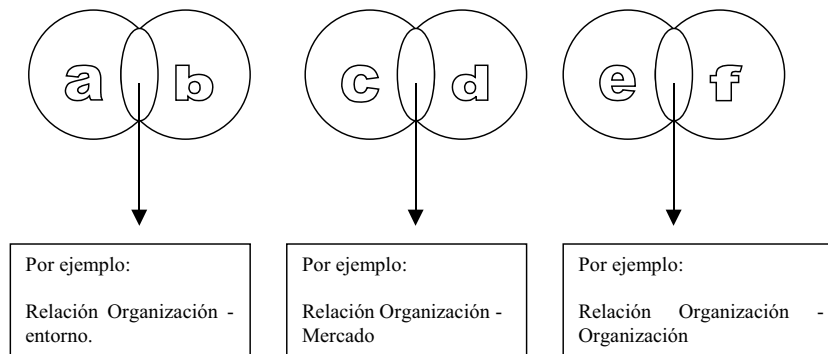
*dada no son más que interpretaciones a un determinado nivel [...] (Ibidem, p. 191, los corchetes son de los autores).*

Un “sistema modelizante” como un productor textual sirve como punto de partida para la expresión, la comunicación y las sucesivas interpretaciones y reformulaciones del modelo organizacional. Su naturaleza es consecuencia de un encuentro y, por consiguiente, de una alteración, excepción o cambio permanentes. Dentro de él pueden coexistir diferentes culturas, pero éstas se circunscribirán a las posibilidades que las propias fronteras permitan. El modelo de intersecciones Lotman puede acercarnos a una perspectiva gráfica que ilustre el modo en el que la relación sistémica origina nuevos modelos y referencias que rebasan no sólo a los marcos internos de relación en la organización sino a ella misma en muchos niveles.

Por lo dicho, los miembros de la organización son capaces de relacionarse conscientemente no con la organización real, viva, sino con un constructor / mediador de estructuras de sentido histórico-culturales. Este sistema de sentidos compartido en las organizaciones permea tanto las relaciones como las acciones, e incluso le imprime a los objetos, materiales o simbólicos, sentidos que determinan los modos como los sujetos se relacionan y actúan sobre ellos.

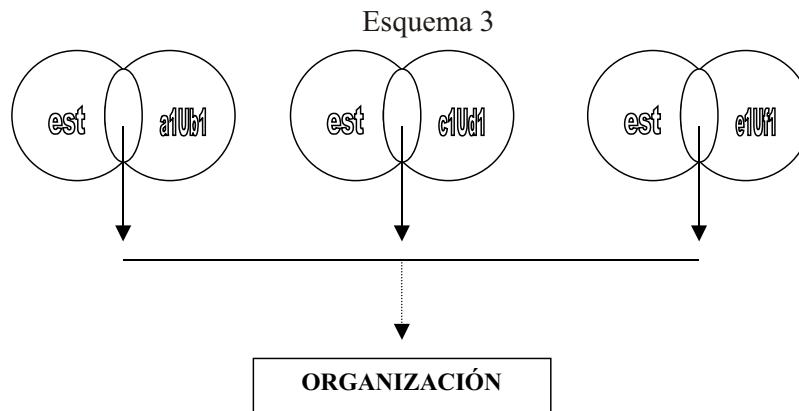
Si consideramos que las múltiples intersecciones de los encuentros serán las consecuencias posibles y, por lo tanto, pertinentes de los límites del sistema empresarial tendremos:

Esquema 2



Los tres casos, independientemente de no negar la identidad de cada actor, transforman parcialmente sus campos sistémicos de acción en función del desarrollo común de un proceso de sentido (intersección), cuya aplicación será en marcos específicos de relaciones de la empresa como estructura productiva de reglas, procesos, tiempos, jerarquías y otros tantos, es decir, coyunturas.

La intersección entre las relaciones de actores con diferentes niveles de la estructura genera una visión elemental del marco de la organización como “sistema modelizante” o catalizador de los relativismos dialógicos a los que llevarían series de contactos no permeados por sentido. Para el caso de las empresas, los “sistemas modelizantes” se erigen a partir de la racionalización de la actividad en función de un objetivo productivo, en el que cada sujeto participa de forma diferenciada y específica.

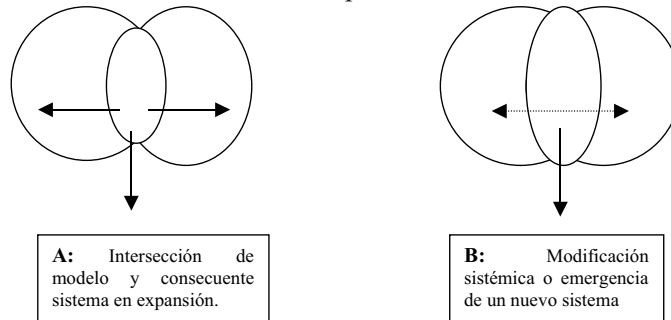


*La memoria y el programa como referencias a la interacción cultural*

Visualizar las implicaciones de los “sistemas modelizantes” en las dinámicas culturales supone considerar las formas en las que Lotman entiende la “memoria”, es decir, el / los puntos de partida de la interacción comunicativa que tiende a la expansión:<sup>14</sup>

<sup>14</sup> Diacrónicamente realizada.

Esquema 4



Consideremos primeramente la correlación entre dos organizaciones o sistemas culturales modelizados mediante formas simbólicas específicas: ritos asentados (contratación de personal), racionalidades compartidas (calidad productiva), estructuras asentadas (jerarquías), etc. (A), que entran en contacto gracias al reconocimiento de elementos comunes de sentido, es decir, de un vínculo (objetivo) presente en sus “memorias”.

La relación entre ambos no se da como un simple acto de acoplamiento parcial, se trata más bien de un proceso en el cual las diferencias se hacen complejas e impactan a ambos sistemas de referencia a través del tiempo llevándolos a transformarse mutuamente (B). La relación en este acto redunda en la incorporación por parte de ambos marcos de sentido de elementos de ajenos susceptibles de significar. Por ejemplo, la calidad con la que produce una organización A tendrá implicaciones en la calidad con la que abastece una organización B.

Ningún “sistema modelizante” puede entenderse como parámetro de una frontera rígida, en sus límites ellos están sujetos a un proceso de crecimiento continuo,<sup>15</sup> debido a la incorporación de nuevas experiencias asimiladas a partir de un encuentro con otros sistemas

<sup>15</sup>Humberto Eco, en el tratado de *Semiótica General* establece las posibilidades de generación de códigos a partir de un proceso semejante. Cfr. Eco (1996), cap. 3. Para él, todo código es susceptible de revisión, cambio o eliminación en función de los contactos con el contexto.

(esquema 4-b). Todo “sistema modelizante” es susceptible de transformarse a sí mismo desde la dimensión de sus estructuras internas, cuyos elementos reproducen las dinámicas de interacción propias de la intersección sistémica.

En este punto vale la pena hacer énfasis en el término de memoria y en la noción de proceso.

La “memoria” será el concepto lotmaniano para “referencia”. Para el autor se trata del “registro de lo ya vivido por la colectividad y está ligada inevitablemente a la experiencia histórica pasada. Por consiguiente, en el momento de su surgimiento la cultura no puede ser constatada como tal, de ella se toma conciencia sólo *post factum*.”<sup>16</sup>

Por ejemplo, la organización diferenciada en función de la memoria mítica de sus miembros: la idea del trabajo según católicos, protestantes, sintoístas o musulmanes.

Ya que se ha adquirido la constatación que identifica a la cultura como nexo común, todo sucesivo desarrollo se vinculará no con el pasado sino con la compatibilidad de éste con un programa o serie de éstos dirigidos hacia el futuro. La identificación de un ideal a futuro o un objetivo es lo que da la condición de “sistema modelizante” a la experiencia cultural asentada en la memoria.

La empresa parte de una distinción elemental que la segmenta del “todo” social y, a partir de ésta, traza toda la serie de actividades programas que le permitirán proyectar la idea de sí misma en el futuro.<sup>17</sup> En el desarrollo de dichos programas impacta y es impactada por múltiples contactos sistémico-culturales que la afirmarán o transformarán en relación con ese futuro.

A modo de ejemplo:

La organización A, a través de sus múltiples relaciones sistémicas y de sentido, se erige como algo diferente a su propia memoria, a la religión de cada uno de sus miembros, a la racionalidad de otras organizaciones con las que se relacione y a las condiciones cambiantes

---

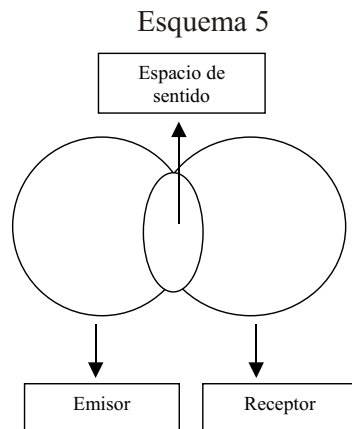
<sup>16</sup> Cfr. *ibidem*, p. 193.

<sup>17</sup> La identidad como parámetro de referencia propia y, consecuentemente, como punto de partida para la ponderación de las relaciones sistémicas realizadas al interior o exterior de ella.

de su entorno. Sin embargo, la organización es producto de todas ellas, mantiene parte de sus rasgos pero, a la vez, es otra cosa. Ha construido una memoria propia y, por lo tanto, ha generado una identidad con la que crea sus propios procesos de reproducción de sentido y de transformación del mismo.

Estudiar los problemas de la cultura organizacional implica estudiar las posibilidades de la misma en tanto generadora de modelos de comunicación que se adapten a niveles cambiantes de relaciones y a procesos de diálogo coyunturalmente expuestos, tanto al interior del sistema como hacia el exterior; modelos valorados a la luz de la referencia que nos dan la memoria y el devenir en el futuro del mismo.

*La comunicación como vehículo de intersección*



Para Lotman (1998: 15-19) el intercambio simbólico representado en el esquema anterior tendría las siguientes implicaciones:

- La comunicación humana presupone la no identidad entre los interlocutores. Cada uno de los elementos del proceso (A y B) posee una historia, condiciones existenciales, códigos y objetivos distintos. Para Lotman la transmisión de información entre dos interlocutores sin estas diferencias, garantizaría un alto grado de identidad; la comprensión entre ellos sería perfecta, pero el valor de la información transmitida sería mínimo y la información misma rigurosamente limitada. Lo que nos lleva a pensar en un modelo



autodestructible, en tanto el intercambio de ideas y relaciones es el que ha permitido históricamente el desarrollo de los sistemas.

El modelo de comprensión perfecta no es aplicable ni siquiera a la comprensión interna del hombre consigo mismo, ya que en este caso se supone el traslado de un intenso diálogo al interior de una misma personalidad (*idem*).

- La comunicación sería imposible en el caso de no existir la intersección. El hecho de acordar el intercambio o “puesta en común” implica relaciones contradictorias. La voluntad de los interlocutores, a pesar de los desencuentros, facilita la posibilidad de ampliar el campo de intersección y la aspiración de acrecentar el valor del mensaje. Para Lotman es imprescindible incluir el concepto de tensión entendiéndolo como una resistencia de fuerzas que se oponen en los espacios A y B, pero que hace posible la intersección mediante el encuentro de elementos comunes.

El valor del intercambio dentro de la parte intersectada del espacio de sentido depende, paradójicamente, de las partes no intersectadas y de su capacidad de transmisión de información al sector intersecado.

*Estamos interesados en la comunicación justamente a causa de esta situación que vuelve difícil la comunicación y que en el límite la hace imposible [...] aunque en el equilibrio la hace posible [...] cuanto más difícil e inadecuada sea la traducción de una parte no intersectada [...] más preciosos se vuelve, en las relaciones informativas y sociales el hecho de esta comunicación paradójica (Lotman, op. cit.: 17).*

Con base en este esquema podemos ilustrar una serie de intercambios de sentido (comunicación) que se entreteje para dar lugar a actos relacionados, por un lado, con nuestra condición humana y, por el otro, con los objetivos de la organización. Esta relación se determina a partir de la manera con un orden y estructura en oposición al caos en la que nos vinculamos unos con otros, los sujetos con su trabajo y, en general, con el mundo en que vivimos: la cultura vista en múltiples dimensiones de relación.

### **Concluyendo**

*Algunas implicaciones metodológicas del enfoque de Lotman en el abordaje de problemáticas de una cultura organizacional*

Abordar la organización desde la perspectiva de una semiótica de la cultura supone contemplar la posibilidad de problematizar coyunturalmente, de establecer límites sistémicos para ilustrar las relaciones dialógicas o de caracterizar grupos de relaciones organizacionales a estudiar en un tiempo, espacio y marco de relación específicos. Lo anterior atendiendo a la posición de las mismas en el sistema, a su nivel de implicación con la memoria colectiva y a su grado de identificación con el “programa” de desarrollo a futuro (objetivo productivo).

Las consistencias o inconsistencias partirán no de pruebas empíricas sino de la relación semántica que mantenga la situación a estudiar (un texto) con el “sistema modelizante” (*corpus* textual precedente).

El principio metodológico supuesto en el abordaje de la organización como texto remite a un proceso de tipo cualitativo, ya que, queda claro, cualquiera aproximación entre el investigador y un problema (es decir, una relación sujetos-objetos-situaciones) tendrá que realizarse sobre la base de interpretantes compartidos (lenguajes-formas simbólicas- intersecciones de sentido).

El diálogo iniciado sobre esa serie de aspectos comunes generará nuevas perspectivas que redundarán en un acuerdo comunicativo o una interpretación (conclusión) adecuada a la coyuntura. Cada nivel de la organización, cada aspecto productivo, estructural, de relación o de correspondencia sistémica es la metáfora de un diálogo por evaluar.

Sin embargo, el proceso no puede quedarse en el nivel del acceso al diálogo. La observación de un fenómeno, el discurso del sujeto que recuerda, el análisis documental y la revisión etnográfica implican, en su interior, procesos similares a los que el encuentro con el investigador supone: *la intersección de marcos específicos de sentido*. Es por ello que el trabajo de interpretación en el estudio de las relaciones complejas de sistemas de significación como son las organizaciones es el recurso fundamental para la obtención de conclusiones o niveles de descripción.

Para Lotman la interpretación es un asunto que depende de las siguientes acciones fundamentales:

- La ubicación de parámetros referenciales de sentido que sean comunes y puedan ubicarse a diferentes niveles del sistema

(parámetros de tipo lingüístico, mítico, racional, histórico o artístico<sup>18</sup>).

- El reconocimiento de fronteras que sirvan de límite al “sistema modelizante”. Pueden ser fronteras que presenten en su interior mecanismos de relación que alteren en forma gradual los límites durante la realización de intercambios informativos o pueden ser fronteras que se modifiquen totalmente tras el proceso de intercambio (fronteras físicas, económicas, de procedimiento, de concepción, de identidad, etc., propias de cada organización).
- Rescate de la idea de cambio como relación generadora de dinámicas a través del intercambio sistémico (externo). A estos cambios en el espacio de significación se les puede referir como evolutivos y explosivos según se den los niveles de modificación estructural en los sistemas relacionados.
- La identificación de relaciones dinámicas de las cuales pueda desprenderse la idea de un proceso gradual de ensanchamiento del espacio de significación en el contexto macro sistémico, en el cual se lleve a cabo la relación expuesta en el punto anterior.

La semiótica de la cultura según Lotman puede aplicarse a modo de un criterio metodológico para el estudio de las relaciones organizacionales, ya que constituye el vínculo capaz de articular visión y método al estudio de las condiciones en las que múltiples encuentros a múltiples niveles desarrollan y generan dinamismo.

Resta al investigador acceder a las posibilidades del trabajo de campo para generar los textos pertinentes y exponer las problemáticas a caracterizar a la luz de concepciones semióticas. Lo anterior contando, por supuesto, con las posibilidades para aplicar referencias que servirán en la construcción de las aristas mismas del problema: el “sistema modelizante”. A partir de este último, las categorías culturales (formas simbólicas), los procesos formales y los diálogos a diferentes niveles proveerán las bases para interpretar las relaciones de la organización con su entorno, con su propio interior y con los procesos explosivos o graduales que materializan su desarrollo.

---

<sup>18</sup> Cfr. la amplia referencia y desarrollo que da a estos conceptos como “formas simbólicas de la cultura” Ernst Cassirer en *Antropología Filosófica* (Cassirer, 1996).

*ggo@politicas.uaemex.mx*

*maferzrg@yahoo.com.mx*

**Gustavo Garduño Oropeza y María Fernanda Zúñiga Roca.**  
Maestros en Estudios Latinoamericanos por la Facultad de Humanidades de la UAEM, estudiantes del programa de doctorado en Ciencias Sociales por la Universidad Iberoamericana, profesores-investigadores de tiempo completo de la Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública de la Universidad Autónoma del Estado de México y titulares del taller de investigación “Aproximaciones Semióticas a los Estudios Organizacionales” impartido a alumnos de licenciatura en comunicación.

Recepción: 12 de septiembre de 2005

Aprobación: 30 de septiembre de 2005

### **Bibliografía**

- Cassirer, E. (1996), *Antropología filosófica*, México: FCE.
- Clifford, J. et al. (1998), *El nacimiento de la antropología postmoderna*, España: Gedisa.
- Deely, J. (1996), *Los fundamentos de la semiótica*, México: UIA.
- Eco, U. (1996), *Tratado de Semiótica General*, España: Lumen.
- Jakobson, R. (1992), *Arte verbal, signo verbal, tiempo verbal*, México: FCE.
- Lotman, Y. (1998), “El fenómeno de la Cultura” y “Algunas ideas sobre la tipología de la Cultura”, ambos en *La Semiósfera*, vol. II, España: Cátedra.
- Lotman, Y. (1996), *Cultura y Explosión*, España: Gedisa.
- Lotman, Y. y B. A., Uspenski (2000), “Sobre el mecanismo semiótico de la cultura” y “Sobre la dinámica de la Cultura”, ambos en *La Semiósfera*, vol. III, España: Cátedra.
- Lozano, J. (1995), “La semiósfera y la teoría de la cultura”, en *Revista de Occidente*, núm. 145, México.
- Pérez Castillo, Juan G. (1998), “La aplicación de Modelos de Comunicación en las Organizaciones”, en Dávila, Anbela, *El poder de la comunicación en las organizaciones*, México: Universidad Iberoamericana.
- Sometband, Moisés (1999), *Entre el orden y el caos: la complejidad*, México: FCE.