

## Organizaciones complejas, semiótica y cultura

Gustavo Garduño Oropeza

*Universidad Autónoma del Estado de México / cbspeirce12@yahoo.es*

María Fernanda Zúñiga Roca

*Universidad Autónoma del Estado de México / mafzrzrg@yahoo.com.mx*

**Abstract:** the present essay has as an end to provide a perspective to approach and comprehend the enterprising organizations from the processes of meanings they generate on the base of a complex and mobile panorama. It will allow understanding, on the one side, the complex frameworks of sense and relation which appear among the subjects involved in the enterprise and the productive-formal structures of it, with the options of intervention that the large companies can present by means of the understanding of the symbolic forms present inside the organization's different levels.

**Key words:** complex organization, culture, semeiotics, symbolic forms, meaning.

**Resumen:** El presente ensayo tiene como fin proporcionar una perspectiva para el abordaje y comprensión de las organizaciones empresariales, a partir de los procesos de sentido que ellas mismas generan sobre la base de un panorama complejo y móvil. Permitirá comprender, por un lado, los marcos de sentido y de relación complejos que surgen entre los sujetos involucrados en la empresa y las estructuras formales-productivas de la misma con las opciones de intervención que las grandes compañías pueden presentar, mediante la comprensión de las formas simbólicas presentes al interior de los diferentes niveles de su organización.

**Palabras clave:** organización compleja, cultura, semiótica, formas simbólicas, sentido.

## **Introducción**

El estado de la cuestión en el tema organizaciones empresariales ha venido considerando, cada vez con mayor interés, el papel de diversos elementos de sentido propios de las relaciones culturales, como factores clave en la comprensión de los procesos de producción y manejo de los recursos humanos. En este panorama teórico la cultura, expuesta a partir de categorías de análisis ligadas a las relaciones cotidianas, viene a erigirse en sostén y eje de transformación de la actividad de organizaciones productivas complejas.

Con base en la relación existente entre organización y cultura, el presente ensayo tiene como fin proporcionar una herramienta para el abordaje y comprensión de las relaciones internas de las empresas que se generan a partir de los procesos de sentido, erigidas sobre la base de un panorama complejo y móvil. Servirán como fundamento para explicar la naturaleza de dichos procesos algunas categorías de las perspectivas semióticas de Yuri M. Lotman y Charles S. Peirce,<sup>1</sup> las cuales permitirán comprender el proceso en dos niveles:

- Por un lado, los marcos de comprensión y relación complejos que surgen entre los sujetos involucrados en la empresa y las estructuras formales-productivas de la misma
- Y por otro, las opciones de intervención que las grandes compañías pueden presentar mediante la apelación a formas simbólicas presentes al interior de los diferentes niveles de su organización.

En primer lugar, esbozaremos una aproximación al concepto general de organización considerando su naturaleza en términos de su relación con contextos complejos donde coexisten elementos físicos, ambientales y culturales diversos. Concebiremos, por lo tanto, a toda organización como un laboratorio social que posibilite exponer su esencia en términos de la aplicación de criterios de sentido, que conlleven a una distinción entre orden-desorden en términos de finalidad y, con ello, permitan entender las múltiples relaciones funcionales mediadas por la

---

<sup>1</sup> Autores para los que la cultura juega un papel fundamental no sólo en la interpretación de los signos y discursos, sino en la generación del dinamismo que distingue a todo proceso de significación.

comunicación entre los distintos marcos culturales, niveles y condiciones de la empresa.

Para el teórico francés Edgar Morin (1997), el vocablo *organización* implica una relación que, por su extensión y alcance, concierne tanto a diferentes áreas del saber humano en las que coinciden el carácter arbitrario y relativo de los marcos de apreciación de la vida física, biológica y cultural como a las nociones mismas de *orden* y *desorden* (*idem*). La organización se sitúa en la mediación de dichos conceptos antinómicos. Es ella la que, guiada por un criterio específico de pertinencia, establece relaciones en las que ambos contribuyen a la creación y mantenimiento de flujos dinámicos de crecimiento y desarrollo.

Desde el marco de la empresa-compleja se podría comprender al desorden como una serie de eventualidades permanentes ajenas a sus regulaciones o parámetros de referencia sistémicos. Por su naturaleza entrópica, posibilita un crecimiento en las posibilidades de la organización.

El orden, por su parte, resulta ser el fundamento para toda medición, explicación y comprensión del mundo social (demanda, oferta, insumos, condiciones legales, tendencias de administración, etcétera) que rodea a la organización. Su acción se realiza dinámicamente partiendo de distinciones elementales entre el estado presente de la empresa, de sus condiciones pasadas y de los objetivos futuros trazados.

“Orden”, sin embargo, no implica lo mismo que “Organización”, ya que esta última puede caracterizarse como un proceso más complejo, que implica tanto al curso de ordenamiento inicial como la acción —sobre éste— de eventos coyunturales que permiten replantear constantemente su pertinencia. Estos eventos, desde nuestra perspectiva, se entenderían como naturales toda vez que engendran desafíos o niveles de ajuste que debe tomar la propia empresa. Son estas manifestaciones del caos o contingencia las que hacen crecer a la organización al permitirle trascender sus marcos formales (estructuras) hacia estrategias capaces de adaptar a la empresa a los desafíos de un entorno siempre cambiante (coyunturas).

En esta lógica, la organización se manifiesta como esa plataforma estructurada (de valores, objetivos, procedimientos y acciones) que origina toda una lógica de sentido al interior de la empresa, proveyéndola de un “ground” o plataforma de sentido que buscará adaptar los desafíos a la acción de esta cultura interna.

Desde la dicotomía “orden-desorden” toda organización podría fundar su acción en el doble proceso de generar modelos de orden simbólico relativos que se alimentan por la acción de la entropía y la progresiva incorporación de la misma a los fines productivos. Esta acción reproductora tiende, por un lado, a uniformar criterios de equilibrio o correspondencia entre los diferentes grupos o individuos con metas comunes y, por otro, a la comprensión de los procesos ajenos a los parámetros pero que pueden incidir en el crecimiento o ampliación de los mismos a fin de alcanzar metas.

En términos estrictamente operativos la aproximación al término *orden* representa la posibilidad de pensar a las organizaciones como programas: formalizaciones basadas en esquemas de funcionamiento, de límite y de relación funcional o flujo informático. Ello sin considerar la incidencia que el término puede tener en los criterios para evaluar los resultados de su actividad en términos de estándares (calidad, rapidez, seguridad, liderazgo, etcétera).

Por otro lado, considerar a la organización en términos del *desorden* o de aparición de elementos contrarios a su programa, nos acerca a contemplar sus posibilidades para cambiar o adaptarse al contexto; a la comprensión de su capacidad de transformación en función de variantes externas (economía, desarrollo tecnológico pero, sobre todo, a entenderla como un marco social de posibilidades de incorporación que incluye al / del trabajador, al / del cliente y al / del proveedor, al / del sistema social extenso, al /del aparato sociopolítico, etcétera).

Así, entre múltiples y dinámicas posiciones *desordinantes-ordinantes* la organización encuentra su propia naturaleza. Es, finalmente, lo que está en medio de ambos criterios, pero quien, al mismo tiempo, los determina.

Pese a lo dicho, si planteásemos una interrogante sobre los puntos de partida desde los cuales se generan tanto orden como desorden, y si buscásemos la forma en la que éstos redundan en una entidad particular organizada, las cosas parecerán complicarse; será necesario entonces apelar a una serie de explicaciones fenomenológicas de base que permitan conocer tanto los *criterios* de transformación del *caos* en *cosmos* como las formas en las que éste último puede ser comprendido, asumido y

reproducido en los diversos subcontextos por los sujetos presentes en la organización.

Es a partir de este punto que planteamos la implicación de la semiótica<sup>2</sup> como posibilidad teórica, y proponemos la opción de abordar a las organizaciones productivas<sup>3</sup> como un tipo particular de textos: el objeto específico de este ensayo.

### **Relación de conceptos: empresa-organización**

Hablar de empresa implica tratar un tipo específico de formación social que se distingue por ser el marco de confluencia de diversos procesos organizadores<sup>4</sup> correspondientes entre sí (funcional o disfuncionalmente y a partir de una serie de objetivos), y que se vinculan a partir de fines relativos como son:

- La generación de utilidades
- La producción de bienes y/o servicios (físicos y simbólicos)
- La reproducción – transformación – adaptación tanto del sistema como de su función (procesos destinados a la producción de insumos y generación de ganancias)

El desarrollo histórico del pensamiento organizacional ha redundado en visiones que definen no sólo el criterio de orden y administración de una asociación productiva sino los papeles y dimensiones que los sujetos, a ella incorporados, cobran.

---

<sup>2</sup> Como disciplina cuyo objeto de estudio es la mediación que de la realidad hace el individuo para generar un orden compartido (sentido) que genere desarrollo (comunicativo) y conlleve a la satisfacción de una necesidad o una serie de éstas.

<sup>3</sup> Productivas, es decir, que persiguen una finalidad de generación de ingresos mediante la acción de producción de bienes o servicios para su incorporación en un contexto de intercambio (mercado).

<sup>4</sup> Es decir, vinculan el orden y el desorden en términos de su propio crecimiento y desarrollo.

Desde que F. Winslow Taylor<sup>5</sup> logra reconcebir a las empresas a partir de la aplicación de criterios racionalistas<sup>6</sup> extremos, y en el marco del crecimiento y expansión de las propias fábricas,<sup>7</sup> se han generado diferentes concepciones de lo que es la organización desde una óptica interna (de administración). Ésta, según Lucila Finkel (1995), se ha desarrollado desde las siguientes fases o paradigmas:

#### *La organización científica*

Como un marco cerrado de producción y administración que, basado en un modelo de funcionamiento matemáticamente diseñado y altamente eficaz, desarrollaba las potencialidades de la empresa hacia el interior no tomando en consideración ni al ambiente ni a los agentes de producción, especialmente la mano de obra. A esta organización se le ha identificado, en ocasiones, con la metáfora de la máquina, ya que como tal se visualizaba su funcionamiento: piezas y movimientos articulados, altamente controlados y especializados (*Cfr.* Morgan, 1998, capítulos 1-2). Una burocracia rígida.

#### *La organización fordista*

Como un ámbito estructurado de relaciones reguladas donde cada individuo mantiene una función específica inamovible en una producción ajustada de acuerdo con criterios únicos de costo-beneficio y de masificación. Las implicaciones de este fordismo en los Estados Unidos tuvieron como consecuencia una constante revisión de los esquemas administrativos que, por supuesto, redundaron en las concepciones de la organización, dando como resultado “una gestión científica en todas las facetas de la actividad empresarial (comunicación, relaciones interpersonales, entrenamiento en el oficio, la comercialización, el diseño

---

<sup>5</sup> *The principles of scientific management*, de F.W. Taylor fue publicado en 1911, y constituyó un influyente tratado que analiza cómo la productividad del trabajo puede incrementarse radicalmente dividiendo cada proceso de trabajo en movimientos parciales y organizando las tareas fragmentarias de acuerdo con pautas rigurosas de tiempo y con el estudio de movimiento.

<sup>6</sup> Heredados de las teorías sociológicas de la burocracia de Weber y los criterios economicistas de Mill y Smith en términos de libre competencia y relación oferta-demanda.

<sup>7</sup> Sin duda, a partir de la coyuntura de las dos grandes guerras.

del producto, las estrategias de fijación de precios) se convirtió en el rasgo distintivo de la racionalidad burocrática de las corporaciones (Harvey, 2004: 157). Se puede hablar de un funcional-estructuralismo basado en burocracias administrativas variables (capaces de controlar grandes *stocks* de materiales y productos terminados en mercado no diferenciados o más bien hegemonizados por las propias corporaciones) o de un “behaviorismo” fundado en el estímulo a la productividad (López, 1994).

#### *La Organización Japonesa Toyotista*

Ante una problemática de inventarios, de altos costos de almacenamiento y de una masificación que no podía ser sostenida en mercados diferentes, la emergencia de un nuevo paradigma de la organización surgió a partir de un modelo de racionalización sistémica: el modelo Toyota. Para éste la organización es un sistema adaptable con capacidad de respuesta a demandas localizadas y específicas de los entornos. La concepción misma de la organización cambia al no fundarse en los límites de una planta única de producción sino de diferentes “subsistemas productivos”, que trabajen parcialmente correspondiéndose unos a otros para la obtención de un resultado final. Esto permitió un mínimo de almacenaje, y una reducción de costos por *stock*, pero implicó la concepción de nuevos métodos de trabajo y la incorporación del sujeto como actor en los procesos productivos. De la organización flexible surgen conceptos como el JIT (*Just In Time*) como un proceso de abastecimiento que permitía pensar las distintas plantas productivas como proveedores del “todo” sistémico. Cabe mencionar, en especial para fines de este trabajo, que la aparición y demostración de la efectividad de este modelo o forma productiva se convierte en un parteaguas esencial no sólo en lo referente a la aplicación de nuevas formas de producir, sino también, y de manera muy importante, en la forma de ver a las organizaciones, de entenderlas y fundamentalmente de estudiarlas. Surgen como consecuencia de este momento y modelos productivos nuevos, los estudios sobre organizaciones más enfocados en los procesos culturales —*p.e.* de la cultura local, las implicaciones culturales del entorno— y su relación con la cultura productiva, dando lugar a preceptos productivos que caracterizan la actual producción mundial.

### *La organización flexible*

Como se ha abordado anteriormente, el modelo de producción en serie sustentado en los métodos de gestión conocidos como taylorismo y organización científica del trabajo retomados como parte de la planificación administrativa por Henry Ford, se basaban en una forma organizativa estructurada en principios de integración vertical, y caracterizada por organigramas y funciones rígidas cuyo objetivo fundamental era el incremento de la productividad a partir de las economías de escala o la producción masiva, derivada de un proceso mecanizado y organizado productivamente en una cadena de montaje, de la cual se obtenía un producto tipificado en condiciones de control de un gran mercado.

Sin embargo, cuando la demanda se volvió impredecible en cantidad y calidad, cuando los mercados se diversificaron en todo el mundo y los transportes y la comunicación permitieron la intensificación de la competencia internacional, entonces el control sobre los mercados se hizo imposible y la organización tuvo que adaptarse a un contexto cambiante y competitivo. Surge, entonces, lo que algunos teóricos llaman la producción flexible. Dicha producción requiere de un sistema u organización capaz de producir diferente y, por lo tanto, administrar y organizar de una forma mucho menos rígida y más tendiente al cambio, es decir: adaptable.

Más allá de dicho sistema, la flexibilidad presupone una capacidad autorreferencial de la organización para transformarse de acuerdo con las demandas del entorno. En ese marco, la organización pasa de un ámbito de comprensión físicamente orientado a uno virtual, ya que en el desarrollo de las capacidades adaptativas las empresas cambian giros, objetivos específicos, modalidades de trabajo y concepciones racionales de sí mismas (al interior y exterior) tornándose en corporaciones.

Las peculiaridades de dicho proceder organizacional podrían ser articuladas de la siguiente forma:

- Redefinición de las fronteras entre jerarquías mediante mecanismos de participación basados en el conocimiento de funciones en diferentes unidades de operación basadas en el llamado: *know how*.
- Descentralización burocrática; extendida entre múltiples funciones, filiales subsidiarias y/o empresas asociadas.

- Establecimiento de *joint ventures* o acuerdos de colaboración entre empresas basados muchas veces en convenios de buena fe, en el afán por reducir procesos burocráticos.
- Proyectos comunes de desarrollo con características de flexibilidad y capacidad para adaptarse a contingencias cada vez más recurrentes.
- Incorporación en un todo identitario de diferentes sistemas involucrados (proveedores, contratistas, subsidiarios) y se homologa una cultura en común (Finkel, *op. cit.*: 37-40).

Al final de este proceso podemos ver cómo la organización pasa de un marco de trabajo en donde la consecución o logro de objetivos se da asentado en la comprensión sistémica de su contexto, los propios objetivos, su filosofía, las necesidades tecnológicas, sus bases culturales, etcétera.

Los cuatro elementos precedentes dejan claro el énfasis que van cobrando —a lo largo del siglo XX— los distintos elementos que participan en la concepción de lo que deben ser los procesos, los fines y los modos de articular de las organizaciones. Desde el énfasis en los resultados, pasando por la adecuación de los mismos (a contextos productivos y financieros) y llegando a la racionalización de los procesos de obtención de insumos, de transformación y de mercado, las organizaciones se han presentado al estudioso como verdaderos laboratorios de “lo social” o microsociedades, de las cuales se puede obtener algo más que una idea de fines y de medios: algo que puede llegar a trazar la dimensión de los individuos en marcos laborales o el abordaje de las culturas al interior de las mismas corporaciones.

No obstante el cambio de enfoques, las percepciones o formas concretizadas de producción los fines de la empresa siguen, como meta trascendental, la generación de ganancias y/o beneficios en función de series de intercambios que se emplazan socialmente y se rigen por criterios económicos y/o de intercambio.

El alcance de una caracterización compleja de este ámbito de estudio permitirá establecer un parámetro más para el examen y la comprensión de las organizaciones productivas en función de marcos simbólicos complejos. Asimismo, nos acercará a establecer las correspondencias entre los esquemas culturales propios de los sujetos que se incorporan en ellas como obreros, administradores, ejecutivos, asesores o directivos. Bajo esta óptica la organización ya no puede ser considerada sólo como

un ámbito de realidades positivamente, pragmática o empíricamente mesurables o como el producto de reglas encaminadas a producir, sino como un constructo cultural complejo articulado a partir de múltiples relaciones de sentido, que podrían encontrar su concepción semiótica en la correspondencia característica de sentidos que confluyen en el marco de un texto.

*La empresa como organización compleja*

Implica un proceso constante de diálogo. Esta analogía implicaría una forma alternativa para comprender y gestionar las dimensiones operativas de las organizaciones, ya que los procesos han dejado de ser concebidos como consecuencias de formatos y regulaciones rígidas, y se proyectan como flujos de negociación del sentido sobre la forma y razón de hacer algo.

Una “semiótica organizacional” se podría emplazar como una perspectiva conceptual y metodológica que habilitará la teorización, comprensión y trabajo de campo organizacional desde ámbitos disciplinarios tales como la antropología, la sociología, la comunicación y la psicología. Estas áreas sociales, articuladas por el nexo del sentido,<sup>8</sup> abordarían a la organización como una textualidad compleja en la que pueden converger diferentes niveles de diálogo, discurso y verificación de “la realidad”. Hoy por hoy, entender a la empresa desde la perspectiva del sentido, es decir, desde la articulación de discursos pragmática y semánticamente orientados, acercaría al investigador a una nueva orientación conceptual para la comprensión de la dimensión humana de las organizaciones en un entorno complejo. Como dimensiones de estas últimas entendemos:

- A la administración (recursos humanos, procesos productivos, liderazgo, administración de operaciones) y a la pertinencia de la misma según diferentes esquemas de sentido entre los sujetos (visión interdisciplinaria en el terreno de los estudios organizacionales que

---

<sup>8</sup> Las disciplinas enunciadas han ya presentado diversas apelaciones a “lo simbólico” en figuras como Geertz, Lotman, Bordieu, Morin, Eco, y otros tantos que reconocen los ejes de la cultura en formas de sentido que trascienden lo físico o material presente en un contexto de estudio.

incluiría a la antropología de la industria, sociología de la empresa y la psicología empresarial).

- A la tecnología como construcción socialmente emplazada y que adquiere sentido en términos de referencias funcionales precedentes y desafíos productivos.
- A los sistemas culturales que interactúan con la organización (movimientos financieros, de mercado, de gobierno, de competencia y de contexto socioeconómico).

La semiótica aplicada al campo de estudio de “lo organizacional” ensancharía los parámetros de comprensión de la empresa como entorno complejo más allá de sus dimensiones formales expuestas. Caracterizar a una empresa como un texto permitiría perder la “linealidad” tradicional de las lecturas sobre la organización y comprender la incidencia que diferentes factores involucrados (voces dialogantes) tienen en la consecución de los objetivos de producción.

### **El sentido, principio de organización**

Apelando a la correlación semántica entre los términos del título de este apartado comenzaremos a restringir la extensión del término “sentido” a la de sus equivalentes semánticos: *dirección* o *ruta*. Ambos conceptos implican una orientación para la articulación (orden o coherencia) de cualquier texto en función de un objetivo determinado (ya sea por el contexto, por la historia o, en nuestro caso, por la necesidad particular de producción).

En la organización, el criterio fundacional de orden se determina por las ideas compartidas entre los sujetos sobre aquello que se busca alcanzar y las formas más pertinentes para alcanzarlo,<sup>9</sup> no obstante sean cuestiones formalmente establecidas, variables implícitas o elementos

---

<sup>9</sup> El *telos* organizacional implicará no sólo la enunciación llana y sintética de una serie de objetivos y de procedimientos, sino toda una mitología correlativa de la que emergerán imaginarios, rituales y esquemas de valor que constituirán el fondo de la cultura particular de esa entidad productiva. Estas formas simbólicas no formales resultan no ser siempre o apreciadas o —mucho menos— comprendidas por la organización, aunque sus consecuencias en los niveles prácticos sean definitivas. En relación con su intencionalidad, dirección y estructura, los elementos mencionados

valorativos. De este modo, la medida en la que objetivos y procedimientos sean compatibles en términos de sentido dentro de una organización estará dada:

a) Por la correlación entre ambos establecida en función de las dimensiones formales de la organización y...

b) ...por los grados de correspondencia de la correlación anterior con las diferentes apreciaciones (en su dimensión formal y de fondo) de los sujetos involucrados en la dinámica organizacional. Estos últimos les darán un valor y una aplicación que se apreciará, incluso, a nivel de sus manifestaciones de conducta y esquemas de apreciación ajenos al marco formal de la empresa.

Al ser consecuencia de una serie de acuerdos tendientes a generar estabilidad, toda forma de organización es susceptible de interpretación. Su forma y estructura de correspondencias discursivas dan la primera clave para leerla como si de un texto se tratase; para abordarla de modo analógico al de un marco dialógico cambiante que, mediante sus discursos cambiantes y muchas veces aleatorios, nos lleve a un fin que no pasa por alto a las anécdotas, normas morales, prejuicios, estereotipos o incluso intelequias que, yendo más allá del marco de “lo real”, permiten al sujeto adentrarse en los campos de lo posible.

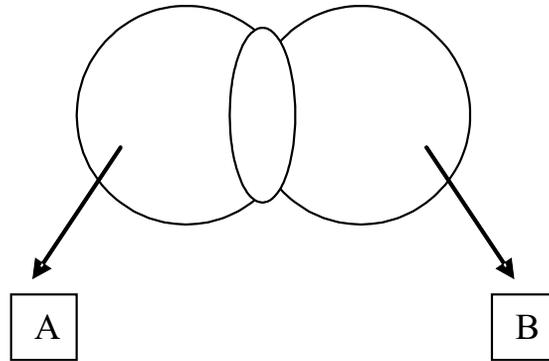
Las relaciones de sentido en la organización estarán determinadas por acuerdos formalizados pero sólo a partir de una previa interacción de los diferentes intelectos que generarán, al relacionarse, lo que Cassirer llama un “entendimiento discursivo... [dependiente] de dos elementos heterogéneos... [imágenes y conceptos]” (Cassirer, 1988: 91). Las primeras entendidas desde la dimensión formal, y los segundos desde la dimensión experiencial o vivencial que las interpreta.

Bajo el enfoque semiótico de orientación culturoológica con que hemos enmarcado el presente ensayo, las anteriores relaciones pueden ser plasmadas gráficamente a modo de intersecciones sucesivas de círculos que simbolicen ya a los aspectos formales o ya los de fondo de la lógica organizacional.

---

pueden sostener una analogía con lo que en teoría del texto denominaríamos discurso. Discurso de la empresa o de la organización específica.

De esta forma y siguiendo el modelo de Lotman (1996), el sentido común o primicia semántica —término del que tendremos que partir para tratar la comunicación al interior de la organización— no viene a ser otra cosa que el espacio común de competencia comunicante comprendido entre el choque de las diferentes figuras (ámbitos de sentido parciales).



Donde en un primer caso “A” correspondería —por ejemplo— a un objetivo planteado y a los procedimientos formales para alcanzarlo (los marcos de referencia formal presentes en la organización, expuestos por objetivos gerenciales); mientras en el otro, “B” implicaría el cúmulo de mitos, valores, supuestos y estructuras conceptuales del sujeto (*p.e.*, subordinados que tienen que hacer posibles las expectativas de A). Obviamente la correlación no se presupone tan lineal, el modelo se puede extender al interior de cada categoría tanto como ésta lo permita, y al exterior tanto como los elementos de discusión sean asequibles a la apreciación de un receptor involucrado en el proceso (sea éste un investigador o un agente externo a la organización; es decir, alguien relacionado con ella informalmente y sólo a partir de la relación con múltiples marcos sociales no necesariamente inmediatos a aquella).

La concepción de la comunicación (puesta en común) en Lotman implica una serie de premisas clave para la explicación de este modelo. En sus propias palabras:

La transmisión de la información dentro de una “estructura sin memoria” [presuponiendo la ausencia de sentidos previamente existentes en una relación organización sujeto] garantiza realmente un alto grado de identidad [el sujeto no solo hace suya sino que es la organización misma]. Si nos representamos al emisor y al destinatario dotados de códigos iguales y

totalmente privados de memoria, entonces la comprensión entre ellos será perfecta, pero el valor de la información transmitida será mínimo, y la información misma rigurosamente limitada [las posibilidades de desarrollo mutuo serán nulas y toda función comenzará por volverse aberrante tanto para el sujeto como para la organización]. Un sistema tal no puede cumplir con las diversas funciones que históricamente competen a la lengua [...]

El modelo de comprensión perfecta no es aplicable siquiera a la comunicación interna que el hombre tiene consigo mismo [...] En la comunicación humana habitual y, aún más, en el funcionamiento normal de la lengua, se parte del presupuesto de no identidad entre el hablante y el oyente [una “no identidad” marcada por los diferentes contextos culturales y antecedentes de tipo histórico e idiosincrásico].

En estas condiciones resulta normal una situación de intersección del espacio lingüístico [que permita una serie de puntos de partida para generar comunicación productiva a partir del sentido denominado común o compartido] (Lotman, *op. cit.*: 16).<sup>10</sup>

Es natural comprender que el modelo que ilustraría las relaciones de diálogo entre los diferentes elementos que integrarían la organización compleja sería el de una intersección expansiva de ámbitos de sentido. Visualizar una unión perfecta de dichos ámbitos sería un problema lógico de identidad donde, por supuesto, no puede existir. ¿Cómo pensar una plenitud en los procesos de identificación entre el sujeto y organización o entre marcos de conocimiento histórico y fundamentos racionales-operativos pragmáticamente orientados?... No es posible. La situación expuesta por Lotman nos habla de un constante esfuerzo por la expansión del campo intersectado que, jamás, llegará a convertirse en unión absoluta.

### **Organización-cultura**

Al ser definido, el concepto de cultura suele implicar, por un lado, a una apreciación relativista (cultura como difusión artística; cultura como educación; cultura como folclore, etcétera) y, por otro, a uno holístico o de generalizaciones peligrosas como: “todo es cultura”, “cultura es la segunda naturaleza del hombre”, etcétera.

---

<sup>10</sup> Las acotaciones son nuestras e implican la traducción de un modelo —eminente de análisis literario— a las posibilidades de la organización como texto complejo.

Para ilustrar su alcance en el presente escrito —y siguiendo la orientación que los estudios del sentido marcan— tomaremos la concepción de Lotman al respecto señalando que el ámbito cultural, como cualquiera circunscripción semiótica, está delimitado por fronteras de sentido que poseen la capacidad de traducir variables o elementos significantes externos para hacerlos pertinentes al interior de su propio sistema de significación. Desde esta perspectiva no sólo quedan implicados elementos de la teoría general de sistemas (al hablar de delimitación y relación) y de los estudios de sentido, sino que se crea una relación de ambos campos con el constructivismo al establecerse un carácter dinámico que permite ver los marcos de delimitación cultural como elementos que cambian proactivamente en función de objetivos y metas.

Siguiendo esta óptica una organización puede ser entendida como un ámbito cultural específico o sistema de sentido que está integrado formalmente y que tiene capacidad para relacionarse externamente con otras entidades e internamente con sus agentes constitutivos. Al interior de las fronteras organizacionales confluyen —como en las visiones más antropológicas— no sólo procesos formales y materiales (su esquema reglamentario, constitutivo, orgánico, funcional, etcétera), sino de corte mítico, lingüístico, histórico, racional y estético (Cassirer, *op. cit.*).<sup>11</sup>

El problema derivado de esta demarcación del sentido se complica al formalizarse éste como eje de identidad y realidad de la entidad productiva (Cháves, 1996),<sup>12</sup> y al entrar en contacto con otros parámetros culturales basados en formas simbólicas externas cuyos “ejes de expresión y contenido” (Eco, 1995)<sup>13</sup> se diferencien esencialmente de los de la organización.

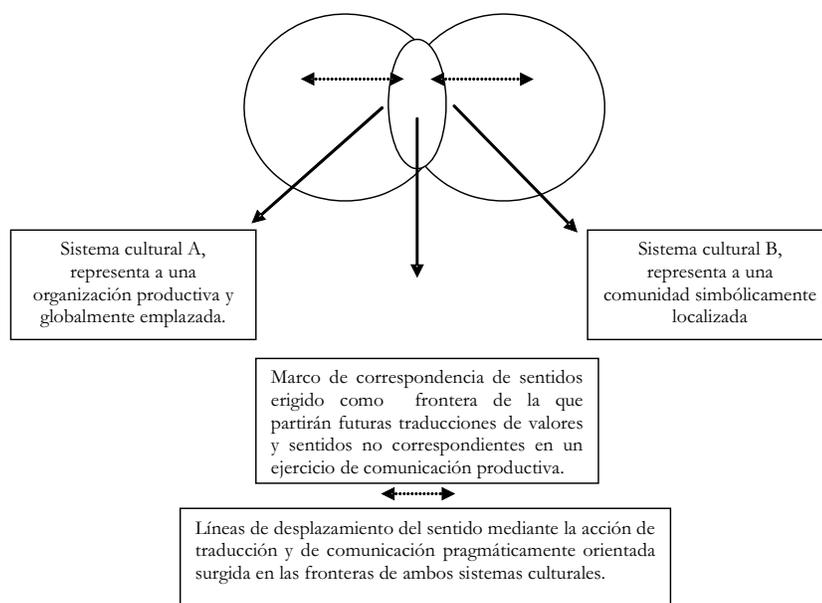
---

<sup>11</sup> El autor desarrolla una definición extensa de cada una de estas conformaciones de sentido que engendran niveles de identificación y explicación del mundo.

<sup>12</sup> Para este autor existen cuatro dimensiones fundamentales de las que desprendemos estos conceptos, a saber: realidad, comunicación, identidad e imagen.

<sup>13</sup> El texto expone la conformación de toda función semiótica (unidad de sentido) en dos funtivos: un plano de expresión o formal y uno de contenido o de fondo. Desde incisos anteriores hemos venido haciendo hincapié en la correlación que, en el texto de la organización, pueden tener ambos.

Lo descrito anteriormente implica un fenómeno típico de los encuentros culturales contemporáneos que históricamente tienen su origen en la expansión de modelos de pensamiento, de producción y de intercambio de la comúnmente llamada “globalización”: un proceso que se gestó, primero, a partir del descubrimiento y explotación de fuentes para el acceso a materia prima o material necesarios para la industria transformadora europea; luego en la búsqueda sistemática de la mano de obra de la que comenzaban a carecer las empresas que expandían sus mercados, y, finalmente, en la necesidad de llevar dicha expansión a escala mundial en términos de capital y de mercado (Acosta, 1997).



Sin duda se trata de una lógica históricamente determinada por la esencia del capitalismo y de la producción, de un proceso que se identifica simbólica y funcionalmente por su relación con la ecuación costo-beneficio, y que poco o, en ocasiones, nada tiene que ver con las formas de pensamiento y significación productiva característica de culturas locales y determinadas por racionalidades más cercanas al mito y la tradición. En términos del modelo de Lotman la relación de las organizaciones productivas a escala global (transnacional) con los contextos locales de inserción se expresa en términos de una relación de

conjuntos que, por intersección de sentidos y mediante procesos constantes de traducción en sus fronteras,<sup>14</sup> van transformando sus naturalezas mutuamente, generando cambios en los planos de expresión y contenido de tipo explosivo o evolutivo.

### **El cambio cultural y las organizaciones**

Las argumentaciones precedentes nos han permitido —al menos en términos generales— acercarnos a la idea de la organización vista, tanto en el sentido de un texto como en el de una semiósfera o espacio de sentido particular cuya naturaleza le ha permitido, a través de una cierta sintaxis, imponer un orden que media entre un cúmulo de estructuras particulares e interdependientes que han cedido parte de su esfera de sentido para establecer convenciones productivas tendientes a alcanzar objetivos comunes.

Surge en este proceso, sin embargo, la necesidad de explicar los cambios que se experimentan en los planos de significación propios de cada una de las demarcaciones implicadas en el contacto. Lotman lo vislumbra semióticamente en dos formas:

a) *Mediante un proceso evolutivo o de desarrollo gradual en el que la frontera actúa estableciendo correlaciones semánticas y sintácticas propicias para enriquecer el espacio de intersección.* De esta forma ambos sistemas sufren un proceso expansivo en el que sus marcos de sentido se amplían mediante la mutua transformación. No resultan extrañas a este tipo de evolución las manifestaciones en las que la riqueza, facilidad de asimilación y grados de correspondencia con ambientes externos o suprasistémicos habiliten la imposición de una semiósfera sobre la otra, en términos tanto semánticos (fondo) como sintácticos (forma).

Un caso claro de este tipo de relación lo ejemplifica la acción de las organizaciones transnacionales sobre contextos locales que previamente

---

<sup>14</sup> El concepto de frontera en Lotman alude a la posibilidad de uso de interpretantes propios de un marco cultural en la apropiación y asimilación de elementos significante provenientes de otros sistemas o marcos culturales. Este es el principio fundamental de lo que, anteriormente, hemos llamado Comunicación productiva o el proceso mediante el cual dos entidades asignan sentido (con un fin pragmático) a la información que parte de sus diferentes contextos.

han tenido ya precedentes de sentido, que facilitan su incorporación en nuevas lógicas tanto de producción como de valor e idiosincrasia.<sup>15</sup>

b) *Mediante una alteración radical o de carácter explosivo que, mediante un rompimiento total de alguno de los marcos de sentido, logre la imposición de una nueva perspectiva.* Este tipo de cambio, al que nos atreveríamos a llamar revolucionario, es poco frecuente, y por lo general trae consigo consecuencias en las que el proceso destructivo logra que una semiósfera se expanda espacialmente, pero que no se enriquezca mediante la absorción de elementos de sentido de otros marcos. Procesos como éste, sin embargo, han sido históricamente documentados en la acción de ciertos esquemas de organización productiva como la que correspondía a las lógicas de la producción esclavista desde el siglo XVII hasta finales del XVIII.

Hoy por hoy, un acceso interdisciplinar (antropológico, sociológico y comunicacional) a los marcos de cultura con los que se relaciona una organización puede dar pie a facilitar los procesos de negociación del sentido entre diversas instancias y, por consiguiente, al aseguramiento de cambios caracterizados por el aumento de las posibilidades de intercambio informativo.

Lo anterior podemos traducirlo en mayores niveles de conocimiento (*know how*), satisfacción (escala motivacional) y opciones para el cuestionamiento productivo en función de objetivos y metas comunes (grupos participativos).

En el siguiente bloque trataremos las opciones de estudio del tipo de cambio evolutivamente emplazado en función de las formas simbólicas que pueden distinguirse no sólo al interior de una organización sino de cualquier semiósfera o contexto cultural.

---

<sup>15</sup> La expansión del mercado y su lógica de intercambio globalmente difundida que, como semiósfera, emplaza al sujeto hacia el pragmatismo de la satisfacción de todo tipo de necesidades por vía del intercambio, habilita la acción de la organización empresarial como proveedora de medios para insertarse en el mercado como consumidor o ¿por qué no?, productor o intermediario. Ante este fenómeno las racionalidades locales ceden parte de sus esquemas de sentido no compatibles con esta nueva lógica para tener posibilidades de coexistencia.

## Formas simbólicas y organización

El concepto de “cultura” que manejamos en este documento (basado en campos de sentido) corresponde al abordaje que realizó el filósofo Ernst Cassirer de las matrices simbólicas de toda cultura. Él distingue cinco formas fundamentales de sentido (categorías) para articular la segunda naturaleza del hombre, es decir, la vida cultural: *mito, lenguaje, historia, ciencia y arte*.<sup>16</sup> Estas cinco formas simbólicas no son ajenas a ninguna demarcación de las relaciones humanas —sean temporales o espaciales—, y generan en su interior las diferentes variables o manifestaciones susceptibles de interpretación. Por supuesto, el campo de estudio de las organizaciones no debe permanecer ajeno a la naturaleza de esta clasificación.

### *El mito y la organización*

El estudio del mito,<sup>17</sup> como marco de sentido capaz no sólo de explicar sino de generar lógicas de acción social, se ha vuelto necesario en un contexto donde las manifestaciones identitarias se yuxtaponen y los discursos proliferan. Las organizaciones pensadas como semiósferas<sup>18</sup> delimitadas por una función y un objetivo no son ajenas a esta hibridación en la que constantemente van implícitas no sólo perspectivas sino cosmovisiones narrativa y axiológicamente fundadas.

---

<sup>16</sup> Ernst Cassirer estructura su obra fundamental (*Filosofía de las formas simbólicas*) en esta división que puede servir de base para una conceptualización de la cultura como yuxtaposición de textos. La apelación a este autor tiene una justificación en su importancia como eje de articulación de una perspectiva antropológica con la semiótica del texto (*gr.* los casos de Geertz y Thompson, quienes en la llamada antropología posmoderna siguen procedimientos análogos).

<sup>17</sup> Alejándonos de su innegable correlación con la cuestión religiosa, nos restringiremos a conceptualizar el mito como lógicas de orden y explicación del mundo basadas en procedimientos *simpatéticos* (Cassirer, *op. cit.*: 127), es decir, modulaciones narrativas diversas como el deseo, la ilusión, la bondad, la mentira, los sueños yuxtapuestas bajo los esquemas vivenciales de cada sujeto o comunidad. Un mayor detalle sobre estos aspectos lo da Lluís Duch (1998).

<sup>18</sup> Sistemas de sentido. Término acuñado por Lotman.

Generalmente la presencia del mito en los contextos culturales sostiene una naturaleza intertextual y arquetípica que, en nuestro caso, no es detectable en aproximaciones superficiales a la estructura y lógica de la organización. Sin embargo, mediante una observación participante activa, un pleno conocimiento de los sujetos y de sus hábitos y sus actitudes pueden ser extraídos fundamentos de una lógica subyacente que nos permita conocer el porqué y el cómo de ciertos procesos en la extensión del sentido de la organización y su relación con los diferentes sujetos.

Elementos semánticos propios de la retórica de las organizaciones productivas en los últimos años están plagados de sentidos que tienen clara referencia a funciones misticadoras. Tomemos por ejemplo el caso de liderazgo, un valor sobre el que la literatura corporativa ha basado gran cantidad de textos, y que presenta, funcionalmente expuestos, rasgos inequívocos de las figuras heroicas a las aluden otros estudiosos del mito como Joseph Campbell:

Porque el héroe mitológico es el campeón no de las cosas hechas sino de las cosas por hacer; el dragón que debe ser muerto por él, es precisamente el monstruo del status quo: soporte y guardián del pasado. Desde la oscuridad el héroe emerge, pero el enemigo es grande y destaca en el trono del poder; es el enemigo, el dragón, el tirano, porque convierte en ventaja propia la autoridad de su posición... (Campbell, 2001: 300).

¿Cuáles son las cosas por hacer? ¿Cuáles los dragones que amenazan el sistema cultura de la organización? ¿El *status quo* por romper?... ¿Cuál es el pasado oscuro del que dicho contexto tiene que librarse? ¿Cuáles son los tiranos externos e internos?...

Todas son figuras presentes en la dinámica de relaciones organizacionales y que imponen guías de acción para cada individuo y para la organización en forma de un conjunto de revestimientos simbólicos que son susceptibles de ser valorados positiva, negativa o neutralmente. Los héroes (líderes) estarán en correlación con su marco de acción inmediato, con sus particularidades pragmáticas puestas al servicio de aquel y tendiente a generar reconocimiento y estatus en el sujeto participativo.

Las dimensiones míticas en la organización pueden, sin embargo, ir mucho más lejos y ser susceptibles de brindar al sujeto involucrado toda una lógica alternativa para la comprensión del entorno que resulten

empáticas u opuestas con aquellas explicaciones que aquel poseía desde su marco de inserción originario (cultura local).<sup>19</sup>

Los procesos de creación de los mitos surgen a partir de relatos que circulan a niveles tanto formalizados como espontáneos y que, generalmente, se desprenden de explicaciones a fenómenos relacionados a diferentes niveles contextuales.

Una tekhné específica, una determinada forma de modelar la naturaleza inculca y modelar la naturaleza social e individual son propias de cada dios y de cada diosa. Los mitos se encuentran, de alguna forma, incluidos en el código genético del ser humano, pero, al mismo tiempo pertenecen, como las obras de arte, los sistemas legales, las instituciones, las costumbres, la historia de las formas culturales. Son, como indica Christoph Jamme, la expresión del desplazamiento de la frontera de la primera a la segunda naturaleza... (Duch, *op. cit.*: 90-91).

En la organización los metarrelatos se dan por el intercambio de perspectivas entre sujetos que se van sumando a la lógica argumental de la organización: su misión, su objetivo, sus procesos, sus valores, etcétera. Tenemos al interior del sistema un conjunto complejo de intercambios expresables por el modelo de Lotman.<sup>20</sup>

El análisis mítico dependerá de las posibilidades de comprensión de las variables a la luz de lógicas de interpretación. Esto conducirá a la opción de una auténtica hermenéutica de la organización donde los puntos de vista del analista, de los sujetos y las características del contexto entren en un juego dialógico que permita una mejor comprensión de esa dimensión de la cultura.

#### *El lenguaje y la organización*

La segunda forma simbólica enunciada por Cassirer implica los mecanismos por los que el sentido se comparte espacial y temporalmente

---

<sup>19</sup> Niveles de comprensión de variables simbólicas como la seguridad, la estabilidad, el desarrollo, la fidelidad, etcétera, pueden ser completamente resemantizados a partir del proceso de choque y traducción dado en las fronteras de dos sistemas.

<sup>20</sup> Se trata de una lógica donde conjuntos yuxtapuestos cuyas intersecciones generarán nuevos conjuntos y nuevas posibilidades al intersectarse, a su vez, con otras intersecciones.

al interior de un marco de hablantes culturalmente orientados (organización).

El lenguaje sienta las bases del desarrollo no sólo intelectual sino productivo en un marco cultural al:

a) Ser el mecanismo más adecuado para la extensión del sentido inherente a otras formas simbólicas presentes sincrónicamente en el contexto .

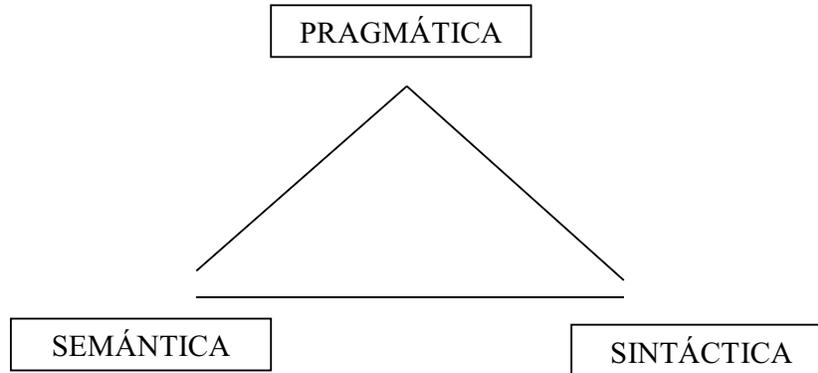
b) Establecer los traductores o interpretantes propicios para hacer crecer sus posibilidades mediante el contacto con otros marcos de sentido.

El rompimiento constante de las fronteras entre los diferentes sistemas culturales que interactúan en las dinámicas contemporáneas ha llevado a tal punto la formación de ambientes complejos que, hoy por hoy, ya resulta ocioso referirnos a esta forma simbólica en singular; por lo cual hemos de optar por reconocer la presencia de múltiples lenguajes que coexisten en el marco de los distintos espacios de delimitación cultural, en nuestro caso, de la organización.

Para fines de aplicación en el estudio de la organización, las variables relacionadas con la forma lingüística podrán responder a una correlación mutua que permita explicar la naturaleza de todo proceso existente en su dimensión formal y de contenido (sintaxis y semántica), así como las posibilidades de ajuste al contexto inmediato y a las sucesivas adaptaciones del discurso a nuevas formas de emplazamiento del sentido producidas a la luz de los objetivos, los cambios endógenos y los exógenos de la organización productiva (pragmática).

Cada una de estas variables es susceptible de ser modelo de caracterización de elementos de comunicación en la empresa, ya que por lenguaje no sólo entendemos las articulaciones derivadas de la palabra oral o escrita, sino cualquier producto codificado que tenga, como fin, generar opciones de discurso.

Del modo anterior la organización puede presentar formas establecidas oficialmente sobre los procesos de comunicación tendientes a subordinarse a su pragmática general, mientras, entre los diferentes marcos de actividad, se manifiestan procesos semántica y sintácticamente diferenciados tendientes a subordinarse a las pragmáticas particulares.



Siguiendo el modelo de Lotman traducimos estos encuentros en tres diferentes niveles de interacción del texto y el contexto:

a) Posibilidades semánticas diferenciadas (de los diversos sujetos), cuyos nexos de intersección se dan a partir del reconocimiento de variables de sentido que resultan comunes (objetivos - motivaciones) en el marco del contexto organizacional.

b) Un discurso único (función, procedimiento, normatividad...), cuyas posibilidades de expansión se dan sintácticamente a partir del reconocimiento de diversas posibilidades de articulación pertinentes para los diversos sujetos y subestructuras sistémicas que integran la organización (modos alternativos de estructuración de mensajes).

c) Visiones pragmáticas múltiples que se yuxtaponen entre sí y son mediadas parcialmente por la negociación del sentido “común”, y la comunicación productiva basada en adecuaciones constantes de la sintaxis y la semántica que hacen las veces de frontera.

Este último punto puede tener dos dimensiones de correspondencia: por un lado, la negociación de posibilidades pragmáticas desarrolladas al interior de la organización y las posibilidades de interacción en distintos niveles externos a la misma (a nivel formal e informal).<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Formal —expreso, tácito, descrito en términos función - objetivo; informal— no expreso, implícito, inasible.

*La racionalidad (el logos) y la organización*

Partimos de la preexistencia de un mito —como un estado de espíritu complejo e intrincado en el que se yuxtaponen las explicaciones fundacionales tendientes a organizar el mundo de vida mediante correlaciones causales y visiones comprensivas generadas a partir de principios de clasificación y lógica— que más tarde generarán una racionalidad. En la correspondencia entre estos dos niveles tuvo que haber existido una mediación (¿del lenguaje?) y una posibilidad para correlacionar a través de ésta las experiencias acumuladas en el seno de una cultura, para que las alternativas al pensamiento mítico se tornaran en posibilidad al momento de querer responder a interrogantes fundamentales en el hombre.

Es así que se desarrolla la ciencia como mecanismo sógnico de generación de sentido y alcanza la etapa en la que, bajo principios formales, pragmáticos y de contenido, se sistematiza y extiende temporal y geográficamente, logrando homologar apreciaciones y explicaciones del mundo. A diferencia de otras formas simbólicas, la ciencia como sistema de significación logra erigirse a sí misma como una frontera que constantemente genera o traduce los eventos extraños en parte de su capacidad lingüística; todo a partir de un sistema coherente de procedimientos (método) que generan determinaciones (leyes) o posibilidades (teoría) que engrandecen su código y su capacidad de ordenamiento de la contingencia.

La tendencia al orden que persigue el proceso de racionalización del mundo hace de los procesos emanados del pensamiento racional (científico o comúnmente aceptado por su nivel de legitimidad) opciones funcionales para la creación y el mantenimiento del actuar organizacional; de hecho todas las opciones formales de una organización obedecen a aspectos emanados de una necesidad que se resuelve mediante cierta racionalidad científica que ha sido previamente determinada por una comunidad.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> No consideraremos in extenso el debate sobre la científicidad, por lo que optamos por una equiparación semántica para fines concretos de este ensayo. El estado de la

Creo que la conducta racional debe reducirse a dos pasos: primero, subsumiéndola bajo la capacidad general de resolver problemas racionalmente (es decir bajo un precedente establecido) y, en segundo lugar, explicando esa capacidad general por el funcionamiento de la selección natural (por la gradual adaptación de los precedentes a los desafíos del desorden) (Elster, 1995).

Para trabajar la correlación entre las formas simbólicas precedentes y la presencia del pensamiento científico-racional (al que desde este momento y siguiendo a Duch denominaremos *logos*), nos basaremos en la siguiente cita:

La cuestión que según nuestro parecer permanece planteada es: ¿puede expresar aquí y ahora el logos lo que antes expresaba el mito? Porque, ciertamente, no se trata de dos modos materiales de decir la realidad, sino de unas dimensiones de la realidad (y del hombre) que, intrínsecamente, han de ser dichas mediante lenguajes apropiados y que, difícilmente, resultan intercambiables y aplicables a otras esferas que no le sean propias. De la misma manera que el lenguaje matemático nunca llegará a reemplazar el campo de la significación (de afecto) que puede expresarse mediante el lenguaje amoroso, nunca tampoco el lenguaje mítico podrá ser abstraído por el lenguaje de la mera racionalización... (Duch, *op. cit.*: 78).

La concepción de Duch es elocuente: resulta imposible, en el mundo de vida humano, caracterizar cada una de las experiencias susceptibles de generar significación en un significado determinado.

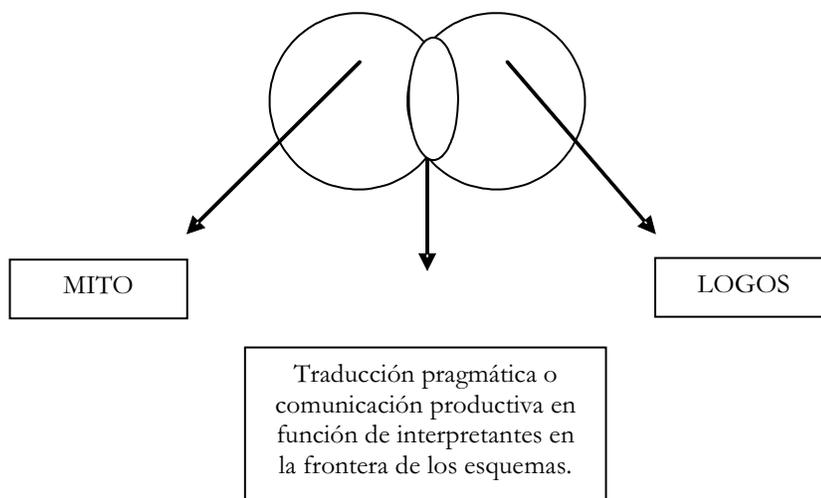
Este es el conflicto de la organización como marco de intercambio de posturas de orden: mantener la concepción mítico-afectiva de los sujetos y hacer corresponder la misma con concepciones lógico-racionales instrumentadas formalmente.

La coexistencia del mito con el logos, como con cualquier otra forma sometida a consideración en este análisis, queda caracterizada en el marco de la negociación del sentido, la comunicación productiva y las posibilidades de la frontera de traducción que implica el modelo de intersección en Lotman.

Esquemáticamente esta perspectiva podría quedar establecida como se observa en la siguiente gráfica.

---

cuestión en torno al pensamiento científico social o formalmente emplazado es amplio y podría abarcar no sólo éste sino todo un corpus ensayístico.



Es importante que en este nivel la organización busque pragmáticamente y en función del lenguaje una articulación formal y de contenido propicia, para lograr niveles de empatía entre las dimensiones míticas locales y la configuración del *logos* organizacional.<sup>23</sup>

Dicho logos podría expresarse como equivalente (a nivel racionalidad contextual) a lo que T. S. Kuhn denomina “paradigma” o esquema perceptual generador de modelos funcionales (Kuhn, 2001), que, una vez legalizados y reglamentados, generen sucesivos mecanismos de abordaje de las funciones formalizadas (trabajo, planeación, implantación tecnológica, diseño estratégico, procedimientos, etcétera) de la organización, y permitan su adaptación constante a nuevas necesidades derivadas de los contextos sistémicos tanto interno como externo.

Este proceso es el que conlleva a hablar de una supuesta “racionalidad organizacional”.

---

<sup>23</sup> No son pocos los casos de organizaciones productivas que, en la búsqueda de mejores opciones de capacitación, difusión y extensión apelan al trabajo de antropólogos, sociólogos o comunicólogos.

*La historia y la organización*

“Historia” es un término que consideraremos en función de los procesos de cambio<sup>24</sup> en las condiciones de las lógicas formales e informales del sentido a través de periodos dentro una dinámica cultural determinada. Siguiendo a Michel De Certeau estos procesos de cambio pueden ser comprendidos y medidos sistemáticamente en dos sentidos distintos que se derivan de:

a) El marco de lo conocido (la evidencia del pasado documentada a partir de su consistencia con los ámbitos formales de la organización).

b) El marco de lo implicado (la evidencia del pasado extraída de las prácticas cotidianas de apropiación del sentido).

Evidentemente, siguiendo los periodos o los grupos, la ciencia histórica se moviliza de preferencia hacia uno de los dos polos.

Hay, en efecto, dos especies de historia, según prevalezca la atención a una de las dos posiciones de lo real. Y aún cuando los casos en que hay mezcla de las dos especies superan a los casos puros, cada especie puede ser perfectamente reconocida. “Un primer tipo de historia se interroga sobre lo pensable y sobre las condiciones de comprensión; el otro pretende llegar a lo vivido, exhumado gracias al conocimiento del pasado” (Certeau, 1993: 51).

Un conocimiento de la historia en estos dos niveles y al interior del marco organizacional conduce no sólo a un entendimiento y una explicación consistente del comportamiento individual o grupal, sino al logro de una perspectiva sobre la coherencia que, en el tiempo, han tenido los cruces entre los marcos de sentido formalizados (generalmente relativos a la jerarquía y oficialidad de la organización) y la que podríamos llamar “cotidianidad” (o dinámica de las relaciones de convivencia e intercambio entre los sujetos involucrados productiva y laboralmente al interior de la misma).

Justamente esa distinción que, por partida doble considera Michel de Certau: “Todo hecho histórico es el resultado de una praxis, signo de un acto y, por consiguiente, afirmación de un sentido” (*idem*).

---

<sup>24</sup> Evolutivo o explosivo según las nociones ya abordadas por Lotman y que hemos descrito anteriormente.

Llegar a este estado de percepción del devenir de la organización supone, sin embargo, el acceso —al menos en términos generales— de las manifestaciones propias de otras formas simbólicas de las que pueda partir la revisión cronológica del cambio. Cada manifestación equivale a una variable, y cada variable es susceptible de mediciones de los procesos de cambio —evolutivo y/o explosivo— en términos tanto cualitativos como cuantitativos.

Comprender las sucesivas transformaciones de procesos, estructuras y esquemas de sentido en la organización no es una cuestión realizable en términos lineales; el acto debe partir del establecimiento de parámetros relacionales a distintos niveles que vayan desde el interpersonal hasta el formalizado.

Por otra parte, dicha comprensión del cambio sí se visualiza como opción efectiva en la racionalización de las funciones organizacionales de planeación, en el marco de una interacción con otros sistemas o en términos estrictamente culturales, con el contexto externo.

#### *El arte y la organización*

Lotman define el arte como la opción de libertad de la que el sujeto dispone en su marco de realidad. La definición parece sencilla pero implica conceptos profundos sin los cuales resultaría imposible alcanzar la esencia del fenómeno artístico y su contextualización en las organizaciones productivas.

En primer término, semióticamente toda realidad (la organización misma) puede ser caracterizada como un convencionalismo o un constructo que se ha validado tras un consenso histórico,<sup>25</sup> que es acordado entre un determinado número de miembros de una colectividad. Para nuestro caso dicho convencionalismo sólo puede ser

---

<sup>25</sup> Desde el pensamiento de Ch. S. Peirce se trata el asunto de la construcción de realidades, a partir de lo que él denomina *thirdness* o terceridad, es decir, todo el cúmulo experiencial y de modelizaciones del sentido que la cultura hereda a cada sujeto como base para el enfrentamiento con el mundo de vida.

articulado como el alcance de un sentido común<sup>26</sup> que, tras una serie de normas legítimas y permite el reconocimiento y seguimiento de patrones codificados de conducta y actividad que, en forma sucesiva y sincrónica, se van extendiendo en una organización y repercuten en la forma en la que ésta lleva a cabo sus actos, estructura sus procedimientos y da pertinencia de sus objetivos. Estas normas o puntos de acuerdo, sin embargo, pueden generar dos tipos de consecuencias en la relación que la organización —como sistema— mantenga con el mundo exterior a la misma:

a) Un alto grado de equilibrio de sus procedimientos internos derivado de una tradición inamovible y rígida que, sin embargo, mantenga a la organización desfasada del avance en concepciones, hábitos, costumbres y patrones del mundo exterior.

b) Un alto grado de movilidad y cambio en los procedimientos de la organización que implique coherencia con la dinámica externa, pero poca pertinencia con los objetivos de producción trazados al interior.

En ambos casos la doble implicación —más bien maniquea— sólo puede ser mediada y entendida como coherente en la medida en la que la participación en diferentes marcos de vida, por parte de los sujetos involucrados en la organización, permita realizar traducciones en la frontera de los dos marcos de actividad. La libertad se traducirá entonces en creatividad, y ésta puede ser el nexo eficiente para empatar, en la medida de lo posible, tanto procesos como objetivos internos y externos.

La expresión de alternativas distintas al consenso histórico es la única forma en la que la organización —como comunidad cultural— puede superar el anquilosamiento o la falta de opciones para la construcción o caracterización de la realidad y, por lo tanto puede evolucionar. Esto implica cambio, el cual lo hemos tratado en dos sentidos: evolución y explosión. El último de los casos resulta poco frecuente en las organizaciones, toda vez que los objetivos generalmente no son alterados. Es el cambio evolutivo, por el contrario, el que más pertinencia puede tener al ser emplazado a la concepción de procesos y a objetivos de tipo específico. Aún así...

---

<sup>26</sup> Como una forma simbólica (un mito, un lenguaje, un esquema de racionalidad, un discurso histórico o creación artística).

Todas las formas de la creación artística pueden ser representadas como variantes de un experimento intelectual. La esencia del fenómeno sometido a análisis es insertada en un sistema de relaciones que le es impropio [la apreciación desde un marco de lectura particular del trabajador]... [y] Gracias a ello el acontecimiento transcurre como explosión y, en consecuencia, tiene un carácter imprevisible. La imprevisibilidad constituye el centro compositivo de la obra [y permite a la organización constantes opciones de revisión para establecer coherencia entre los mundos de vida del trabajador y los marcos institucionales]... (Lotman, *op. cit.*: 206).<sup>27</sup>

La libertad se presenta cada vez como una hipótesis determinada por las leyes del mundo en el cual nos introduce la obra... Por ello la actitud del arte está también determinada en las confrontaciones con la realidad [es decir la concientización de la nueva opción en oposición con el contexto de su aparición], puesto que verifica los efectos de los experimentos de ampliación de la libertad o su limitación [valoraciones de las nuevas posibilidades] (Lotman, *op. cit.*: 204).

El arte en sentido de la ruptura y las posibilidades de cambio generadas a partir de ésta es abordado también por Umberto Eco (*op. cit.*),<sup>28</sup> quien, tomando como base la existencia de un sistema plenamente identificado por sus mecanismos de codificación, ve la obra como cualquier factor que pueda:

- a) Cuestionar el código mediante la inserción de una posibilidad extra para expresar nuevos sentidos o de una posibilidad más funcional que extienda el impacto o inmediatez del sentido original.
- b) Transformar el código enriqueciéndolo tras el reconocimiento de la nueva posibilidad.

Traduciendo los términos anteriores en función de una manifestación en el campo de la organización, el arte viene a ser un dispositivo evolutivo de la misma; la opción ante el anquilosamiento y colapso interno que se da como manifestaciones surgidas de la creatividad, y ¿por qué no de la improvisación sobre la normatividad? para lograr la transformación productiva de las diferentes racionalidades de la organización.

---

<sup>27</sup> Los corchetes son nuestros.

<sup>28</sup> *Cfr.* capítulo 3.7, en el que se trabaja al texto estético como mecanismo de invención para la expresión de eventos de sentido no previstos por una codificación preexistente.

## Conclusión

Un criterio de incorporación del orden y del desorden a la función o el objetivo de una entidad productiva es la base elemental para la formación de la organización. De esta relación funcional emanan los elementos suficientes para referir la vida social y, por lo tanto, esa segunda naturaleza que distingue al hombre, la cultura. Ésta, como ámbito de inserción vital, condiciona los ámbitos de socialización y da a las actividades una cantidad indeterminada de opciones de sentido tendientes a alcanzar cierta trascendencia. Las organizaciones no son ajenas a este impacto de lo cultural y, al igual que cualquier otro producto del orden, proporcionan marcos de posibilidad para el sentido y el diálogo entre los sujetos que en ellas se relacionan.

Una organización es, en suma, una cultura, un sistema abierto en el que convergen racionalidades, mitologías, lenguajes y manifestaciones diversas que, en un afán por coexistir, negocian sentidos para intersectarse en marcos productivos más amplios y estables —por supuesto no exentos de diferencias y rupturas—, que les permitan desarrollarse. Una forma para abordar esta naturaleza cultural la dan los estudios de los procesos de intercambio de sentido al interior del marco de la organización y entre las diferentes organizaciones. La comunicación viene a ser una herramienta fundamental para comprender que dichos procesos no son lineales y que pueden tener distintas dimensiones e implicaciones en las funciones de lo que podría ser considerado la estructura rígida de la organización.

El modelo de interacción cultural de Lotman, a través de sucesivos marcos de intersección presentados en los diferentes niveles, proporciona las opciones de delimitación a los diversos procesos de intercambio de sentido para entender en qué puntos las relaciones personales en la organización se rigen por esquemas míticos, lingüísticos, racionales, históricos o estéticos. Asimismo, permite la reconstrucción de espacios de conversación (Ikegami, 2000) y de cruce de sentido entre lo que podría ser considerado el ámbito formal y el informal en las organizaciones productivas.

El primero de dichos ámbitos se ilustraría por la serie de normas, objetivos y racionalidades emanadas de la filosofía empresarial concreta y, la segunda, por la forma en la que estas normas, objetivos y racionalidades

son reinterpretados y traducidos en las prácticas cotidianas dentro y fuera de la empresa-organización por parte de los subgrupos e individuos.

Bajo este enfoque, las oportunidades de trabajo interdisciplinario que abre el estudio de las organizaciones no sólo se extienden a los administradores de empresa o de entidades públicas, sino a profesionales de distintas disciplinas sociales que integran el estudio de una dimensión particular de este espacio intersecado de sentido o espacio público al seguimiento de un fin.

### **Bibliografía**

- Acosta, Yamandú (1997), “Globalización e identidad”, en *Revista Latinoamericana de Filosofía*, octubre-diciembre, núm. 3.
- Bruno, Giordano (1998), “Sobre la causa, principio y unidad” (diálogo II), en *Mundo, magia y memoria*, Madrid: Biblioteca Nueva.
- Campbell, Joseph (2001), *El héroe de las mil caras*, México: Fondo de Cultura Económica.
- Cassirer, Ernest (1996), *Antropología filosófica*, México: Fondo de Cultura Económica.
- Cassirer, Ernest (1988), *Filosofía de las formas simbólicas*, México: Fondo de Cultura Económica.
- Cháves, Norberto (1996), *Identidad e imagen corporativa*, Barcelona: Gustavo Gili.
- Duch, Lluís (1998), *Mito, interpretación y cultura*, Barcelona: Herder.
- De Certeau, Michel (1993), *La escritura de la historia*, México: Universidad Iberoamericana.
- Eco, Umberto (1995), *Tratado de semiótica general*, Barcelona: Lumen.
- Elster, John (1995), *Tuercas y tornillos. Una introducción a los conceptos básicos de las ciencias sociales*, España: Gedisa.
- Finkel, Lucila (1995), *La organización social del trabajo*, Madrid: Pirámide.
- Harvey, David (2004), *La condición de la posmodernidad. Investigación sobre los orígenes del cambio cultural*, Madrid: Amorrortu.
- Ikegami, Eiko (2000), “A sociological theory of publics: identity and culture as emergent properties in networks”, en *Social Research*, vol. 67, núm. 4.
- Kuhn, Thomas (2001), *La estructura de las revoluciones científicas*, México: Fondo de Cultura Económica.

- Laïdi, Zaki (1998), *Un mundo sin sentido*, México: Fondo de Cultura Económica.
- López, Rafael (1994), *Sociología industrial*, Madrid: Alianza.
- Lotman, Yuri (1998), *Cultura y explosión*, Barcelona: Gedisa.
- Lotman, Yuri (1996, 1997, 1998), *La semiosfera*, vols. I, II, III, Valencia: Cátedra, Universidad de Valencia.
- Morgan, Gareth (1998), *Imágenes de la organización*, México: Alfaomega.
- Morin, Edgar (1997), *El método*, vol. I, España: Cátedra.
- Morin, Edgar (1995), *El paradigma perdido*, España: Kairós.
- Peirce, Charles (1992), *Obra lógico-semiótica. Compilación de escritos selectos*, España: Taurus comunicación.

**Gustavo Garduño Oropeza.** Maestro en Estudios Latinoamericanos. Profesor de tiempo completo en la Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública de la Universidad Autónoma del Estado de México. Líneas de investigación: semiótica y organizaciones. Sus más recientes publicaciones son: “Los ríos profundos de Arguedas bajo un enfoque dialógico”, en *Coatepec*, núm. 6 (2005); junto con Rafael Cauduro, “La muerte como poética espacio-temporal”, en *La Colmena*, núm. 54, México (2007).

**María Fernanda Zúñiga Roca.** Maestra en Estudios Latinoamericanos. Profesora de tiempo completo en la Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública de la Universidad Autónoma del Estado de México. Líneas de investigación: semiótica y organizaciones. Sus más recientes publicaciones son: junto con Gustavo Garduño, “Diseño, contenido y producción de un mensaje interestelar. El caso del Disco Voyager (una perspectiva desde los sistemas tecnológicos)”, en *Espacios Públicos*, núm. 17, México (2006); junto con Gustavo Garduño, “La semiótica de Lotman en la caracterización conceptual de la organización como cultura”, en *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales*, núm. 39, México (2007).

Envío a dictamen: 22 de mayo de 2007.

Aprobación: 17 de julio de 2007.