

Una propuesta para el estudio de la comunicación organizacional y la construcción de significados desde lo procesual y simbólico

A proposal for the study of organizational communication and the construction of meanings from the procedural and symbolic

Artículo recibido: 05/12/2018

Aceptado: 16/04/2018

Alejandra Elizabeth Urbiola Solís*
ORCID: 0000-0001-5782-6215

Sergio Levin Kosberg **
ORCID: 0000-0002-9303-3738

RESUMEN

Inscrito en el campo de los Estudios Organizacionales, este artículo, tiene como objetivo proponer un acercamiento procesual y simbólico en la comunicación organizacional. Como espacio simbólico y de construcción semiótica, la comunicación en la organización no sólo es un producto corporativo sino un producto que evoca la subjetividad organizacional. Cada sujeto incorpora y discrimina desde su condición de género. Un acercamiento procesual de la comunicación, enfatiza el lenguaje y el discurso; permite la comprensión del origen de las tensiones y las posibilidades de éxito/cambio en la organización. El género es una variable transversal al proceso de significación y refleja el contexto sociocultural externo a la organización, se incorpora al proceso de significación y de la relación entre los sujetos. El significado connotativo sobre la cultura corporativa y el quehacer organizacional evoca el grado de institucionalización de la organización y la condición de género.

Palabras clave: comunicación organizacional, acercamiento procesual y simbólico.

* Profesora-Investigadora. Universidad Autónoma de Querétaro, México.

** Asesor independiente, México.

ABSTRACT

Inscribed in the field of Organizational Studies, the article aims to propose a procedural and symbolic approach in organizational communication. As a symbolic space and semiotic construction, communication in the organization is not only a corporate product but a product that evokes organizational subjectivity. Each subject incorporates and discriminates from their gender condition. A processual approach to communication emphasizes language and discourse; allows the understanding of the origin of the tensions and the possibilities of success / change in the organization. Gender is a transversal variable to the process of meaning and reflects the sociocultural context external to the organization, it is incorporated into the process of meaning and the relationship between the subjects. The connotative meaning of corporate culture and organizational work evokes the degree of institutionalization of the organization and gender condition.

Keywords: organizational communication, procedural and symbolic approach

Como referenciar este artículo:

Urbiola, A. y Kosberg, S. (2018). Una propuesta para el estudio de la comunicación organizacional y la construcción de significados desde lo procesual y simbólico. En *Administración y Organizaciones*, 21 (40), 51-72.

Introducción

El modelo tradicional de la comunicación organizacional aborda el proceso de comunicación a través del contacto emisor-receptor y la respuesta o retroalimentación; en ese sentido, el enfoque tradicional parte de un problema y ofrece una solución, que, en la mayor parte de los casos, busca lograr una mejoría o eficiencia en la organización. Este enfoque, tiene una orientación paramétrica o de medición y, generalmente, lo promueve la gerencia; busca estrategias de comunicación o diseño organizacional para disminuir el ruido o el rumor. Esto implica que en este enfoque de comunicación, es la gerencia donde se ancla un posible cambio organizacional, es decir, el cambio se origina desde arriba hacia abajo, y no a la inversa, porque es ahí donde reside la preocupación por lograr mejorar las habilidades comunicativas.

Cuando se incorpora el análisis simbólico y de construcción semiótica al campo de la comunicación organizacional, se cambia el paradigma tradicional desde el cual se analiza la comunicación. Se incluye a todos los sujetos y a los signos construidos en la organización. Esto incluye no sólo a la cultura corporativa, como elemento dominante en la organización, sino también todas las posibles construcciones culturales, que aparecen en mayor o menor medida en la organización y que de alguna manera permean los diferentes niveles jerárquicos de la misma. El estudio de la comunicación considerándola como un sistema de signos (Barthes, 1971), permite comprender los procesos que ocurren en situaciones concretas entre los equipos de trabajo al interior de una organización:

...la semiología tiene por objeto todos los sistemas de signos, cualquiera que fuere la sustancia y los límites de estos sistemas: las imágenes, los gestos, los sonidos melódicos, los objetos y los conjuntos de estas sustancias –que pueden encontrarse en ritos, protocolos o espectáculos– constituyen, si no “lenguajes” al menos sistemas de significación (Barthes, 1971: 13).

Existe un cambio ontológico en el paradigma desde el cual se analiza la comunicación organizacional, al considerar una realidad múltiple y en constante construcción por los sujetos. Esta realidad múltiple tiene un carácter objetivo, pero también subjetivo o de construcción simbólica que no puede ser aprehendida exclusivamente desde la óptica paramétrica; implica epistemológicamente una interrelación y cercanía entre el sujeto-objeto de estudio y con ello el uso de métodos y técnicas de corte cualitativo. Esta condición –la de tener una materia de estudio con la que el sujeto puede identificarse–, modifica también la postura axiológica del investigador y marca un lenguaje menos impersonal.

En este artículo se propone un acercamiento al estudio de la comunicación organizacional considerando la semiótica y la construcción de género. Los sistemas de significación se corresponden con comunidades de interpretación al interior de cada organización, es decir, no se construyen en forma independiente del grupo con el que interactúan los sujetos. El objetivo es proponer un acercamiento procesual y simbólico al estudio de la comunicación organizacional.

Ello implica proponer un acercamiento ontológico y epistemológico donde el sujeto no escapa a su condición de subjetividad ni a los determinantes del contexto social en el que se encuentra; el hecho social durkheimiano aparece como externo al sujeto, imponiéndose a éste socialmente y matizando, en las organizaciones, la conducta de los sujetos. Al adoptar la postura de Butler (1990;1997) sobre la *performatividad* de los sujetos, y al enfatizar la importancia del lenguaje y el discurso en la interacción organizacional, es posible también aprehender el proceso de construcción-deconstrucción de la identidad organizacional e incluir la construcción de género (Zambrini y Iadevito, 2009; González, 2013).

En este artículo se reflexiona sobre los matices de la condición de género que los sujetos muestran al interior de las organizaciones, está dividido en dos apartados, el primero revisa los elementos relativos al proceso de significación organizacional, retoma las propuestas de Schvarstein (2007, 2010) respecto al diseño organizacional y las propuestas de los sociólogos neoinstitucionalistas que dan cuenta de los procesos organizacionales desde la construcción subjetiva del sujeto, es decir, desde la micro interacción. En un segundo apartado se rescatan algunos elementos para un modelo alternativo de comunicación organizacional. Esencialmente se recuperan los aspectos de construcción subjetiva en sistemas de significación; se subraya que en estos sistemas es necesaria la inclusión de la condición de género tal y como la viven los sujetos.

A. Proceso de significación organizacional, diseño organizacional y género

Una organización puede definirse de acuerdo con Powell y Dimaggio (2011), como un espacio donde es posible encontrar una estructura que permite el uso del trabajo humano expresado en una acción (humana) organizada teleológicamente y con una división social del trabajo. Esta definición, implica la organización del trabajo orientada hacia un fin; el problema que surge al organizar el trabajo es que las acciones humanas no tienen necesariamente, una correspondiente racionalidad económica o de costo-beneficio, y cuando se habla de la racionalidad que subyace a las acciones de los sujetos, ésta es limitada. Aun considerando el análisis del costo de oportunidad, existen diferencias entre sujetos que

comparten las mismas condiciones en las organizaciones, esto se explica por la subjetividad propia de cada persona y aquella que tiene relación con la función o rol del sujeto en el grupo. El acceso a la información puede dar mayor certidumbre, pero no elimina el sesgo relativo a la racionalidad económica porque siempre existen factores de subjetividad, por otro lado las acciones sociales, se desarrollan en espacios donde los sujetos pueden expresar diferencias y/o semejanzas en relación con las normas que guían el quehacer organizacional o institucional, haciendo hincapié en los diferentes tipos de fines que pueden existir.

En la medida que una organización ha alcanzado un nivel de institucionalización en sus procesos, el margen para las diferencias entre las decisiones de los sujetos, puede ser menor (Powell y DiMaggio, 1999: 50-57); de esta forma, el análisis organizacional incorpora el conjunto de reglas y normas que hacen posible la división del trabajo y las reglas implícitas que constriñen la acción humana, dejando un margen para aquellas decisiones que no son racionales totalmente pero que ocurren; esto es, si el grupo de procesos y conductas están institucionalizados, habrá menor posibilidad de espacio para la subjetividad. El conjunto de construcciones simbólicas que los individuos pueden o no compartir está mediado por el proceso de institucionalización; aunque no es posible hablar de una sola cultura corporativa, sino de una multiplicidad de grupos con diferentes subculturas y de expresiones de consenso o disenso organizacional. El análisis de los aspectos culturales y de construcción simbólica alrededor de consensos y disensos ofrece una descripción más apegada a la conducta organizacional donde existe diversidad.

A partir de ello, se pueden considerar algunos elementos que deben incluirse en la gestión del diseño organizacional y que son la base de los sistemas de significación que se construyen como explicaciones sobre lo que se hace o se observa en una organización: conducta ideal *versus* conducta tradicional; tipo y contenido de roles; género asociado a roles; lenguaje y comunicación en procesos (atención a clientes, solución de conflictos, etc.); conducta ritual, entre otros. Toda organización es un escenario simbólico (Schvartein 2010, Barthes, 1971), esto significa que en la multiplicidad de procesos y eventos que ocurren al interior de la organización existen escenarios, objetos, procesos de lenguaje y comunicación (imágenes, gestos, sonidos) que tienen diferentes interpretaciones a manera de sistemas de significación, relacionadas tanto con la cultura corporativa o de la visión oficial de la organización, como con la construcción individual de los participantes a través del discurso. Al disminuir la diferencia entre ambos (cultura corporativa *versus* construcción individual y grupal) el diseño organizacional se gestiona en un lenguaje común.

Aunque la lengua es impuesta a los sujetos, “*es una institución social y al mismo tiempo un sistema de valores*” (Barthes, 1971:19), el habla es un acto individual “*de selección y actualización... gracias a las cuales el sujeto hablante puede utilizar el código de la lengua para expresar su pensamiento personal*” (Ibíd). En este sentido, la subjetividad incorporada por el sujeto y expresada a través del lenguaje y en el discurso, no logra desligar completamente –al sujeto– del contexto social que lo *produce*; en la interacción organizacional, los elementos semióticos se convierten en instrumentos que cada sujeto se apropia, en la medida de la performatividad que realice y no solamente como una asignación cultural.

Al entender el lenguaje como un vinculante social, se rechaza la visión esencialista en la organización; cada individuo se incorpora en procesos semióticos y de identificación simbólica que utiliza en la construcción de explicaciones sobre su quehacer organizacional, de manera que en el diseño organizacional son relevantes los aspectos simbólicos y semióticos que se utilizan en la construcción de discursos y del *performance* organizacional. Esta postura, permite entender a los sujetos y a las prácticas organizacionales como productos culturales, atravesados por condiciones sociales y anclados en un tiempo y en un espacio determinado; es decir, los productos culturales, son referidos con un correspondiente estructural que los determina hasta cierto punto, y en ese sentido, esta visión de la cultura y los sistemas de significación en la organización, rechazan el voluntarismo hermenéutico (Giddens, 2011:41).

La interpretación dominante en una comunidad construida a partir de la administración central o el trabajo del *mánager* o administrador, que involucra de acuerdo con Schvarstein (2007) aquellos elementos que dan sentido a la organización, que la definen como tal, que le otorgan una identidad, es decir, la organización entera como un sistema socio-tecnológico, con fines teleológicos. De esta manera, la comunidad de interpretación dominante hace referencia a un grupo de personas que desarrollan los objetivos, las metas, la visión y la misión organizacional, a manera de guía para los individuos que colaboran en ella; así como a los mecanismos más eficientes para asegurar una comunidad de interpretación; esto significa, que este grupo debe asegurarse de la existencia de espacios de comunicación organizacional donde los sujetos aprenden, hacen suyos y reproducen, los elementos centrales de la cultura organizacional. Estos espacios pueden ser los cursos de inducción, las juntas de trabajo, los correos electrónicos, etc., espacios donde es posible conocer, aprender y reproducir los aspectos de forma de la cultura corporativa.

La institucionalización y la construcción simbólica

La institucionalización definida como una acción que ha sido tipificada por tipo y actor, de acuerdo con Tolbert y Zucker, (1996: 180), es un estado que permite una mejor organización en los procesos de trabajo. Los sujetos muestran conductas tipificadas para resolver problemas, aquellas conductas que han sido tipificadas como hábitos se repiten con una mínima participación de los actores en la toma de decisiones (Tolbert y Zucker, 1996). Debido a que las conductas ligadas a los actores implican acciones y significados estandarizados, esta construcción simbólica tiene un carácter general y no particular o específico de cada individuo. Sin embargo, la institucionalización de una organización lleva tiempo y el proceso implica tener espacios y procesos de comunicación que permitan la reproducción óptima del núcleo cultural de la organización disminuyendo los posibles sesgos en la interpretación. Esta construcción se realiza entre tensiones que son parte de la esencia organizacional y que existen en forma independiente de los sujetos. Es decir, existe una estructura formal que puede estar o no institucionalizada o en vías de institucionalización, y en ella, también existen elementos simbólicos que pueden incorporarse en parte al discurso corporativo, y que de alguna manera modifican los fines y metas organizacionales.

En una organización no siempre hay acuerdos, pueden existir diferencias y pugnas o tensiones, porque los sujetos no tienen el mismo poder, ni la capacidad para imponer sus fines. En la organización del trabajo las diferencias pueden ser el común denominador; el querer construir una organización flexible y enfrentar al mismo tiempo la existencia de una estructura no flexible, pero que es necesaria para asegurar que la organización pueda funcionar eficientemente es un ejemplo de ello. Esto involucra necesariamente elementos de rigidez o tensión, ejemplos de estas tensiones son las duplas innovación-conservadurismo; descentralización-centralización; transparencia-opacidad que han sido descritas por Schvarstein (2007:16), y a las que podemos agregar las duplas de eficiencia-burocracia y competitividad-tradición; que son condición *sine qua non* de existencia de cualquier organización en un contexto posmoderno.

Esta condición organizacional debe entenderse y gestionarse si se quiere tener éxito en el diseño organizacional, para ello es necesario apartarse del dualismo filosófico que homogeneiza categorías como el “obrero”, las “mujeres” o la “cultura” entre otros, y que, al hacerlo, no logra mostrar la diversidad al interior de cada categoría y los intereses de los grupos que existen en cada una, ni la manera como se muestran o rescatan su identidad en la organización.

La temporalidad de las tensiones organizacionales puede variar, aun cuando la organización haya institucionalizado sus procesos, pueden prevalecer

condiciones de tensión, de ahí que a partir del reconocimiento de esa condición, surja una crítica a la objetividad y reclamo de una sola verdad, la científica, o absoluta y un método de acercamiento al objeto de estudio, el cuantitativo, sin prestar atención a la subjetividad, a la construcción fenomenológica que realizan los sujetos dentro de la organización y que expresa su condición social (de clase, de género, de orientación política, de grupo de edad, etc.) y a los objetos de trabajo, escenarios, roles, conversaciones, conductas rituales, entre otros, como productos semióticos y culturales.

En el aspecto organizacional el tránsito hacia el análisis institucional en condiciones de ambigüedad e incertidumbre, dejando atrás las condiciones de análisis neoclásico microeconómico: equilibrio, elección racional, maximización de preferencias y utilidad; ha dado paso al estudio de los actores, las reglas y la cotidianidad (Powell y Dimaggio, 2001; Schvarstein, 2007; Tolbert y Zucker, 1996; Lipovetsky, 2007), entendiéndose con ello que el entorno organizacional es importante, y que los sujetos, objeto de la división del trabajo, también pueden expresar diferencias.

Estas contradicciones pueden resolverse situacionalmente para volver a repetirse en las siguientes contingencias. Para alcanzar una solución de las contradicciones o tensiones, Schvarstein (2007) propone un diseño organizacional a manera de *metamétodo*, que al mismo tiempo está basado en la consideración de la individualidad de cada organización, es decir, a partir del análisis del contexto o proceso de significación proporcionado por la misma organización, se pueden resolver las tensiones que existen al interior. El contexto en este caso es el del proceso que une el significante y el significado. Las estrategias están relacionadas con el desarrollo de metodologías de cambio, de intervención y de comunicación respectivamente.

Para Schvarstein (2007), las posibilidades de éxito/cambio en una organización dependen de cómo se realice el proceso de significación, en otras palabras, del cómo se relacionen los sujetos al interior de la organización. De ahí la importancia del proceso semiótico y de su estudio en la organización. Si bien en la relación entre los sujetos existen conductas que se repiten a efecto de tener un desempeño acorde con el rol y el tipo de actividad asignada en un proceso institucionalizado, existen también diferencias en el significado y la interpretación que los sujetos otorgan a sus propias acciones.

“Muchos elementos de la estructura formal están altamente institucionalizados y funcionan como mitos. Los ejemplos incluyen profesiones, programas y tecnologías...se da por hecho que los procedimientos técnicos de producción, contabilidad, selección de personal o procesamiento de datos se convierten en medios para lograr los fines organizacionales. Independientemente de su posible

eficiencia, esas técnicas institucionalizadas hacen ver una organización adecuada, racional y moderna. Su uso muestra responsabilidad y evita reclamos por descuido” (Meyer y Rowan, 2001: 83).

En ese sentido, se reconoce la importancia del proceso de comunicación y construcción de significados, así como la existencia de tensiones y ambigüedades organizacionales. El estudio de las propiedades simbólicas de la estructura, así como las condiciones del entorno (ambigüedad e incertidumbre) y su impacto en el desempeño de las organizaciones abre la posibilidad para un análisis de los procesos de comunicación y el efecto de la cultura, entendida no sólo como una variable dependiente, sino de contexto e independiente de los procesos de administración y gestión.

Asimismo, el considerar los elementos de construcción simbólica y la comunicación como un proceso de construcción de significados bajo el amparo de las contradicciones y/o tensiones que menciona Schvarstein (2007), implica introducir las condiciones del cambio y no solamente las condiciones de estabilidad organizacional, propias del análisis funcionalista. Implica como se mencionó con anterioridad, un movimiento hacia el paradigma subjetivo específicamente dentro del campo de los Estudios Organizacionales. Este movimiento va acompañado de un enfoque metodológico con énfasis en la representatividad analítica más que en la representatividad estadística.

El proceso de significación y el género como variable transversal

Los individuos dentro de la organización, no dejan de ser productores sociales que comparten una condición de subjetividad que se expresa en la construcción y uso de un determinado lenguaje que hace referencia a una situación social y económica que a su vez es definida como relevante para el grupo siempre en la medida que es compartida.

El lenguaje no solamente es un medio de *performance* social, o una estructura con códigos lingüísticos articulados, sino también un medio para transformar un recurso de poder en una influencia sobre las acciones de las personas, por lo tanto, una forma activa en el ejercicio del poder (Reid y Hung, 1999). Con relación al *poder de las palabras*, es evidente que el proceso de intercambio y retroalimentación de mensajes supone también un cierto tipo de relaciones simétricas, asimétricas que aparecen ligadas a los procesos de comunicación que permiten la retroalimentación y respuesta del receptor. Desde el análisis organizacional, el discurso se refiere a un grupo de prácticas de comunicación que hacen referencia a las cosas que se hacen al interior de la empresa (Grant y

Hardy, 2004), y a las que se busca se hagan en ella por medio de la retórica y el discurso (Brown, Ainsworth y Grant, 2012).

De igual forma, la argumentación y la respuesta de los individuos difieren en función de la estructura organizacional donde se desempeñan, evidenciando la asimetría en organizaciones piramidales más que en aquellas con estructuras matriciales u horizontales. Así, el ejercicio del poder puede adquirir una forma panóptica al mezclarse con elementos de la cultura corporativa o de adoctrinamiento o una forma más “amigable” con respuestas de consenso (Urbiola y Vázquez 2009). La respuesta organizacional puede incluir una aceptación sin reticencias o un enfrentamiento encubierto manifestándose sobre todo en estructuras matriciales u horizontales con una nula o baja participación. Es decir, el ejercicio del poder a través de las palabras en las diferentes estructuras, incluye un modo en donde las palabras se utilizan en contextos particulares manifestándose una relación entre lenguaje y poder, polifacética y dinámica (Foucault, 1970; Reid y Hung, 1999).

El discurso al interior de la empresa muestra las relaciones de poder y de género que ocurren al interior de la organización. La construcción de un contexto particular o arena está influida por la condición de género, que expresa también cierta identidad organizacional (Bell Crawford y Mills, 2011), asociado en las organizaciones a un discurso masculino dominante en la jerarquía, las rutinas, las políticas, los procesos, la distribución de poder, el prestigio y la administración en general.

En el estudio del proceso de significación y el género, Lee Ashcraft (2008) propone cuatro formas de acercamiento analítico al proceso:

- a) como un *efecto* de la interacción que ocurre entre los participantes.
- b) como una *construcción* de subjetividades que se va formando cotidianamente y donde la identidad de los individuos (hombres o mujeres) se expresa.
- c) como una *construcción* que ha tomado forma y se expresa institucionalmente como una narrativa de género y de relaciones de poder, que dan forma y guían la interacción entre los miembros de la organización; una especie de elemento discursivo de la cultura corporativa que se utiliza para dar forma a los comportamientos adecuados al interior de la organización¹.
- d) como una *construcción* que va más allá de la organización y de la micro interacción y se expresa en un contexto social.

Entendiendo así que el género es una categoría que modifica los procesos de comunicación organizacional y que se expresa en los grupos que participan en

¹ En este caso, también se pueden abordar tanto los discursos que dan forma al comportamiento organizacional como la respuesta que surge a partir de éstos por parte de los miembros al interior de la organización. El ejercicio del poder implica el manejo de la cultura corporativa a través de la educación en contenidos y una baja, alta o nula aceptación y participación.

la organización. El género como variable transversal al proceso de significación permea y está presente en el contexto sociocultural externo a la organización.

Para algunos autores latinoamericanos involucrar el género permite entender un campo complejo (García, 2006) y los diferentes niveles (macro, meso, micro) del contexto organizacional; Burin (2012), establece que el género es algo que se construye y pone en evidencia una condición de precariedad y sufrimiento; Burin y Meler (2009) afirman que un análisis de género, debe incluir a mujeres y hombres en situaciones de dominación, al tiempo que se discuten temas sobre las condiciones de violencia que viven las mujeres, los cambios en el mercado laboral y el acceso a puestos de mayor jerarquía y poder (Rodríguez, 1997; Martínez y Montesinos, 1996), evidenciando la persistencia de tensiones y la invisibilidad del trabajo femenino (Lamas, 2007).

Nuestro punto de partida coincide con las aproximaciones constructivistas y de interacción social en las cuales los individuos tienen procesos reflexivos en contextos espaciales y temporales sobre su condición de alienación y precariedad; además de la reflexión individual, se denuncia en los medios de comunicación y se establecen mecanismos de regulación y vigilancia en las organizaciones (Millán, 2007).

La construcción de la identidad de género ocurre en la relación establecida por los sujetos fuera del espacio laboral y que se expresa con mayor o menor restricción en la organización. Los procesos de institucionalización al interior de la organización permitirán una mayor o menor posibilidad o margen de acción a los sujetos.

Cada individuo establece redes sociales y replica núcleos culturales de su grupo de pertenencia; es capaz de plantear procesos reflexivos en contextos de continuidad espacial y temporal, *“la identidad del yo se construye en relación con los otros...a partir de los discursos que circulan en su entorno”* (González, 2013, p. 35, 56). Este proceso se observa en dos niveles en la organización, por un lado, el sujeto participa en la construcción de significados, pero no está exento de evocar en esa construcción la connotación o apropiación social (e ideológica) del significante que se realiza desde la identidad de género.

Tal condición debe reconocerse en el diseño organizacional y en el estudio de los procesos de significación. Así, las condiciones de cómo se vive o se construye el ser mujer o ser hombre se arrastran a la organización. Esto puede observarse en el trabajo femenino y las formas de dependencia que aún subsisten, por ejemplo, en la región latinoamericana (Coria, 2008). Las asimetrías de poder y las relaciones de subordinación no terminan al interior de la organización, se reproducen y logran adaptarse a los criterios organizacionales en mayor o menor medida.

El proceso de significación altamente simbólico involucra la relación de signo, significante y significado. Con relación al significante, siguiendo a Barthes (1971), permite la manifestación fónica del signo o imagen acústica (que en el caso de un significante semiótico no es lingüístico necesariamente), que se complementa en una dupla con el concepto (expresión de las ideas). Tanto el significante como el significado obedecen a patrones culturales, es decir que como formas de comunicación son arbitrarios, no existen en un estado natural, sino que en cierto sentido son impuestos y cumplen una función.

En el caso de la cultura como elemento externo a la organización, es posible que la connotación evoque construcciones desde el género, en ese sentido, la propuesta de Marques de Melo (2002), de incorporar elementos propios de la región latinoamericana en el estudio de la comunicación son importantes. Este autor señala, tres áreas importantes: autonomía teórica que aborde elementos propios de la realidad latinoamericana, discusión sobre los métodos de investigación que dan cuenta de esa realidad y se traducen en hibridación metodológica e interdisciplinariedad; reconocimiento del conocimiento empírico: autóctono, mestizo y popular, en los estudios sobre el proceso de comunicación (Marques de Melo, 2002; León, 2015).

Cuando se toma conciencia de que los patrones culturales son particulares a los grupos y que existen diferencias de género involucradas, es posible comprender los contenidos simbólicos que utilizan los miembros de una organización y que van más allá de la cultura corporativa o cultura instrumental.

En la organización, las funciones signo que propone Schvarstein (2010), siguiendo a Barthes (1971), tienen que ver con aquellos elementos que tienen un origen utilitario, pero están abiertos a la construcción simbólica por parte de aquellos que los comparten: las palabras, los objetos, los comportamientos, los eventos y, agregaríamos, las imágenes y los sonidos. Todos ellos se mezclan con los elementos externos a la organización que se filtran a través de los grupos y subgrupos de identificación (edad, orientación política, religión, entre otros), así como con los sistemas de significación en los que se desenvuelve la comunicación y la construcción de género de los sujetos. De esa manera, aunque en la información que se percibe, es igual los significantes o entradas, tienen un filtro desde el género y se construyen significados asociados a éste.

Es en el proceso de comunicación cuando se despliegan las condiciones sociales construidas a priori entre los miembros de una organización, pero son sometidas a códigos de significación. Por su carácter simbólico, puede decirse, que aun cuando el carácter del proceso de comunicación sea instrumental, existe una carga simbólica importante que es decodificada de acuerdo con el género, específicamente, como se mencionó con anterioridad, en el proceso

de connotación; es aquí donde puede haber diferencias en relación con lo que sugieren las funciones signo.

En ese sentido, la semiosis o proceso de significación permite dar sentido a los hechos, eventos, palabras, gestos, etc., en la organización, pero no en forma arbitraria. Los mecanismos discursivos lo hacen evidente en la organización, pero toma un sentido distinto para aquellos que van construyendo su condición de género. El orden que se genera aparece de manera “natural”, se objetiva entre los miembros de la organización en un signo para después atravesar el proceso de institucionalización a través de la repetición.

B. Un modelo alternativo de significación en la organización

El modelo de Schvarstein (2005; 2010) sobre significación es nuestro punto de partida. En él se considera la acción social (en la organización) como resultado de un proceso que incluye cuatro elementos: personales, estructurales (de la organización), sincrónicos (del conocimiento de los sujetos sobre el quehacer organizacional) y diacrónicos (sobre el cómo se han desarrollado los eventos en una organización). Los significantes que existen son de orden cualitativo (información sobre actividades, conflictos, reclamos, etc.), como de orden cuantitativo (índices), ambos adquieren significado en tanto tienen sentido para los sujetos en la organización.

El modelo se desarrolla en un espacio organizacional donde existen vínculos entre los sujetos en forma teleológica. Existe una relación entre los sujetos con conductas que se repiten para que los objetivos y metas sean alcanzados, esta repetición es independiente de los sujetos, es decir, es impuesta y no es fácil de ser modificada. Aun cuando se introduzca un cambio tecnológico (el ejemplo que proporciona el autor es el de un operario y un supervisor en la línea de montaje), la relación entre ambos permanece igual gracias a la repetición.

Por otra parte, cada sujeto tiene características de personalidad propias, que determinan una forma de apropiación de la información que está determinada por el contexto en el que se encuentra el individuo:

...el medio sociocultural externo a la organización también determina los universos de significados utilizados por los miembros para entender la realidad y las consecuencias de los factores aparentemente objetivos, tales como un régimen disciplinario o los métodos físicos de producción (Schvarstein, 2005: 209).

Los sujetos se apropian de los contenidos simbólicos en el medio sociocultural en el que se desenvuelven para luego utilizarlos según el contexto en el que se encuentran dentro de la organización. Para este autor, el contexto y la construcción que da sentido a las acciones de los sujetos son relevantes,

dejando de lado las posturas organicistas o funcionalistas sobre el estudio de la estructura y de la realidad organizacional.

En el modelo que proponemos se rechazan las posturas mecánicas que apuntan a una mayor preponderancia de la cultura organizacional como variable independiente sobre los elementos culturales que involucran a los miembros de la organización pero que no se desarrollan corporativamente; dado que los sujetos tienen elementos personales y de construcción simbólica que son anteriores a la construcción de una identidad organizacional, es importante incluirlos. La importancia semiótica del modelo radica en los procesos cognoscitivos individuales que van más allá de la recepción y registro de los significantes, así como de la conducta de los individuos, para ubicarlos como experiencias transaccionales donde es posible utilizar la información obtenida previamente para comprender los datos nuevos. Sin embargo, la condición de género de los sujetos moldea el proceso de decodificación e inserta elementos culturales anteriores a los elementos corporativos.

De manera que el elemento individual cognitivo y psicológico se incorpora en la experiencia e interacción organizacional para construir un lenguaje semiótico que después es reproducido entre los sujetos al interior de una organización. Podemos decir que existen dos niveles de abstracción en cualquier organización: uno de mayor abstracción que se corresponde con un nivel connotativo orientado hacia el cumplimiento de los objetivos, identidad y autonomía organizacional y otro con un menor nivel de abstracción o denotativo orientado hacia los elementos prescriptivos dentro de la organización.

En el primer nivel es donde se trabajan elementos semióticos de mayor complejidad y es donde los sujetos incorporan elementos subjetivos desde la perspectiva de género, es en este nivel donde existen diferencias que pueden modificar el proceso de significación para un grupo en la organización. Por ejemplo, las diferencias entre los operadores y los directivos pueden ser evidentes a simple vista, ya que existen diferencias por la posición jerárquica o las relaciones de poder que los involucran. Sin embargo, dentro de un mismo grupo, existe evidencia de diferencias entre los sujetos que no sólo tienen relación con la construcción semiótica sino con la condición de género que cada sujeto construye fuera de la organización pero que siempre aparece en ella.

Durante el proceso de comunicación en el nivel de mayor abstracción, o connotativo, se requiere el uso de un lenguaje común como medio de comunicación para conceptualizar la realidad. Ahí, ocurre la acción de los individuos que atraviesa necesariamente por un proceso de apropiación, coincidimos con Schvarstein (2005) que *“la simbolización hace posible no sólo el fenómeno interno de la asignación de significados y la comprensión, sino que también permite que las conductas del sistema individual sean intencionales”*. Sin embargo,

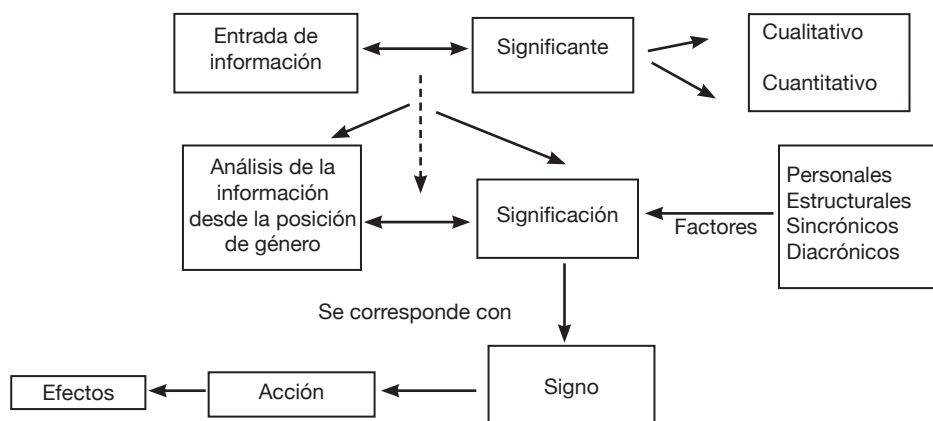
como un proceso previo a la homologación proponemos considerar la construcción de género de los sujetos. De esta manera, es posible incorporar al modelo los elementos culturales y de socialización específicamente de comunicación y construcción de significados entre los sujetos y los que se refieren a la construcción de género, y que son transversales en la organización. Todos ellos se incorporan y coinciden en los espacios de significación y operación, es decir, jamás se desligan de los individuos y de los procesos. En la medida que una organización tiene un nivel alto de institucionalización, los elementos individuales se diluyen ocurriendo lo contrario con niveles bajos de institucionalización.

En la Figura 1 puede observarse el Proceso de Significación con la decodificación y análisis de la información desde el género y las relaciones de poder. El signo se construye a partir de los significantes o entradas de información. Esta información debe ser utilizada en el proceso de toma de decisiones y puede tener una orientación cualitativa (o de relaciones) o cuantitativa (o de índices). Cuando entra la información, en forma inmediata comienza un proceso de significación donde intervienen elementos externos y en forma dialéctica la posición de género. La información adquiere un significado en tanto que los factores personales, estructurales y de análisis de las situaciones en el tiempo y espacio (sincrónicos y diacrónicos) permiten darle sentido. Asimismo, se involucran los elementos institucionalizados de la organización, relacionados con la cultura organizacional.

En el mismo nivel de construcción de significado la relación dialéctica entre la posición de género y el análisis de la información conducen a una acción; esto es posible una vez que el grupo ha llegado a un consenso sobre lo que es aceptable o no en la organización. En este modelo es necesario subrayar dos elementos que por su importancia pueden implicar cambios en la construcción de los significados y por su cualidad implicar diferencias en las entradas o significantes que son percibidos como importantes por los sujetos en la organización:

- a) Las relaciones de género y las relaciones de poder que se establecen entre los sujetos con los diferentes niveles de institucionalización en la organización.
- b) Los supuestos que subyacen al modelo de significación: el acceso a la información es posible para todos los miembros de la organización, respetando el nivel jerárquico y las áreas de trabajo; existe un conocimiento pleno y general sobre los contenidos del núcleo cultural corporativo y de los objetivos y las metas de la organización (misión, visión); aunque no es evidente, en el modelo existen relaciones asimétricas de poder, derivadas del nivel jerárquico y las áreas de trabajo; así como diferentes niveles de institucionalización y presiones del campo organizacional; existe un proceso de retroalimentación sobre las decisiones previas y existe un aprendizaje sobre el efecto de la toma de decisiones; con la nueva información se puede volver a alimentar el modelo.

FIGURA 1. PROCESO DE SIGNIFICACIÓN



Fuente: elaboración propia.

En el modelo, las entradas o significantes aparentemente son iguales para cualquier sujeto en la organización, por ejemplo, con información cualitativa como un reclamo o un conflicto cualquier sujeto en la organización mantiene su identidad cultural respecto al grupo de pertenencia y replica las normas culturales impuestas por la organización; en el caso de un nivel alto de institucionalización, el reclamo tiene un proceso prescrito, una normatividad a seguir para resolver el reclamo o conflicto y dar un seguimiento.

Si la información que se recibe es de tipo cuantitativo como un estado financiero, por ejemplo, existe una normatividad que moldea la conducta y el qué hacer organizacional en la situación.

Funciona también de igual manera una normatividad o prescripción de acuerdo al nivel de institucionalización. Si nosotros, consideramos a los sujetos de la organización de esta manera, no podremos observar las sutilezas que en su conducta (acción organizacional) ni en el poder, tiene la categoría de género. Si el problema requiere ser resuelto para lograr cambios o un diseño organizacional distinto, tampoco es posible conocer el grado de consenso o disenso que desde el género se construye alrededor de un proceso de significación.

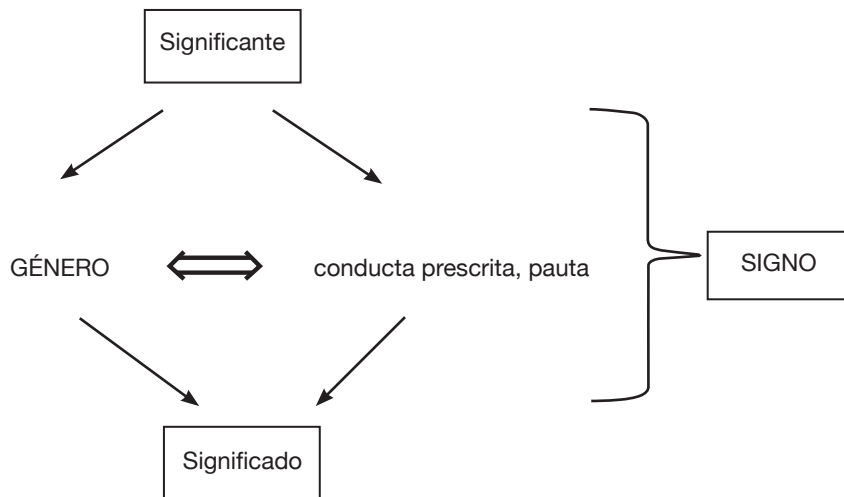
Podemos entender las diferencias por nivel, por jerarquía o por actividad organizacional; asimismo, los diferentes niveles de prescripción por tipo de actividad y rol en la institucionalización, pero dejamos de lado las particularidades que al interior de la cultura organizacional, como variable independiente, se generan alrededor de la construcción de significados y el qué hacer organizacional.

Existe un filtro por género que, aunque aparece como racional o se encuentre institucionalizado está fuera del control del sujeto y se expresa en el proceso de significación, debido a que ha sido aprehendido por el sujeto en el núcleo cultural original. Este proceso de filtrado aparece como no arbitrario al mismo sujeto, y no necesariamente está relacionado con los fines teleológicos de la organización.

Existe una realidad muy compleja que no puede ser aislada ni descrita en tanto existen múltiples relaciones fuera de la organización que están determinadas desde el género en prácticas culturales inconscientes. En la Figura 2, podemos observar que entre el significante y el significado hay un proceso que en cierto sentido es independiente del sujeto y que ubica elementos subjetivos difíciles de modificar.

En la medida que una organización ha logrado niveles altos de institucionalización esos procesos parecieran desvanecer las diferencias de género entre los sujetos y hacer más sencillo los procesos de cambio y diseño organizacional. Un significado denotativo será más fácil de alcanzar o de homogeneizar al interior de una organización con niveles altos de institucionalización, mientras un significado connotativo o subjetivo, relacionado con las construcciones culturales de los sujetos dentro y fuera de la organización será más difícil de homogeneizar.

FIGURA 2. SEMIOSIS Y GÉNERO



Fuente: elaboración propia.

Conclusiones

La incorporación en el estudio de la comunicación organizacional de los procesos de significación y de construcción simbólica, permite comprender los mecanismos de construcción de significados al interior de una organización. El proceso de significación organizacional muestra desde la micro interacción la articulación de los ejes de consenso y las áreas de diferencia o de tensión que se expresan como disensos entre los grupos de una organización. A partir del análisis simbólico y de construcción semiótica en la comunicación organizacional, se pueden descifrar las duplas antagónicas y los procesos culturales externos que se incorporan en una organización.

Existen elementos que se incorporan al proceso de significación organizacional que hacen referencia a la subjetividad individual inicial; posteriormente, los miembros de la organización utilizan espacios de comunicación para desarrollar consensos o expresar diferencias. La institucionalización de una organización permite que las diferencias se diluyan al ofrecer prescripciones por tipo de actividad y rol a desempeñar.

Con un grado alto de institucionalización es posible reducir la subjetividad organizacional, mientras que un grado bajo de institucionalización puede obstaculizar el diseño organizacional al permitir mayores áreas de construcción simbólica hacia la diferencia o disenso organizacional.

La subjetividad y el énfasis ontológico que conlleva, implica reconocer también que las relaciones sociales están permeadas por el género como un vinculante social, una categoría relacional que se expresa en el proceso de decodificación de información en los procesos organizacionales.

Los actos realizados al interior de la organización o la performatividad organizacional, expresan una realidad múltiple y una condición de género independiente de la posición o jerarquía organizacional, la actividad o el rol desempeñado. En los estudios sobre cultura organizacional, se tiende a mirar los aspectos instrumentales o normativos de elementos culturales y simbólicos que tienen un fin y que deben orientar la acción de los sujetos en la organización. La cultura corporativa aparece entonces, como la guía ideal del quehacer organizacional.

Desgraciadamente los conflictos y las resistencias al cambio dentro de una organización, evidencian que no siempre existen consensos, sino diferencias y tensiones que pueden estar relacionados con los aspectos culturales no integrados o no considerados como relevantes. La condición de género siempre está presente, es quizás el grado de institucionalización de cada organización lo que muestra una aparente homogeneidad entre los grupos que desarrollan procesos de construcción simbólica.

La condición de género apunta a que existen diferencias entre los sujetos de un mismo grupo que comparte elementos de la cultura corporativa como denominador común y que puede o no pertenecer a una sub cultura organizacional o compartir elementos identitarios por la posición jerárquica o rol del grupo.

Sin embargo, existen también diferencias que son relativas al género y que conllevan una diferencia en el significado connotativo o subjetivo que cada individuo puede llevar a cabo del material o información que se recibe. Independiente de la capacidad de ejercer control o no sobre los sujetos y de las asimetrías organizacionales, existe una diferencia en el proceso de significación.

Mientras en el espacio organizacional existen tensiones, éstas se resuelven cuando hay una verdadera comunidad de interpretación y mecanismos que incorporan elementos propios de realidades locales. En el caso latinoamericano, el nuevo papel que tienen las mujeres en el mercado laboral ha cambiado el significado que para algunas de ellas tiene su condición en la organización.

Esta propuesta para abordar la comunicación involucra un cambio en la metodología de estudio, una hibridación e interdisciplinariedad y la incorporación de la metodología cualitativa.

Bibliografía

- Barthes, R. (1971). *Elementos de semiología*. Madrid, España: Alberto Corazón Editor.
- Bell C. J y Mills A.J. (2011). The formative Context of Organizational Hierarchies and Discourse: Implications for Organizational Change and Gender Relations. En *Gender, Work and Organization*. Vol. 18 (pp. 88-109). USA: John Wiley & Sons Ltd.
- Brown, A. D., Ainsworth, S. y Grant, D. (2012). The Rhetoric of Institutional Change. En *Organization Studies*. Mar. 2012, Vol. 22 Issue 3 (297-321). USA: SAGE.
- Butler, J. (1990). Actos performativos y constitución del género: un ensayo sobre fenomenología y teoría feminista. En *Performing Feminisms: Feminist Critical Theory and Theatre* (270-282). USA: Johns Hopkins University Press.
- Butler, J. (1997). *Lenguaje, poder e identidad*. Madrid, España: Editorial Síntesis.
- M. (2012). Masculinidades y feminidades: identidades en crisis. En *La crisis del Patriarcado*, de Hazaki, C. (compilador). Buenos Aires: Topía Editorial.
- Burin, M. y Meler, I. (2009). *Varones. Género y subjetividad masculina*. Buenos Aires, Argentina: Librería de las Mujeres.
- Coria, C. (2008). *El sexo oculto del dinero. Formas de dependencia femenina*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Etkin, J. y Schvarstein, L. (2005). *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Foucault, M. (1970). *L'ordre du discours*. Traducción de Alberto González Troyano (1992). Buenos Aires, Argentina: Tusquets Editores.
- García, R. (2006). *Sistemas complejos. Conceptos, método y fundamentación epistemológica de la investigación interdisciplinaria*. Barcelona, España: Gedisa.
- Giddens, A. (2011). *La constitución de la sociedad. Bases para la teoría de la estructuración*. Buenos Aires, Argentina: Amorrortu Editores.

- González, M.N. (2013). *¿Qué hacer con la identidad de Género? ¿subvertirla, situarla o disolverla? Reflexiones desde la filosofía crítica feminista*. Barranquilla, Colombia: Ediciones Universidad Simón Bolívar.
- Grant, D. y Hardy, C. (2004). Introduction: Struggles with Organizational Discourse. En *Organization Studies*, Vol. 25 Issue 1, 5-13. USA: SAGE.
- Lamas, M. (2007). (coordinadora). *Miradas feministas sobre las mexicanas del siglo XX*. Distrito Federal, México: Fondo de Cultura Económica.
- Lee A. K. (2008). Gender, Discourse and Organization: Framing a Shifting Relationship. En *The SAGE Handbook of Organizational Discourse* (pp. 275-298). USA: SAGE.
- León, A. G. (2015). ELACOM, referente histórico y conquista de la hegemonía en el pensamiento latinoamericano de la comunicación. En *Razón y Palabra* 61 (en línea). Recuperado de: <http://www.razonypalabra.org.mx/antecedentes/n61/galeon.html>
- Lipovetsky, G. (2007). *La felicidad paradójica*. Barcelona, España: Anagrama.
- Marques de Melo, J. (2002). Aporte Brasileño a la Teoría de la Comunicación El Estudio de Folkcomunicación según Luiz Beltrao. En *Razón y Palabra* 27 (en Línea). Recuperado de: <http://www.razonypalabra.org.mx/antecedentes/n27/jmarques.html>
- Martínez, G. y Montesinos, R. (1996). Mujeres con poder: Nuevas representaciones simbólicas. En *Nueva Antropología* XV (49), 81-100.
- Meyer W. J. y Rowan, B. (2001). Organizaciones institucionalizadas: la estructura formal como mito y ceremonia. En Powell y Dimaggio. *El Nuevo Institucionalismo en el análisis organizacional* (79-103). Distrito Federal, México: Fondo de Cultura Económica.
- Millán, M. (2007). En otro espejo. Cine y video mexicano hecho por mujeres. En Lamas. *Miradas feministas sobre las mexicanas del siglo XX* (386-443). Distrito Federal, México: Fondo de Cultura Económica.

- Powell W. y Dimaggio J.P. (2001). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. Distrito Federal, México: Fondo de Cultura Económica.
- Reid, A. Scott. y Hung Ng S. (1999). Language, Power, and Intergroup Relations. En *Journal of Social Issues*, Vol. 55, No. 1, 119-139.
- Rodríguez, C. (2007). Género y medios masivos de comunicación: una propuesta de investigación. En *Razón y Palabra*. (en línea). Edición especial generación McLuhan. Recuperado de: <http://www.razonypalabra.org.mx/mcluhan/gen.htm>
- Schvarstein, L. (2007). *Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Schvarstein, L. (2010). *Psicología social de las organizaciones. Nuevos aportes*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Tolbert, P. y Zucker, L. (1996). The institucionalization of institutional theory (Electronic versión). En Clegg, Hardy y Nord. *Handbook of organization studies* (175-190). London, United Kingdom: SAGE.
- Urbiola, Alejandra y Vázquez Ángel (2009). Lenguaje, Poder y Polifonía Organizacional. En *Razón y Palabra* no. 68. Mayo-Junio (en línea). Recuperado de: www.razonypalabra.org.mx/
- Zambrini, L. Y Iadevito, P. (2009). Feminismo filosófico y pensamiento post-estructuralista: teorías y reflexiones acerca de las nociones de sujeto e identidad femenina. En *Sexualidad, Salud y Sociedad* 2 (2009), 162-180.