

LENGUAJE, PODER Y POLIFONÍA ORGANIZACIONAL

Alejandra Urbiola y Ángel Vázquez

Resumen

Al interior de las organizaciones se despliegan mecanismos que son útiles para que la organización perdure; normalmente éstos se utilizan para hacer frente a situaciones adversas; existen también elementos de lenguaje polifónico que expresan una pluralidad persistente con respecto a la construcción de la identidad y realidad organizacional. Estas diferentes expresiones lingüísticas o construcciones sobre la realidad expresan también elementos de poder y dominio entre los miembros la organización. La heterogeneidad no sólo expresa disrupción y divergencia simbólica sino también modos distintos de hacer y pensar a la organización en espacios de poder.

El objetivo del artículo es acercarse a la comprensión de la dinámica organizacional a partir de la comunicación, asumiéndola como un elemento importante para la consolidación de normas, valores e identidad organizacional. Se pretende dibujarla como parte de una expresión de la organización donde el individuo se sujeta a relaciones de poder, dominación y ambigüedad. Para ello se dividirá en tres apartados, el primero busca analizar la relación entre comunicación y poder, enfatizando el papel de las reglas operativas existentes en los diferentes niveles de la estructura organizacional. En un segundo momento, el lenguaje es utilizado dentro de un contexto ritual, el cual mantiene un significado para los ejecutantes y no sólo es parte complementaria de acciones repetitivas. El control existe a través de reglas institucionalizadas sobre el qué decir, cómo y en qué momento decirlo. Finalmente, se propone a la polifonía como una forma dialógica de expresión organizacional, construyendo una visión más realista de lo que sucede al interior de las organizaciones.

Palabras clave

Comunicación organizacional, lenguaje, polifonía, poder

Abstract

Within the organizations there are mechanisms that are useful for the organization to survive, typically they are used to cope with adverse situations, there are also elements of language that express a plurality polyphonic persistent with respect to identity construction and organizational reality. These different linguistic expressions or constructions of reality also express elements of power and dominance among the organization members. The heterogeneity is not only disruption but also symbolic and divergent ways of thinking the organization and power. The aim of the article is closer to the understanding of organizational dynamics from the communication, taken as an important element for the consolidation of norms, values and organizational identity. It is intended to draw as part of an expression of the organization where the individual is subject to power relations, domination and ambiguity. This split into three sections, the first analyzes the relationship between communication and power, emphasizing the role of the operating rules of the different levels of organizational structure In the second stage, the language is used within a ritual context, which holds a meaning for the performers and it is not only complementary to repetitive actions. Control exists through institutionalized rules on what, how and when to speak. Finally, it is proposed to

polyphony as a dialogical form of speech organization, building a more realistic view of what is happening inside organizations.

Keywords

organizational communication, language, polyphony, power

Introducción

En la medida que los miembros de una organización hablan, escriben y discuten sobre ella será posible acercarse a la comprensión de una realidad organizacional específica (Potter, 1996). Es adentrarse a la dinámica social que se genera, lo cual se concretará en el momento que el individuo narra su realidad. Con este acto, se va desprendiendo para los ojos del investigador una determinada mirada sobre cómo se vive, acepta o rechaza tanto a él mismo como la postura que toma con otros. Las organizaciones son espacios donde la relación jerárquica con pares, jefes y entorno permite analizarla bajo diversos lentes analíticos.

El objetivo del presente texto es acercarse a la comprensión de la dinámica organizacional a partir de la comunicación organizacional, asumiéndola como un elemento importante para la consolidación de normas, valores e identidad organizacional. Se pretende dibujarla como parte de una expresión de la organización donde el individuo se sujeta a relaciones de poder, dominación y ambigüedad. Para ello se dividirá en tres apartados, el primero busca analizar la relación entre comunicación y poder, enfatizando el papel de las reglas operativas existentes en los diferentes niveles de la estructura organizacional. En un segundo momento, el lenguaje es utilizado dentro de un contexto ritual, el cual mantiene un significado para los ejecutantes y no sólo es parte complementaria de acciones repetitivas. Se entiende que control existe a través de reglas institucionalizadas sobre el qué decir, cómo decir y en qué momento decirlo. Finalmente, se propone a la polifonía como una forma dialógica de expresión organizacional, construyendo una visión más realista de lo que sucede al interior de las organizaciones.

1. Poder y dominación en la comunicación organizacional

Mediante la comunicación se hace posible el proceso de intercambio y retroalimentación de mensajes (Ávila, 2004). Los elementos de dicho proceso que se han estudiado con mayor énfasis se han orientado hacia el papel del emisor, el proceso de encodificación, el mensaje, el canal, la transmisión, el receptor, la decodificación, el significado y la respuesta (Martínez de Velasco y Nosnik, 2002). Puede decirse que un proceso de comunicación efectivo, asegura la existencia de cualquier organización, al estar ligado con todos los procesos que permiten la integración de su dinámica

organizacional. Ya sea que adquiera un carácter formal o informal el análisis de los canales de comunicación al interior de estos espacios sociales, -o con otro tipo de organizaciones-, tendrá que contener una respuesta del proceso de retroalimentación para que el proceso de comunicación pueda ser considerado exitoso.

Si se analiza desde una perspectiva instrumental o de herramienta para consolidar una cultura corporativa¹, la Teoría de la Organización aporta elementos para el estudio de la comunicación, que si bien no aparece como tal, la incluye a partir del análisis del “factor humano” y su desempeño en el proceso de producción. El interés que sobre la relación entre la comunicación industrial y las organizaciones empresariales surgió durante los años veinte y continuó con la escuela de las Relaciones Humanas (Mouzelis, 1975; Montaña, 1991; Ibarra y Montaña, 1992; Schwartzman, 1993). La comunicación se incluye como elemento constitutivo en los ejes temáticos de esta escuela: motivación, liderazgo, trabajo en equipo y desarrollo organizacional (Dávila, 2001; Ávila, 2004; Gamez y Navarro, 2007)²; con lo que se hace más evidente el papel de la comunicación como una variable “manipulable”, con la capacidad de influir en el desempeño individual y de la organización. En consecuencia, la investigación en la materia se orienta a lograr el perfeccionamiento de su instrumentalidad, así, aparecen líneas de estudio como las “barreras” en el desarrollo de la comunicación, el “ruido” o la “incomunicación” (Ramos, 2002).

Con tal de distinguir las perspectivas que se ha abordado la comunicación en las organizaciones, se distinguen tres grandes enfoques (Manning, 1992; Ávila, 2004,), mismos que se muestran en la tabla 1. En primer lugar, el mecánico la contempla a partir de un flujo lineal en un sentido donde existe un mensaje que es enviado a toda la organización. El conducto es el canal a través del cual se hace la transmisión. La comunicación es la transmisión y la organización aparece como un contenedor donde se reciben los mensajes. En este enfoque el administrador debe aprender a comunicarse eficazmente, a partir del efecto que la comunicación tiene dentro de la organización pueden o no existir problemas cuando no se recibe la información o cuando lo que se recibe no es lo que se envió.

En segundo lugar, el enfoque contingente visualiza el proceso de comunicación como un “filtro” o lente que duplica, tamiza y retransmite. El contenido y forma del mensaje están sujetos a cambios, relacionados con el filtro que invariablemente se utiliza al

modificar o guiar el proceso de decodificación. La comunicación como un proceso de “conexión” por su parte, implica el estudio de la transmisión hacia un receptor; es importante en este tipo de trabajos el énfasis tanto en la transmisión como en el conector. La conexión funciona como una red (de acoplamiento flojo o firme) que funciona en lo formal y lo informal hacia dentro o hacia fuera (intra e inter organizacionalmente). Los trabajos que se ubican en este enfoque comulgan con la teoría de sistemas y de contingencia³.

Por último, el enfoque simbólico enfatiza la interacción y el significado. El desempeño no es de productividad sino que hace referencia a un proceso social de interacción y construcción de significados comunes. Se enfatiza la conducta consensuada socialmente, la colaboración y la reflexión. Las organizaciones son dinámicas, con acciones coordinadas y capaces de “hacerse a sí mismas”. Metodológicamente hablando, este enfoque comulga con las escuelas microinteraccionista en sociología, (interaccionismo simbólico, fenomenología y dramaturgia). En los trabajos con este enfoque se analiza la actuación, la representación y la convergencia simbólica como elementos de cohesión o disrupción organizacional, es decir como una variable independiente (Jablin, Putnam, et al. 1987; Pepper, 1995; Trenholm, 2001; Putnam, Phillips y Chapmann, 1996, Owen, 1996).

Cuadro 1. Enfoques de la comunicación organizacional

Enfoque	Comunicación	Organización	Papel del individuo
Tradicional	Transmisión de mensajes	Contenedor donde se reciben los mensajes	Pasivo
Contingencial	Estudio de la transmisión hacia un receptor	Red (que funciona en lo formal y lo informal hacia dentro o hacia fuera)	Enlace
Simbólica	Interacción y significado	Representación y convergencia simbólica como elementos de cohesión o disrupción organizacional	Actor activo

Elaboración propia

La postura tradicional que ubica a la comunicación como parte esencial en la conformación de la cultura corporativa, y su eminente instrumentalización, permite entender el porqué las organizaciones poseen elementos de homogeneidad pero también de disrupción. Dentro de una perspectiva tradicional, la homologación se refuerza para otorgar una visión particular del mundo, permitiendo que la instrumentalización de los canales formales de señalen cómo se debe comunicar al interior de las organizaciones, lo que para Gergen y Thatchekery (1996) corresponde a un proceso de significación. Sin embargo, lleva implícitas ciertas concepciones de la realidad. Por ejemplo, una organización no sólo busca la eficiencia y la maximización de las ganancias, tal respuesta aparece únicamente bajo el discurso de una organización empresarial capitalista, aunque formen parte de una mínima parte de su realidad. Una organización empresarial, contemplada a partir de sus prácticas cotidianas, se conforma con una serie de individuos que expresan cada uno de ellos el discurso de la organización. El epicentro es el lenguaje, que localiza al individuo como reproductor de relaciones de poder, dominación y ambigüedad. Una triada que lleva implícita los conceptos centrales en la construcción del lenguaje de las organizaciones.

Es en las aristas del poder (Foucault, 1980) y la dominación (Weber, 1992) donde recae la producción de la comunicación. En una vertiente más teórica, el individuo toma ciertas acciones para contrarrestar, reforzar y transmitir el orden discursivo de la organización. Para comprender las líneas de acción de los individuos, se enfatiza la toma de decisiones del individuo y la incertidumbre en la organización. Orientando así, un análisis que permite entender la transmisión de las expresiones organizacionales y el papel del individuo en este proceso. Estableciendo como telón de fondo que toda organización no sería nada sin las interacciones entre individuos (Morin, 1994:86). La cual evoluciona como constructor social gracias a las transformaciones que representan como el espacio del encuentro entre grupos e individuos. El resultado muestra la elaboración un tejido compuesto por intereses, poder, autonomía, cohesión y resistencia. Es decir, las variaciones del poder establecidas por la organización se materializan en normas escritas, pero también como normas simbólicas que no necesariamente tendrían su correspondencia.

Al respecto, la comunicación bajo la perspectiva contingencial en combinación con la simbólica crea, mantiene y transforma significados. Es decir, no funciona sólo como

una variable dependiente o instrumental sino también como un elemento de construcción simbólica o divergencia organizacional. Por lo tanto, la comunicación como producción simbólica implica el estudio del lenguaje y los mecanismos que se utilizan para construir acuerdos y mantener los elementos funcionales -cultura corporativa- que permiten la reproducción de la organización en su día a día –cultura organizacional-. Una de las vetas que permitirá analizar ambas, al menos tangencialmente, es a partir de los ritos y rituales (Alvesson y Olof, 1992) y conversaciones sobre construcción de consensos o de significados compartidos (Reed, 1993) así como disfuncionalidades y -deslegitimación, desobediencia- y uso del poder (Luckes, 1985, De La Rosa, 2002).

Dentro del espacio laboral se adopta cierto tipo de lenguaje, acorde a lo que le exige la organización, en cada uno donde el individuo transita se va nutriendo y perfeccionando un tipo de discurso que lo caracteriza como individuo. Sin perder la correspondencia de su exigencia institucional para responder con coherencia y racionalidad. Por lo anterior, el medio institucional como la escuela, la empresa, el hospital, es donde se revelan una serie de manifestaciones de comportamiento, formas de comunicación y pautas de interacción dirigidas (Barley y Tolbert, 1997). Siendo éstos constructos sociales para la acción lo que permite la generación y mantenimiento de un tipo discursivo institucional. El cual, de cierta manera, marca la pauta sobre las interacciones de sus miembros, quienes a su vez reconocen previamente la existencia de una legitimación ante tal mecanismo discursivo, en este proceso, se intercambian tipificaciones sobre cómo se espera deben corresponder y hacia dónde se dirigen tales manifestaciones (Meyer y Rowan, 1977).

2. Lenguaje y poder en las organizaciones

Sobre el uso del lenguaje en las organizaciones, Clegg (1987), establece la importancia del lenguaje como expresión de poder. Citando a Dahl (1969) define el poder como la capacidad que un individuo “A” tiene sobre un individuo “B” para que éste haga algo que en otras circunstancias no haría, es decir, es la capacidad de ejercer un control sobre los actos de otras personas. En este sentido, es posible distinguir un discurso estratégico como telón de fondo, el cual transforma al individuo en sujeto que vincula su sentido de realidad y significado al discurso y a la práctica de la estrategia. Para el análisis del lenguaje y en particular el lenguaje del poder en las organizaciones, Clegg (1987)

establece que existen dos estrategias fundamentales. La primera tiene que ver con un acercamiento etnográfico donde el autor enfatiza el carácter descriptivo del mismo, apegándose a lo que se observa en la organización. El segundo acercamiento es el del análisis conversacional relacionado con el análisis etnometodológico. Este autor asocia el acercamiento etnográfico con uno “*realista*” donde el investigador busca retratar lo que observa sin analizar la relación entre el lenguaje y la realidad social (McHoul y Clegg, 1987). Asimismo, el enfoque etnometodológico es para Clegg (1987) en esencia uno de carácter “*relativista*”, debido a que su análisis se enfoca en el uso del lenguaje como un fin por sí mismo y en el cómo el lenguaje es utilizado como parte de un mecanismo de persuasión en las comunicaciones diarias.

Tanto el acercamiento etnográfico como el de análisis conversacional no satisfacen al autor porque ambos no logran mostrar la relación entre el mundo material del trabajo y el lenguaje, en tanto que éste hace posible que una determinada estructura social y relaciones sociales dadas existan asimétricamente. El poder para Clegg (1987) tiene que ver con la capacidad que el lenguaje permite a los actores desplegar aún en circunstancias estructurales de subordinación. Ante la disyuntiva del cómo estudiar el lenguaje del poder o el poder del lenguaje como lo denomina el autor y estableciendo que tanto el estudio etnográfico como de análisis conversacional no muestran el aspecto material de la relaciones laborales, dado que el poder del lenguaje no es el “foco” de atención, el autor busca un acercamiento no “*idealista*” y propone un tercer acercamiento, el “*materialista*”.

El énfasis en descifrar los códigos conversacionales y mostrar a la organización como espejo presupone que el investigador tiene acceso al lenguaje del poder libremente, o dicho de otro modo al lugar donde ocurren en forma natural las conversaciones que deben analizarse. Como fenómeno discursivo es evidente que se pueden mostrar ciertos elementos de lo que la organización maneja como imagen y que éstos pueden ser analizados a través de la etnografía de textos (Coronado, 2007, 2008a, 2008b), sin embargo no siempre el análisis de los turnos y los contenidos puede mostrar lo que realmente ocurre y mostrar las relaciones de poder. Para Clegg (1987), el análisis discursivo del poder debe hacerse como una forma de acción social que requiere el análisis de las formas de negociación, reproducción y mantenimiento de estructuras

específicas de dominación. Es posible analizar la producción del lenguaje al interior de la organización y, de acuerdo con Clegg (1987), el lenguaje del poder.

La importancia del análisis del discurso en las organizaciones puede ser representada como un problema relacionado a la comunicación y sus canales extendidos en toda la organización. La efectividad de comunicar decisiones dependerá del estilo de dirección o implantación de la cultura corporativa. Este problema tomará mayores dimensiones si el mensaje que se desea comunicar impacta con el tipo de estructura, y operación del sistema organizacional. El discurso de la organización visto así es simplemente un medio de comunicación.

En los diferentes intentos por articular los dispositivos técnicos, el manejo del discurso, la macro y micro perspectiva, el individuo y la organización, con frecuencia aparecen otras formas dicotómicas y opuestas que requieren niveles de análisis distintos. Si la noción de discurso plantea problemas para analizarlo, el discurso de las organizaciones genera discrepancias. El lenguaje como un medio de comunicación puede reconocerse como la característica inherente al ser humano, capaz de reconocerse como el vehículo para interactuar con el otro. El análisis del uso de la palabra (Watson, 1997) para diseñar un lenguaje dentro de la organización, el cual permita transmitir normas, valores colectivos.

Representar a las organizaciones como diferentes formas de expresión de un lenguaje, permite dimensionar categorías amplias. Así, la representación que puede adquirir el término organización en conjunto con la forma en la cual se presentan sus propios procesos de comunicación pueden contraponerse o reflejar el tipo de estructura que posee. El binomio organización y lenguaje forman parte de un complejo proceso donde las negociaciones, confrontaciones y luchas de poder entretienen el entramado discursivo de la organización. Lo anterior permite preguntarse si de tras del lenguaje se pueden observar distintos mecanismos de comunicación que una perspectiva simplista represente al lenguaje como el vehículo de significar y representar la realidad organizacional.

El análisis sobre el poder muestra las reglas operativas que en los diferentes niveles de la estructura organizacional existen (Clegg, 1981). Los principios de la administración de acuerdo a Fayol incluían: la autoridad y responsabilidad, la disciplina, la unidad de

mando, la unidad de dirección, la centralización, la cadena o jerarquía y el orden (Dávila, 2001), donde la autoridad tiene “el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer” (Coriat, 2000, Dávila, 2001:38). La visión jerárquica de la organización y la consideración de relaciones asimétricas de poder nos muestran una organización piramidal donde la centralización deviene de manera casi *natural*. Organizaciones horizontales con líneas tenues entre subordinados y superiores y sin centralización en la toma de decisiones no parecieran exhibir relaciones de poder. Sin embargo, éstas existen a través del uso de reglas (Nizet, Rigaux, 2006; Clegg, 1987) y se expresan en rutinas y acciones rituales que se acompañan de un lenguaje específico.

El lenguaje utilizado en un contexto ritual mantiene un significado para los ejecutantes y no sólo es parte complementaria de acciones repetitivas. El control existe a través de reglas institucionalizadas sobre el qué decir, cómo decir y en qué momento decirlo. Para Goffman, por ejemplo, el *salvar la cara* alude a formas de comportamiento y de lenguaje que permitan a un individuo sujetarse a las reglas vigentes (Goffman, 1967 citado en Nizet y Rigaux, 2006). El lenguaje sigue entonces un formato o estructura no relacionado con el aspecto lingüístico, sino más bien con las condiciones de la estructura de la organización. El trabajo de los ejecutantes es de acuerdo a Goffman (1967 citado en Nizet y Rigaux, 2006) el de cuidar *la cara*, o dicho de otra manera el de utilizar los elementos de comunicación y reglas que los guían para ejecutar adecuadamente un ritual. Si bien el énfasis del trabajo de Goffman no es en el análisis del poder sino en las reglas que subyacen a los comportamientos y que hacen posible un equilibrio homeostático, puede observarse que una disonancia en el lenguaje y/o comportamiento tiene como consecuencia una pérdida de la imagen positiva o *cara* que el otro tiene de su interlocutor.

Dado que el ejercicio del poder no supone siempre que sea a través de la represión como se logren los cambios, la identidad organizacional adquiere importancia ya que en el proceso del ejercicio del poder, es importante la obediencia de las reglas. La construcción de lo que puede ser una “identidad organizacional”, supone un proceso subjetivo donde el individuo define sus diferencias y establece sus semejanzas con el grupo con el que comparte un repertorio cultural. El lenguaje del poder adquiere importancia y se liga con determinados rituales o conductas al interior de la

organización. Estos elementos tienen un *significado* tanto para ese individuo como para el grupo con el que los comparte.

La comunicación es un proceso de creación, mantenimiento y transformación de significados, es un proceso que posibilita la construcción de significados comunes y consenso pero que también incluye la posibilidad de encontrar fragmentación y ruptura o un margen amplio para la interpretación (Reygadas, 2000; Owen, 1996), es decir, se debe reconocer que la organización está inserta en una dinámica social y cultural que también la define: los elementos de la cultura local, regional y nacional por ejemplo y los roles o posiciones que dentro de la estructura social tienen los distintos actores. Esta fragmentación puede expresarse en el hecho de encontrar no sólo una cultura “dominante” al interior de una organización sino también subculturas o grupos que pueden ser marginales pero que están presentes. De ahí la importancia de la construcción de consensos y de posibilitar los procesos de convergencia simbólica, en el caso de las organizaciones empresariales, a través de procesos de “educación corporativa”, cursos de inducción a los recién llegados o de eventos de convivencia para los individuos de la más alta posición jerárquica en la organización.

3. Polifonía, conflicto y ambigüedad

El énfasis en la claridad, transparencia y apertura de los canales de comunicación en una organización, se contrapone con la visión del logro de la competencia o efectividad con la optimización de estos canales ya que como se ha discutido, existen diversos elementos a considerar para que se transformen y codifiquen los mensajes de una organización entre sus integrantes. Los miembros de una organización confronta diversos tipos de situaciones, desarrollando una diversidad de objetivos contrapuestos, cada uno de ellos responde a estrategias de comunicación en las que no siempre se minimiza la ambigüedad, quedando lejos la idealización de armonía. Los individuos manipulan símbolos para lograr sus objetivos (Sias, 2009), en el fondo, se encuentran una serie de condiciones que operan no tan visibles; su conducta se encuentra orientada con una posibilidad de elección entre alternativas de acción, es concebida en la organización como limitada para decidir. De esta forma, la organización es una unidad que resuelve problemas mediante toma de decisiones, un intercambio de medios y fines. Los individuos permanecen en la organización ante los distintos tipos de alicientes y contribuciones que de ésta recibe (Montaño, 2001).

Este orden de ideas, la confrontación discursiva entre un mundo organizacional ordenado y reglamentado, por un lenguaje colectivo apoyado por lo ambiguo y lo simbólico, provee un marco analítico contrapuesto. Donde se encuentran una multiplicidad de significados simultáneamente interpretados y opuestos (Cuadro 1). De manera amplia, los integrantes de la organización no corresponden a una modesta conexión discursiva traducida en sólo una forma para hacer las cosas *-one best way-*. Lo incierto, es la otra cara de los individuos en interacción. Lo que persiste es la indeterminación para dilucidar la posición de su comportamiento, ya sea en solitario o en un grupo.

Como acciones pensadas y pensamientos actuados (Sidorova, 2000), los rituales disuelven la dicotomía entre los “decires” y los “haceres”; ambos importantes para el conjunto (mito, rito). Con alto valor simbólico, el decir acompaña el hacer tanto como los objetos, espacios, plantas y animales sagrados, que sugieren que la comunicación verbal y no verbal son igualmente importantes. El mito incluye los “decires” durante las ceremonias y los ritos o “haceres”, ambos en una especie de relación dialéctica que refuerza la identidad de los individuos en la organización. El lenguaje y las palabras utilizadas adquieren un significado particular por el hecho de constituir el núcleo cultural o base de creencias con las que se identifican los miembros de la organización. Pero cuando esto no sucede, el lenguaje comienza a cambiar, los rituales carecen de sentido y comienzan a ponerse en tela de juicio las creencias al interior de la organización. Los “decires” van acompañados de creencias sobre la organización y los individuos en ella. El estudio del lenguaje ritual dentro de los ritos permite encontrar los canales de comunicación y áreas de consenso entre los participantes. El lenguaje es simbólico por excelencia, mantiene dentro de las ceremonias su carácter y además funciona como un recordatorio simbólico entre los que lo comparten.

Para aquellos que han construido un conjunto de creencias, el lenguaje es el medio para expresarlas y, a través de ciertas palabras que funcionan como “disparadores simbólicos”, logra que los participantes permanezcan dentro de las áreas de consenso y se evita el conflicto o la ambigüedad organizacional. Esto no quiere decir que no existan diferencias, o disfuncionalidades o que la cultura corporativa o la cultura como un constructo simbólico sean siempre homogéneos y dominantes. En realidad, esto no existe en ninguna organización, lo que sucede refiere más a procesos de comunicación y

construcción simbólica (Borman, 1983), donde los participantes pueden tener acuerdos y crear consensos respecto a ciertos temas de interés al interior de la organización, pero también pueden expresar sus desacuerdos y encontrar diferencias.

Existe también un conjunto de ritos que son impuestos –por decirlo así– como parte de la cultura corporativa por los managers. Éstos buscan crear una filosofía clara y explícita, moldear la cultura existente –por decirlo de alguna manera– de tal forma que los empleados puedan sentirse identificados con la filosofía de la empresa. Los valores permiten así crear una identidad y hacer sentir a los empleados parte del grupo al compartir esas creencias. Los significados compartidos permiten a las compañías tener mejores rendimientos entre sus empleados, sin embargo el proceso de construcción de los valores o creencias organizacionales no siempre es desde la dirección. Los procesos de comunicación permiten a los empleados manifestarse y crear significados. En el ritual el lenguaje es un recordatorio simbólico para los participantes, no funciona en forma “hueca”, sino que hace referencia a los elementos de creencias o cultura organizacional⁴.

La polifonía es una forma dialógica de expresión organizacional (Boje, 2005), que implica una visión más realista de lo que sucede al interior de las organizaciones. Ha sido abordado por varios autores (Bakhtin citado en Boje, 2005 y en Carter, *et al.* 2003) para explicar el reto que los administradores tienen al diseñar políticas de cultura corporativa y comunicación organizacional. Contrariamente a lo que podría pensarse, la racionalización del trabajo y los “principios” de la administración, iban acompañados de una racionalidad organizacional donde las expresiones monofónicas no encuentran respuestas adecuadas. La incorporación de elementos extra económicos en el análisis de la racionalidad y el desempeño de los operarios a la manera de la escuela de las Relaciones Humanas demuestran que es necesario considerar factores “externos” al proceso de producción. El cambio de expresiones monofónicas a polifónicas implica también un cambio en la estructura de la organización pero no de las relaciones asimétricas o de poder y control (Carter, *et al.* 2003). A pesar de ello, los cambios en la comunicación organizacional buscan expresar diferentes voces y diferentes *lógicas* al interior de la organización.

Como se aprecia, en la organización el orden y la regla otorgan la caracterización que permite a su discurso “armónico y estable” darle continuidad y respeto. Por ello la conducta y decisión de sus integrantes, quienes se encuentran con una posibilidad de elección entre una variedad de alternativas, se concibe como limitada. En cualquier caso, la organización funge como una unidad que resuelve la disparidad de elección de sus integrantes mediante una toma de decisiones que adquiere diferentes aristas, esto es, mientras se expresa un intercambio de medios y fines, por momentos es contrario y ambiguo. Lo anterior confirma el hecho que los individuos permanecen en la organización ante los distintos tipos de alicientes y contribuciones que de ésta recibe (Montaño, 2001), sólo así los conflictos potenciales son aminorados.

Ahora bien, la idea de polifonía organizacional, se contrapone con la idea de armonía y estabilidad la organización, este concepto también se encuentra en correspondencia a la turbulencia del entorno. La confrontación entre diversas voces, entre un mundo organizacional ordenado y reglamentado, va apoyado el reconocimiento de lo ambiguo y simbólico, donde se encuentran una multiplicidad de significados simultáneamente interpretados y opuestos. Para ilustrar la comprensión de la polifonía, el cuadro 2 se acerca desde la toma de decisiones en una organización. De manera amplia, los integrantes de la organización no corresponden a una modesta conexión discursiva, una forma para hacer las cosas *-one best way-*; la incertidumbre es la otra cara de los individuos en interacción. Por otro lado, lo que persiste es la indeterminación para dilucidar la posición de su comportamiento, ya sea en solitario o en un grupo.

Cuadro 2. La polifonía organizacional en la toma de decisiones de la organización

Buscando el orden y estabilidad	Reconociendo lo inestable y complejo
Proceso secuencial, es posible identificar los distintos pasos que componen la decisión final	Proceso continuo, dinámico, social, político y ambiguo.
La idea de la existencia de un orden preestablecido	Aceptar “el mundo de lo absurdo”, lo que en ocasiones es muy significativo para entender los procesos decisorios
No se contempla el poder como un factor relevante en la toma de decisiones	El poder se constituye y se exhibe mediante el uso de símbolos y atributos que muestra la fuerza de quien los posee. El poder se

	relaciona con valores culturales o sociales en la toma de decisiones
Actividad puramente intelectual, susceptible a aislar los actos.	Las anarquías organizadas, respuesta que intenta explicar el proceso complejo de relaciones flojamente acopladas entre problemas, soluciones y participantes
La toma de decisiones no ocasiona conflicto	El proceso general de toma de decisiones involucra la coalición de participantes así como del conflicto y la negociación.
Proceso individual	Proceso social, se requiere examinar una gama de estructura mucho más amplia.
Estático y discontinuo	Se considera el carácter simbólico (ritos, mitos, historias) que puede tener una decisión en un momento dado

Elaboración propia con base en Heyderbrand (1989), *New organizational forms* y March (1994), *A primer on decisions making. How decisions happens.*

Tal y como se puede apreciar la multiplicidad de continuidad- discontinuidad en el comportamiento de los individuos, permite comprender el por qué existen voces que son silenciadas. Las organizaciones al reconocer la polifonía que tienen disponible en sus narrativas, dimensionan el papel del individuo como actor dinámico. Como Mumby y Stohl (1991) sugieren, son los miembros de una organización que cuentan dentro del proceso de organización. Potencialmente legitima formas dominantes de la realidad organizacional. Así, las narrativas de los individuos muestran un sentido u orientación conductual, también están políticamente motivadas hacia la producción de cierta forma de percibir el mundo donde se inserta e interactúa.

De acuerdo con Clegg, para extender las historias que se entrelazan y refuerzan cierta imagen de una organización, la cual se refuerza entre sus miembros casi subliminalmente, las narrativas en colectivo, proveen el eje de cómo asumir a la organización en tanto se habla, actúa y toma las decisiones también puede encontrarse en contraposición de las ambigüedades de la misma organización. Si se asumen imágenes monolíticas, han sido concebidas e impuestas por su cúpula, resaltando la responsabilidad, compromiso hacia el trabajo, donde todos y cada uno de los integrantes

interactúan con cierta armonía. Sin embargo, acercarse a una imagen polifónica significa entrelazar diversas historias que se comunican por diversos canales con diferentes significados al mismo tiempo.

4. Apunte final

En estas expresiones y manifestaciones comunicativas al mismo tiempo se pueden observar lo que la organización es, proyecta y articula en su interior. Cada una de las voces dentro de la organización se encuentra compuesto por un metalenguaje el cual está construido por una dominancia institucional, con un propósito racional que reclama por lado la homologación y certidumbre así como la ambigüedad. En cada acto de significación dentro de una de las organizaciones se incluyen una serie de significados que normalizan, reproducen las interacciones y actividades organizadas. Así, utilizando la metáfora de la Torre de Babel, cada individuo habla diversos idiomas, unificador mediante una estructura imperfecta y diversa. Cada una de las expresiones culturales que en el seno de la organización conviven, poseen su propia voz y dibujan una realidad particular. A pesar de la construcción tiene una función pragmática, actúa como vehículo de significación, forma de trabajo o condicionante de reacción. Las interacciones entre los individuos transcurren en un infinito intercambio de posibilidades dentro de una indefinida elaboración de significados. La producción de autoridad referentes discursivos y representaciones respecto al modo que es la organización expone patrones, resistencias y estrategias donde el individuo participa como un ser capaz de formar alianzas acorde a los grupos que tengan uno de los discursos que coexisten en la organización como propio.

Se considera una diversidad de ángulos analíticos que pueden desarrollarse a la luz de aspectos filosóficos, sociológicos o antropológicos. En este sentido el construccionismo fenomenológico social fundado por Alfred Schutz, (1993) la filosofía lingüística de Wittgensten; integran en conjunto perspectivas de análisis sobre el significado del discurso en términos de el comportamiento social de los individuos y las estructuras sociales por las cuales transitan. El lenguaje como un elemento primario en la construcción social de la realidad y la identidad colectiva. Los significados que puede adquirir el discurso de la organización pueden ser determinados por el contexto, el tipo de creación inscrita en los textos que producen, vistos como una problemática que determine un significado para transmitirlo a sus integrantes. Considerar a la

organización como un texto que puede ser analizado, involucra el punto de vista de las narrativas, lo que se dice de ella y las diferentes orientaciones que puede adquirir la historia organizacional.

En la organización el individuo se establece como un ser económico, entendiéndolo con necesidades que debe satisfacer mediante un bien o servicio. Lo que lo motiva a buscarlos y encaminar acciones específicas para lograr sus objetivos, en este caso, la organización se presta como un buen medio para lograrlo, es decir ya no tan solo es la necesidad uniracional de la organización, sino de una multiracionalidad que tiende a instituirse para el logro de objetivos, por lo que tal dimensión queda rebasada. Por lo tanto, el análisis del discurso de la organización considera la apropiación del conocimiento privilegiado pero a su vez la exclusión de otro. Las fronteras entre ambos dependerá del tipo de información a manejar. En este sentido la organización y su discurso poseen un espacio de diversos significados. De las prácticas dominantes la noción de organización puede variar como arbitraria, coercitiva y flexible. Estas concepciones dependerán de la fuente de poder de la cual surjan. La presencia de grupos de poder que manejen el discurso como poder y conocimiento (Foucault, 1980), ofrece, participa y soporta las posiciones discursivas que representa la autoridad y la estructura organizativa.

Referencias:

- Alvesson, Mats y Per Olof Berg (1992) Corporate culture and organizational symbolism, de Gruyter, Berlin, págs 61-92
- ÁVILA, Rafael (2004), Crítica de la comunicación organizacional, Colección De Posgrado, UNAM y CONEICC, México.
- Barley, Stephen y Pamela Tolbert (1997), "Institutionalization and Structuration: Studying the Links between Action and Institution", en *Organization Studies*, Vol. 18, No. 1, 93-117.
- Bormann, G. Ernest. (1983). Symbolic Convergence. *Organizational Communication and Culture*. En *Communication and Organizations. An interpretive approach*. Fourth Printing. USA. SAGE Publications.
- Carter, C. Clegg, S. Hogan, H. Kornberger, M. (2003). The polyphonic spree: the case of the Liverpool Dockers. En *Industrial Relations Journal* 34:4 290-304
- Clegg, Stewart (1984). Organization and Control. En *Administrative Science Quarterly*, 26 (1981): 545-562
- Clegg, Stewart (1987). The language of Power and the Power of Language. En *Organization Studies*, 8/1: 61-70.

- Coriat, Benjamín (2000) El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa, Siglo XXI
- Coronado, G. (2007). Appropriating global discourses and networks for inclusión: Alternative organisational strategies in Latin America. Ponencia presentada en el 12 APROS Conference: Challenges in Organizing and Managing in Rapidly Emerging Economies: Delhi, India. December 9-12
- Coronado, G. (2008a). From Autoethnography to the Quotidian Ethnographer. Analyzing Organizations as Hypertexts. Submitted for publication to the Journal of Qualitative Research
- Coronado, G. (2008b) Critical Net Analysis. A Heuristic Approach for Critical Management Education. Organizational Studies, School of Management. University of Western Sydney
- Dávila, C. (2001). Teorías organizacionales y de administración. Un enfoque crítico. Santafé de Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill
- De la Garza, Enrique, Gayosso R. J. L., Moreno, S. H. (s/f). La Querrela de las Identidades: ¿Pasado sistémico, presente fragmentario? En *Asociación Latinoamericana de Sociología del Trabajo*. (Debate 3). [En línea] Consultado el 20 de enero de 2009 en <http://www.ixt.uam.mx/alast/>
- FERNÁNDEZ, C. C. (2002). La comunicación en las organizaciones. México: Trillas
- De la Rosa, Ayuzabet (2002) “Teoría de la Organización y Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional”, en *Administración y Organizaciones*, Año 4, Núm. 8, Julio, págs. 13-44.
- Foucault, Michael (1980), “The eye of power”, en Colin Gordon (Ed), *Power/ Knowledge: select interviews & others writings 1972- 1977*, Panteon Books, New York, pp. 146-165.
- GAMEZ, Rosalinda y Gloria N. Navarro (2007), *Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas*, UAS, México.
- Gergen, Kenneth y Tojo Thatchekery (1996), “Organization science as social construccion: postmodern potentials”, en *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 32, núm. 4, pp. 356- 377.
- Harrison A. D., Klein, J. K. (2007). What´s the Difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. En *Journal of Managment Review* Vol. 32. No. 4, 1199-1228.
- Heydebrand, Wolf (1989) “New organizational forms”, en *Work and occupations*, Vol. 16, núm. 3, Agosto, págs. 323-357.
- Ibarra, Eduardo y Luis Montaña Hirose (1992) *Mito y poder en las Organizaciones. Un análisis crítico de la teoría de la organización*, Trillas, México
- Jablin, F. Putnam, L. *et al.* (1987). *Handbook of Organizational Communication. An interdisciplinary Perspective*. First Edition USA SAGE Publications 1987.
- Katz, D. y Kahn, L. R. (1999). *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas
- Lukes, Steven (1985), *El Poder: Un Enfoque Radical*, Siglo Veintiuno, España.
- MANNING, Peter (1992), *Organizational Communication*, Aldine de Gruyter, Nueva York.
- McHoul, A. W y Stewart Clegg (1987). *Language and Institucional Reality: Reply and Response*. Discussion Note, en *Organization Studies*. Vol.8, Num. 4, pp. 363-374.
- March, James (1994), *A primer on decisions making. How decisions happens*, The Free Press, pp. 175. 219.
- Martínez de Velasco A. y Nosnik, A. (2002). *Comunicación organizacional práctica. Manual gerencial*. México: Trillas

- Meyer, J. C. (2002). Organizational communication assessment. Fuzzy Methods and the Accessibility of Symbols. En Management Communication Quarterly Vol. 15, No. 3 472-479
- Meyer, John W. y Brian Rowan (1977) "Institutionalized Organizations: Formal structure as myth and ceremony", en The American Journal of Sociology, vol. 83, Núm. 2, págs. 340-363.
- Montaño, Luis (1991) "Las Nuevas Relaciones Humanas: un falso reto a la democracia", en Ibarra Colado, Eduardo y Luis Montaño Hirose (coords.), Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México, UAM-I - Miguel Ángel Porrúa, págs. 69-102.
- Montaño, Luis (2001) "La razón, el afecto y la palabra. Reflexiones en torno al sujeto en la organización", en Iztapalapa, número 50, UAMI, México, pp. 191-212,
- Montaño, Luis (2003), "Modernidad y cultura en los estudios organizacionales. Tres modelos analíticos", en Iztapalapa 55 Organización y cultura. Controversia, complejidad y realidad, Año 24, No. 55, UAM- Iztapalapa, pp. 15-33.
- Morin, Edgar 1994, Sociología, Editorial Tecnos, Madrid, pp. 83-87
- Mouzelis, Nicos (1975). Organización y Burocracia. Editorial Peninsula, Barcelona.
- MUMBY, Denis y Cynthia Stohl (1991), "Power and discourse in organization studies: absence and the dialectic control", en Discourse & Society, Vol. 2, No. 3, pp. 313- 332.
- Nizet, J., Rigaux, N. (2006). La Sociología de Erving Goffman. Madrid, España: Melusina Colección Popular
- Owen, J. M. (1996). Studying Organizational symbolism : What, How, Why ?. USA: SAGE Publications.
- Pepper, L. G. (1995). Communicating in Organizations. A Cultural Approach. Singapore: Mc Graw-Hill 1995.
- Potter, Jonathan (1996), La representación de la realidad. Discurso, retórica y construcción, Paidós, pp. 129-224.
- Putnam, Linda, Phillips, N y Chapman, P. (1996). Metaphors of Communication and Organization, En Handbook of Organization Studies. SAGE Publications, EUA.
- Ramos G. C. (2002). La comunicación. Un punto de vista organizacional. México: Trillas.
- Reed, Michael I. (1993) "Organizations and modernity: continuity and discontinuity in organization theory", en Hassard, J. y M. Parker, (eds.) Postmodernism and organizations, Sage, London, págs. 63-182.
- RENDÓN, Marcela (2007) Dinámica organizacional y referentes institucionales. El caso de un pequeño hospital de propiedad familiar, UAM Iztapalapa, México.
- Reygadas, Luis (2000). De la conciencia de clase a la *business anthropology*: los estudios sobre cultura y trabajo en México. Inventario antropológico. Anuario de la Antropología Mexicana. UAM-I. Vol 6, 2000. P. 11-42
- Schütz, Alfred (1993), La construcción significativa del mundo social. Introducción a la sociología comprensiva, Paidós, Argentina, pp. 33-74. [1932]
- Schwartzman, Helen (1993), Ethnography in organizations, Sage University Paper, EUA.
- SIAS, Patricia (2009), Organizing Relationships. Traditional and emerging perspectives on workplace relationships, Sage Publications, EUA.
- Sidorova, K. (2000). Lenguaje ritual. Los usos de la comunicación verbal en los contextos rituales y ceremoniales. Alteridades, 2000, 10 (20). 93-103.

- Smircich, Linda (1983), "Concepts of Culture and Organizational Analysis", en *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, No. 3, pp. 339-358.
- Trenholm, Sarah. (2001). *Thinking through Communication. An Introduction to the Study of Human Communication*. USA: Allyn and Bacon.
- Weber, Max. (1992), *Economía y Sociedad*, Fondo de Cultura Económica, México. (1922)
-

Notas:

1 El análisis de la cultura por parte de la administración y por ciertos teóricos de la organización corresponde más a lo que se conoce como cultura corporativa, caracterizada por ser explícita y altamente específica, es decir, no fácilmente generalizable a la totalidad de la organización. Es desarrollada por las grandes empresas para lograr la rentabilidad, productividad, ganancia entre otros. Es usada para explicar la competitividad. Mientras que la cultura organizacional se caracteriza por ser más espontánea por quienes la viven cotidianamente, además de no encontrarse estipulada ni contenida en ningún documento oficial, por lo tanto, su naturaleza es más difícil de identificar y comprender fuera del ámbito que se desarrolla. El simbolismo adquiere importancia para su comprensión (Montaño, 2003; Rendón, 2003).

2 Aunque no se identifican durante el transcurso de la escuela de las relaciones humanas, estas temáticas se originan a partir de los descubrimientos en la planta de Hawthorne en el oeste de Chicago. El estudio se inició principalmente por la inquietud de la directiva de la Western Electric para entender la relación entre la fatiga y la monotonía y la satisfacción en el trabajo con la insatisfacción. Una serie de experimentos fueron conducidos por la compañía a inicios de 1924, examinando la relación entre iluminación y productividad. Tal y como lo señala Schwartzman (1993), los resultados eran confusos y difíciles de interpretar por lo que el grupo de investigadores exploró los factores psicológicos como una posibilidad para encontrar respuestas.

3 Las decisiones estratégicas de la organización se determinan según la viabilidad para su realización y al entorno que a su vez determinan los recursos para realizar las tareas por medio de partidas y al control de los mismos para su óptima aplicación. Por lo que los esfuerzos analíticos desde la Contingencia, recaen en la comprensión y solución de problemas de las organizaciones, principalmente de las empresas, los cuales antes de la década de los setenta no se contemplaban dentro del campo de la Administración.

4 Son diversas las definiciones que se pueden encontrar al respecto. Sin embargo, Smircich (1983) fue de las primeras en señalar una conceptualización más acabada de cultura organizacional, la cual expresa los valores o los ideales sociales y las creencias que los miembros de una organización comparten. Estos valores o patrones de creencias se manifiestan por medio de artefactos simbólicos tales como los mitos, los rituales, los cuentos, las leyendas y el lenguaje especializado. La dimensión cultural en la organización, entendida como un conjunto clave de creencias y valores compartidos, llena muchas y muy importantes funciones: a) transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización; b) facilita la generación de compromisos en un nivel más amplio que el individual; c) la cultura incrementa la estabilidad del sistema social; d) la

cultura sirve como un artefacto que proporciona sentido y significado y que, además, puede guiar y modelar la conducta.

Dra. Alejandra E. Urbiola S.
Universidad Autónoma de Querétaro

Dr. Ángel W. Vázquez G.
Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México, D. F., México.