

¿Por qué hoy en día precisamos cultura organizacional? Una perspectiva de comunicación única en el área posmoderna

Marlene Marchiori

Marlene Marchiori. Post-doctora en Comunicación Organizacional por la Purdue University (Estados Unidos). Doctora por la Universidad de San Pablo, con estudios desenvueltos en el Theory, Culture and Society Centre de la Nottingham Trent University (Reino Unido). Tiene graduación en Administración y en Comunicación Social – Relaciones Públicas. Investigadora en las áreas de cultura organizacional, comunicación organizacional, comunicación interna, relaciones públicas, es profesora asociada de la Universidad Estadual de Londrina (UEL). Miembro ICA, NCA, IABC, ABRAPCORP, INTERCOM y ANPAD. Publicó Cultura y comunicación organizacional y organizó Fases de la cultura y de la comunicación organizacional, Comunicación y organización, reflexiones, procesos y prácticas. Presta consultoría en las áreas de Cultura y Comunicación Organizacional.

Resumen

La literatura sugiere que cultura y comunicación son abordajes fundamentales para el entendimiento y la interpretación de las organizaciones. Con el objetivo de ampliar la comprensión sobre estos elementos, el presente trabajo de estudio bibliográfico, de carácter exploratorio, busca evidenciar, relacionar y comparar perspectivas metateóricas funcionalistas, interpretativas, críticas y posmodernas. El abordaje clásico funcionalista se encuentra difundido en nivel teórico y práctico. Los abordajes posibilitan diferentes visiones sobre la comprensión de la cultura y de la comunicación en las organizaciones, siendo primordial el entendimiento y la interpretación de los contextos, de las voces y de los discursos. La cultura y la comunicación organizacional no solo permeian como justifican los abordajes teóricos, siendo fundamental el desenvolvimiento de estudios e investigaciones que contemplen las diversas perspectivas en el sentido de ampliar las relaciones entre la teoría y la práctica. Tales estudios deben proporcionar el entendimiento de la cultura y de la comunicación como cuestiones indisociables en las organizaciones, en particular, y en la sociedad contemporánea, como un todo.

Palabras clave

cultura organizacional; comunicación organizacional; metateoría; interpretativa; crítica; posmoderna.

Abstract

Why do we need Organizational Culture today? A unique communicative perspective in a postmodern area¹

Literature suggests that culture and communication are fundamental approaches to understanding and interpreting organizations. With the intent to expand the understanding of these elements, this present exploratory and bibliographic research paper attempts to evidence, relate and compare the metatheoretical functionalist, interpretive, critical and postmodern perspectives. The classical functionalist approach is diffused at the theoretical and practical levels. The other approaches provide for different views over

¹ Paper to be evaluated for presentation in the "2009 Conference of International Communication Association", with the theme Keywords in Communication, and to be held in Chicago, May 21 – 25, 2009.

comprehending culture and communication in the organizations, with an essential understanding and interpretation of contexts, voices and discourses. Organizational communication and culture not only permeate but also justify theoretical approaches and demand studies and researches that take into account diverse perspectives to expand the relations between theory and practice. These studies should provide for seeing culture and communication as interdependent issues in organizations, particularly, and in the contemporary society, as a whole.

Key words

organizational culture, organizational communication, metatheory, interpretive, critical, postmodern.

Organizaciones son vistas como fenómenos culturales (Pettigrew, 1979; Smircich, 1983). Pepper (1995) sugiere que organizaciones son “culturas” y que cualquier discusión sobre organizaciones es siempre una discusión sobre cultura. Eisenberg & Riley (2001) entienden que seres humanos y cultura surgen desde siempre interrelacionados. McPhee & Zaug (2000:1) afirman que “organizaciones son constituídas comunicativamente”. En este embate, cultura y comunicación emergen como cuestiones imprescindibles en el escenario organizacional. Los procesos y las interacciones comunicativas que oportunizan el desenvolvimiento de la cultura y, por consiguiente, la revelan, deben ser continuamente investigados y explorados, una vez que fundamentan la existencia de las organizaciones. Las prácticas culturales acaban por emerger de las experiencias humanas y, las personas, son dependientes de las propias prácticas que crean (Marchiori, 2008). La realidad organizacional solo puede ser comprendida a partir del momento en que se relaciona al contexto histórico y a la estructura social en los cuales fue concebida (Connerton, 1976). O sea, para que una organización pueda ser comprendida no basta con mirar exclusivamente para sus estructuras, es preciso considerar el conjunto “procesos y estructuras”.

Gadamer (*apud* Deetz & Kersten, 1983) afirma que todos los artefactos humanos, textos, acciones comunicativas y comportamientos poseen significado. No apenas en razón de aquello que son, sino que principalmente en consecuencia de lo que significan, siendo que la capacidad para el entendimiento de las expresiones de la vida tiene soporte en el ser humano, y no en el método o en la objetividad. Para este entendimiento es fundamental tomar en cuenta la historia, el contexto, las prácticas sociales y respectivas expresiones. La comunicación no refleja mas una realidad, al contrario, esta es “formativa” en el sentido de crear y representar el proceso de organizar (Putnam, Phillips y Chapman, 1999:396).

Al reflexionar sobre cultura y comunicación en el contexto organizacional nos preguntamos: ¿por qué debemos considerar cultura y comunicación como aspectos indisoluble en una organización? ¿Cuáles son las perspectivas de cultura y comunicación que emergen del análisis metateórico? ¿Cuáles son las diferencias y semejanzas? Por qué considerar la cultura organizacional en la contemporaneidad? Los cuestionamientos estimulan la exploración del tema.

Con el propósito de ampliar la comprensión sobre este fenómeno, el presente trabajo - un estudio bibliográfico de carácter exploratorio – busca evidenciar, relacionar y comparar diferentes perspectivas metateóricas. Para ello utiliza abordajes funcionalistas, interpretativos, críticos e posmodernos, siendo propuesto un cuadro comparativo (Tabla 1), teniendo como punto de partida lo presupuesto de que las organizaciones no pueden mas ser entendidas adecuadamente apenas en términos de eficiencia y de la acción instrumental (Meyer y Rowen, 1977).

El abordaje clásico funcionalista se encuentra difundido en la academia en nivel teórico y práctico. Las otras visiones – que no sirven aquí de contrapunto – fueron traídas visiones alternativas sobre la construcción y el procesamiento de la cultura y de la comunicación en las organizaciones. En esta perspectiva es primordial el entendimiento y la interpretación de los contextos, de las voces y de los discursos, que conquistan espacios y permean la vida de las organizaciones.

Así, los autores en que se basa este artículo son reconocidos como clásicos en sus áreas de estudio, y fueron seleccionados por sus cualidades inaugurales de perspectivas teóricas innovadoras. El estudio bibliográfico aquí efectuado tiene la ambición de construir una reflexión válida acerca de la temática, que ciertamente oportunizará el desenvolvimiento de nuevos estudios.

Se destaca que la cultura organizacional ha sido vista como metateoría, '*metatheory*', según Linstead & Grafton-Small (1992), por explicar y prever la eficacia corporativa. "Metateoría es un proceso que ocurre después de una teoría haber sido creada y considera la teoría recién-creada como objeto de estudio" (Ritzer, 1991:3). Al hablar en perspectivas metateóricas, afirmamos que "no hay suposiciones filosóficas correctas o equivocadas, apenas suposiciones diferentes" (McAuley, Duberley y Johnson, 2007).

De acuerdo con ese raciocinio entendemos que, al explorar perspectivas funcionalistas, interpretativas, críticas y posmodernas, estamos ofreciendo nuevas posibilidades de análisis de las organizaciones en diferentes contextos, no entendiéndolo, con todo, que una perspectiva sea más correcta que otra en los estudios de la comunicación y de la cultura organizacional (conforme Tabla 1).

1. REFERENCIAL TEÓRICO: EL COMIENZO

Jaques (1951) destacó el término "cultura" como una variable interna, en el ámbito de las organizaciones. Bennis (1969) consideró que la única forma de cambiar una organización es cuando se cambia su cultura. Katz e Kahn (1978) observaron que tanto organizaciones como grupos de trabajo poseen culturas. Pettigrew (1979) expuso sobre símbolos, ideologías, lenguaje, valores, ritos y mitos para creación y cambio de la cultura en las organizaciones. En los años 80' del siglo pasado el concepto de cultura organizacional estalla en los Estados Unidos con los libros *Cultura Corporativa*, de Deal e Kennedy, y *En Busca de la Excelencia*, de Peters e Waterman, además de reportajes destacados por las revistas *Business Week* e *Fortune*. El discurso básico de la época preconizaba el desempeño de las organizaciones sobre una visión direccionada al gerenciamiento de la cultura.

En la academia el gran marco ocurrió en 1983 con la publicación de una edición exclusiva sobre cultura organizacional en *Administrative Science Quarterly* editado por Jelinek, Smircich e Hirsch (1983). En esta obra la cultura fue vista como producto y proceso continuamente creado por personas en procesos de interacción. Organizaciones pasan a ser entonces entendidas y analizadas no en términos materiales o económicos (Smircich, 1983), sino como formas expresivas, manifestaciones de la conciencia humana. Esta modalidad de pensamiento adopta la idea de la cultura como un dispositivo epistemológico, lo cual molda el estudio de la organización como un fenómeno social que comprende "organización como una forma particular de expresión humana" (Smircich, 1983: 353).

A partir de ahí podemos percibir que las organizaciones se han preocupado con un abordaje más humanizado y menos racional de sus emprendimientos. La perspectiva de la metáfora contribuye desde entonces para el incremento de esta visión una vez que en esta perspectiva el mundo organizacional existe como padrón de relacionamientos simbólicos y significados sustentados por el proceso continuo de la interacción humana (Smircich, 1983).

Barker (1999:31) complementa la visión de Smircich y propone mirar para la cultura como algo que una organización hace, siendo “un proceso inerentemente inventivo y formativo”, donde el objeto de interés se concentra en los “procesos organizativos” (idem). Para el autor, tanto la visión de cultura como variable (Smircich, 1983), como metáfora, no explican el proceso dinámico y fluido que ocurre en las organizaciones de creación de significados. La justificativa para tanto tiene soporte en la argumentación de Gray, Bourgon e Dornellon (1985) en la cual, cualquier cultura organizacional constituye una fuerza creativa de procesos discursivos compartidos, los cuales son utilizados para construir, reconstruir y a veces hasta destruir significados colectivos. Parece interesante exponer sobre el pensamiento de Martin y Alvesson (*apud* Brummans et al.), “organizaciones no tienen culturas, pero son culturas” (p. 643). Si por un lado es preciso observar que la cultura organizacional puede ser socialmente y continuamente construida, es igualmente necesario reflexionar sobre la naturaleza propia de una organización como detentoras de cultura, o como su mera expresión.

Tal reflexión conduce la antinomia radical entre “las organizaciones son cultura” o “las organizaciones tienen cultura”. En cierta medida se trata de una falsa cuestión, ya que si asumimos la primera asertiva como verdadera provocamos una tautología en la cual “todo en una organización es cultura”. Se vuelve evidente la falsedad de la antinomia radical, pues si todo es cultura, lógicamente sabemos entonces que “nada” es cultura, del mismo modo. Aspectos culturales en una organización no pueden ser despreciados, tanto por ser evidentes como intervinientes en los procesos internos, sobre todo.

Pettigrew (1996), al depararse con la cuestión de la viabilidad de administración de la cultura, responde positivamente, pero considera una serie de dificultades en esta acción. Sin embargo, para los propósitos de discusión radical el autor nos da la pista de la relatividad necesaria para la comprensión de que la cultura constituye las organizaciones, pero no las submete a su único dominio. Por ejemplo, se sabe manipular la cultura de una organización, como veremos más adelante.

Se entiende que la comunicación sea uno de los elementos concurrentes, igualmente constitutivos y contingentes de las posibilidades de una organización.

Los estudios de Meyerson y Martin (1987), Martin (1992, 2002) presentaron tres perspectivas para análisis de la cultura organizacional, las cuales pueden desvendar radicales y diferentes visiones (Putnam, 2003): integración, diferenciación y fragmentación. Integración es vista como homogeneidad, consenso en valores y transparencia. La perspectiva de diferenciación destaca las subculturas que están en conflicto o coexisten unas con las otras en las organizaciones, siendo que la característica predominante es la de multiplicidad de culturas. La fragmentación trata sobre ambigüedad organizacional (ironías y paradojas), ambigüedad y

mudanzas constantes, siendo que el análisis recae en las relaciones de interés y consensos transitorios. Martin (2002) incorpora fuertemente las tres perspectivas en un estudio, proponiendo una matriz que demuestre la complejidad del proceso (Brummans & Putnam, 2003).

La perspectiva clásica funcionalista considera la organización como entidad “única” en la cual los miembros buscan attingir objetivos e intereses comunes (Putnam, 1983). Organización es un sistema abierto que existe en un relacionamiento instrumental con su ambiente (Smircich, 1983:226). En este contexto, la realidad social es externa al individuo (Putnam, 1983), o sea, ocurre en momento anterior a la actividad humana. La visión *management-oriented* (McAuley, Duberley y Johnson, 2007:20) domina esta perspectiva, en la cual prácticas gerenciales son estimuladas para que atinjan eficiencia y eficacia organizacional. La unidad principal de análisis es la organización (Putnam, 1983).

En la metáfora “container”, los mensajes asumen formas físicas, esto quiere decir que ellas tienen propiedad tangible y ocurren en los flujos ascendente, descendente y horizontal (Putnam, 1983). El significado y el contenido de los mensajes tienen papel secundario, cuyo significado reside en el mensaje y en los filtros perceptivos, siendo, por tanto, una visión mecanicista y lineal de la comunicación, la cual puede ser medida y evaluada. Aquí, la preocupación es con el nivel de información en el interior de la organización, principalmente a lo que se refiere a los aspectos formales e informales (*grapevine*) y a la red de comunicación. Putnam (1983) advierte que los filtros pueden impedir la transmisión eficiente del mensaje, llama también la atención para el control acentuado de los gerentes sobre la organización intacta en el flujo del mensaje.

La existencia de leyes universales, según Putnam (1983), facilita la explicación de los fenómenos que ocurren en las organizaciones, en las cuales la ciencia genera conocimiento objetivo en virtud de la visión relativista del mundo social. “Causalidad es vital para el desenvolvimiento de conocimiento generalizado” (Putnam, 1983:41). El análisis de los comportamientos organizacionales tiene como base leyes generalizadas que gobiernan el comportamiento social.

Organizaciones cargan un “sentido de uniformidad en la filosofía, objetivos y procedimientos” (Putnam, 1983:45). La perspectiva funcionalista acaba por aclarar el proceso social en propiedades fijas, tratando organizaciones como entidades (Putnam, 1983). Por lo tanto, la estructura social es anterior a la acción de los individuos, o sea, es anterior a la propia actividad humana. Aclarar significa transformar lo abstracto, mediante actuación cuya finalidad es volver concretas formas simbólicas y hechos empíricos (Swenson *apud* Putnam, 1983). Putnam (1983) resalta otro paradigma en el cual individuos son productos del medio ambiente, una vez que este mundo externo sugiere comportamientos apropiados.

La comunicación es vista como un instrumento, una herramienta, cuya función, conforme apuntado por Deetz y Kersten (1983:155), es contribuir para el alcance de los objetivos organizacionales. Para Morgan (*apud* Smircich, 223), la teoría organizacional funcionalista propone un lenguaje capaz de crear y sustentar “un sistema de valores para el conocimiento y gerenciamiento de la experiencia organizacional”.

Enfatizar la perspectiva funcionalista es lo mismo que enfatizar una cultura compartida en toda organización. De esta forma, las personas están comprometidas con los objetivos organizacionales prescritos por los gerentes. En este sentido, tanto la comunicación como la cultura pueden ser vistas como manipuladoras, como objeto que puede ser estratégicamente articulado. Gerentes pueden hacer uso de la comunicación como instrumento y por ese medio controlar determinada situación (Putnam, 1983), manteniéndose la integridad de la organización. La cultura puede ser manipulada por los gerentes a fin de crear una organización efectiva y competitiva (Trethewey, 1997) o gerentes pueden controlar empleados por medio de la cultura (McAuley, Duberley y Johnson, 2007).

Cuando miramos para la perspectiva funcionalista naturalmente vemos el tratamiento de cultura como entidad. La percepción que pasamos a tener es de distancia en relación al proceso de formación de la cultura, como si cultura fuese 'algo que existe' En la organización, que se forma independiente de las personas. Cultura tiene un enfoque extremadamente mecanicista y la comunicación no huye a esa regla, lo que permite observar claramente referencias a los procesos de comunicar la cultura de esta o aquella organización, como si fuese única y exclusivamente un proceso de transmisión de un comportamiento o de un determinado valor. Entendemos que los efectos de la cultura son mucho más intensos y que nuevas perspectivas transportan a la otra realidad para análisis de las organizaciones y sus contextos relacionados a la comunicación y cultura.

Smircich (1983) entiende que el hecho de ver la cultura como controlada o gerenciada lleva a ignorar que las culturas surgen espontáneamente de lo cotidiano de interacción social, ya que las personas resistirán naturalmente las tentativas de gestión, de manipulación de esos procesos. Linstead y Grafton-Small (1992:335) llaman la atención para el entendimiento de las personas en la condición de "miembros múltiples" porque al participar de otras instituciones culturales y sociales, hay mayor poder de influenciar los valores de la organización sobre una perspectiva funcionalista.

De la perspectiva funcionalista nace la interpretativa, ampliando horizontes y volviéndose, sin ninguna, un marco en el desenvolvimiento teórico de la comunicación y de su relación con otras disciplinas. Esto se da sobretodo a medida en que se cuestiona como la realidad organizacional es constituida (Putnam, 1983). Una conferencia organizada en los Estados Unidos por los académicos Putnam y Pacanowsky en 1983 sirvió de escenario para la visión de la comunicación organizacional como proceso central de las organizaciones, "comparando comunicación con organización" (Eisenberg y Riley, 2001:292). Según Eisenberg y Riley (2001:293), investigadores del área de comunicación comenzaron a explorar organizaciones como "entidades sociales [...] constituidas en interacción", así como la identificación del papel constitutivo de la comunicación en la creación de la cultura organizacional.

Cultura y comunicación deben ser entendidas como proceso. May y Mumby (2005:5) alertan para el hecho de investigadores, que estudiaban "comunicación y organizaciones", pasaron a examinar "como el proceso comunicativo constituye organización", o sea, como una nueva mirada posibilita ampliar horizontes de

análisis y intensifica la visión de la comunicación como aspecto constitutivo de la cultura organizacional, lo que fortalece la visión de dependencia entre comunicación y cultura. “La comunicación organizacional es proveedora y diseminadora de contenidos, los cuales desenvuelven los ambientes organizacionales” (Marchiori, 2008:182). La interpretación de esos ambientes es expresa en la realidad cultural de una determinada organización, por medio de sus discursos y relacionamientos. Conforme propuesto por Eisenberg y Riley (2001:317) “[...] precisamos entender que nuestro trabajo se volvió parte de un fenómeno cultural que estamos estudiando, y nosotros estamos, en parte, reflexivamente creando el futuro de las organizaciones”.

Cultura es el resultado de la interacción social y es formada en comunicación. Bormann (1983) define comunicación como el proceso social humano por el cual las personas crean, desenvuelven y sustentan la conciencia grupal, compartida y simbólica. Para el teórico, comunicación es fundamental, no siendo una condición suficiente para la formación de cultura organizacional, pues otros aspectos como artefactos, tecnología, herramientas son necesarios. El autor enfatiza que sin comunicación estos componentes no resultarían en una cultura. Por lo tanto, entendemos que cultura y comunicación son indisociables y dependientes en el contexto de las organizaciones en la contemporaneidad.

Para Cheney y Lair (2006:58) cuando analizamos organizaciones y comunicación organizacional pasamos a observar profundamente el fenómeno considerando simultáneamente el ‘status’ de una organización, como actor social, y el proceso de organizar que acaba por crear, mantener y transformar la propia organización. Organizaciones están en estado latente de desenvolvimiento pudiendo cultura y comunicación ser vistas como proveedoras de conocimiento, y contribuir para nuevos desafíos en el mundo organizacional. Sapir (*apud* Romani, 2007:13) comenta sobre las interconexiones que acaban por existir entre lenguaje y cultura “en la perspectiva de cultura como un sistema de comunicación”. Barker (1993) entiende que la cultura organizacional es flexible, maleable, no rígida, confinada a una estructura, o sea, es una formación fluida y dinámica de posibles significados, por medio del discurso, posibilitando a sus miembros atribuir conocimiento. “Organizaciones alcanzan reconocimiento comunicativamente” (Pacanowsky y Trujillo, 1982:122), siendo la comunicación un proceso en el cual “cada comportamiento comunicativo es constituido de relacionamientos interpersonales” (Trujillo, 1983:82).

Según Marchiori (2006:231), la cultura es interactiva “a medida en que los individuos observan y interaccionan con el mundo y, por medio de ese proceso, pueden simbolizar y atribuir significado”. Pacanowsky y Trujillo (1982:123) sugieren que las “personas al conversar están comunicándose y construyendo su cultura”, siendo la cultura “constituida y reconstituida en comunicación” (Bantz, 1983:60). Eisenberg y Riley (2001:294) comulgan en este pensamiento, visto que “la visión comunicativa de cultura organizacional acaba por ver comunicación como constituyente de la cultura”. Marchiori (2006a:87) complementa: “es a través de la cultura y de la comunicación que las personas dan sentido al mundo en que viven, atribuyendo significado para las experiencias organizacionales [...] el proceso de cultura es la construcción de significados”. Queda claro que las personas construyen su

cultura comunicativamente a la medida que desenvuelven significados, símbolos y discursos para todas sus acciones.

Estos posicionamientos nos llevan a explorar y desvendar las perspectivas metateórica interpretativa, crítica e posmoderna que permean los estudios de la cultura y de la comunicación en organizaciones, las cuales pueden ser comparadas en la Tabla 1.

2. PERSPECTIVA INTERPRETATIVA

La perspectiva interpretativa tiene relación directa con los seres humanos en su condición de actores sociales. McAuley, Duberley y Johnson (2007:36) comentan sobre la importancia de los actores humanos y sobre el proceso subjetivo de interpretación y entendimiento que acaba naturalmente ocurriendo alrededor de estos seres humanos en el proceso de construcción de comportamiento en las organizaciones. La visión interpretativa posibilita concebir las organizaciones como sistemas de construcción social de significados compartidos (Smircich, 1983:221). Putnam (1983:45) expone que “organizaciones son relacionamientos sociales”. El fenómeno social es definido por la construcción de una determinada realidad (Berger y Luckmann, 1966) por medio del lenguaje, símbolos y comportamientos que son expresados por las personas en las organizaciones.

La teoría de la construcción social afirma que significado surge en los sistemas sociales y no en los individuos de una sociedad (Allen, 2005:35), siendo lenguaje considerado uno de los aspectos principales de su desenvolvimiento (Smircich, 1983:223). Westwood y Clegg (2003:10) sugieren que la esencia de la construcción social es una preocupación con la experiencia vivenciada y la producción de sentido para las personas en los contextos en que viven, siendo el objeto de estudio la vida y los significados construidos por las personas en los procesos de interacción. Marchiori (2006b) entiende que las personas, al reaccionar en las situaciones comunicativas, modifican el significado de la acción, pues buscan un nuevo estado de negocio.

Se percibe que la realidad es experimentada por los miembros. En ella los significados pasan a ser constituidos, en los más diferentes niveles organizacionales. Autores (Putnam, 1983; Johnson, 1977) destacan que, al mirar para una organización como proceso de construcción social, vemos que “organizar se vuelve un proceso de comunicar” (Putnam, 1983:53), siendo la perspectiva interpretativa una evolución de la funcionalista, gracias a la cual se entiende que la visión de la propia organización es ampliada posibilitando el desenvolvimiento de una realidad más equilibrada, en la cual las personas no solo se vuelven miembros activos del proceso, sino que llegan a crearlo. De esta forma, “nuevas interpretaciones precisan ser construidas para sustentar la actividad organizada” (Smircich, 1983:221).

La realidad social es un proceso simbólico creado por medio de acciones y significados subjetivos atribuidos a esas acciones (Putnam, 1983:44). Tales acciones posibilitan el relacionamiento entre las personas,

mediante el cual los individuos pasan a interpretar la realidad delante de este pensamiento más colectivo que naturalmente se forma por medio de las interacciones sociales. Todas las formas de la organización humana, aunque aparentemente sean concretas y reales, son “fortalecidas y dotadas de sentido por sus miembros” (Smircich, 1983:225). El cambio se vuelve grande a medida que pasa del nivel de gerenciamiento y control para el de observación de una organización en términos de “interpretación y conocimiento” (Smircich, 1983:225).

El estudio del significado surge como un aspecto-clave, o sea, es “la manera por la cual, individuos dan sentido al mundo en que viven” (Putnam, 1983:31). Dar sentido a las acciones, ‘sensemaking’ (Weick, 1995), considerar la comunicación verbal y no verbal como proceso en continuo desenvolvimiento (Putnam, 1983), como comportamientos ínter ligados, creando y recreando interacciones, son cuestiones que se imponen en la metateoría interpretativa. Entendemos que los significados surgen en los procesos de interacciones, no son únicos, y propician la creación y recreación de eventos organizacionales. Esta visión pluralista acaba por revelar para los investigadores no solo tratamientos múltiples de la realidad organizacional, sino que también la consistencia de realidades múltiples, una vez que las personas pasan a explorar practicas de ‘sensemaking’ en todos los niveles de la organización (Putnam, 1983). McAuley, Duberley y Johnson (2007:290) entienden que “organizaciones son pluralistas, con diferentes caminos para actuar y comportarse.” Organizaciones presentan innumerables formas de reaccionar y de pensar pudiéndose inferir la existencia de múltiples interpretaciones de cultura.

Los investigadores interpretativos acaban por cuestionar la existencia de la organización, pasando a tratar colectividad como resultado de procesos en los cuales los miembros construyen la realidad social (Putnam, 1983:45). McAuley, Duberley y Johnson (2007:39) enseñan: “la verdad puede estar presente, pero nosotros no tenemos conocimiento porque nosotros acabamos viendo por los filtros [...] Esta base cultural, subjetiva y de procesos dotados de sentido, crea la realidad para nosotros”. Los autores recuerdan que el conocimiento humano da forma a una realidad socialmente construida, siendo las versiones mutables en el transcurso de las circunstancias sociales en que son producidas.

Para los teóricos de la corriente “*interpretive*”, las estructuras son complejas, son relacionamientos semi-autónomos que se originan de las interacciones humanas. Hay una interacción y una visión de conjunto entre departamentos, que acaban por influenciar a los comportamientos organizacionales, siendo que estructura y proceso coexisten. La participación de los individuos en la creación de sus propios ambientes es característica predominante, llegando a influenciar el ambiente y la realidad organizacional (Putnam, 1983:36).

La cultura organizacional es vista como un sistema de significados y símbolos compartidos (Putnam, 1983), y emerge de las interacciones diarias entre las personas (McAuley, Duberley y Johnson, 2007), o sea, es un sistema de interacciones. El contenido de la cultura organizacional se forma y es reafirmado precisamente en las relaciones diarias que ocurren en las organizaciones, en nivel de detallamiento de los procesos sociales (Young, 1989). Para Young (1989), los eventos y procesos organizacionales son pasibles de

interpretaciones múltiples. De esa forma, la cultura organizacional posee 'propiedad emergente' (Linstead y Grafton-Small, 2007:336), en consecuencia del proceso de construcción de significado, la cual emerge de los eventos organizacionales estimulados por diferentes grupos e intereses en busca de sus objetivos (Young, 1989:190). Debemos además recordar que las organizaciones son compuestas por muchas culturas (McAuley, Duberley y Johnson, 2007).

Las interpretaciones son analizadas por un proceso dialógico, "*dialogic process*", con los actores y por medio de significados sociales consistentes y de prácticas organizacionales (Putnam, 1983:48). El investigador acepta la realidad sin discutir su potencial. De la perspectiva interpretativa nace la visión crítica – la cual busca identificar la distorsión que puede ocurrir en la comunicación y busca liberar a las personas de exploración, alienación y formas arbitrarias de autoridad (Schroyer *apud* Putnam, 1983:48), perspectiva abordada en la secuencia.

3. PERSPECTIVA CRÍTICA

La teoría crítica busca revelar lo ideológico subyacente a las "estructuras, prácticas y discursos que esconden" (Westwood y Clegg, 2003:10), preocupándose con el desarrollo de las organizaciones en el sentido de llenar todas las potencialidades de sus miembros, como seres humanos. Para eso, instiga las organizaciones a pensar en la arquitectura organizacional, en el liderazgo y en la comunicación (McAuley, Duberley y Johnson, 2007) teniendo como último objetivo la creación de espacios organizacionales de excelencias capaces de estimular el desenvolvimiento de las personas.

Los teóricos críticos "recusan el positivismo" (McAuley, Duberley y Johnson, 2007:36), y buscan la emancipación del fenómeno en estudio por medio de la "crítica en el ordenamiento social" (Putnam, 1983:53). El objetivo principal del estudio es el "cambio social" (Deetz y Kersten, 1983:149). Deetz y Kersten (1983:149) se refieren a la posición central que la teoría crítica asume en el desenvolvimiento del estudio en comunicación a medida que apela de modo explícito para los "sistemas comunicativos".

Conflictos surgen y resurgen, visto que las estructuras de poder acaban siendo reveladas y puestas a prueba, eventualmente sucumbiendo o reforzándose. Putnam (1983) explica que la supresión de conflictos es relacionada con el producto de identidad individual, conocimiento social y proceso de decisión organizacional. Organizaciones, así como sus estructuras y prácticas, son vistas como creaciones históricas sociales alcanzadas en condiciones de estrangulamiento y, usualmente, en posiciones desiguales de relacionamiento de poder (Deetz, 2005:94).

El interés se concentra en las lagunas que acaban por existir entre las reales necesidades humanas y el conocimiento y expresión de estas necesidades (Deetz y Kersten, 1983:152). La visión crítica considera la necesidad de mayor equilibrio en las organizaciones, pues parte de lo presupuesto de que hay diferencias por ejemplo, entre gestores y funcionarios, siendo el ambiente organizacional caracterizado por

“dominaciones” y “opresión” (Deetz y Kersten, 1983). Para McAuley, Duberley y Johnson (2007) los teóricos críticos revelan estructuras de opresión y injusticia que ocurren en el ámbito de las organizaciones en sociedades capitalistas, y es fundamental posibilitar a los miembros organizacionales el fortalecimiento de sus derechos democráticos y responsabilidades.

El estudio crítico busca contribuir para la existencia de una comunicación organizacional libre y abierta en la cual sociedad e individuos alcancen objetivos colectivos. Queda clara la función cuestionadora del abordaje crítico, dado que tiene como enfoque “el papel de la organización en el potencial relleno de las necesidades del ser humano” (Deetz y Kersten, 1983:155). Comunicación organizacional pasa a ser más amplia, no restringiéndose a una visión específica de la organización y si al contexto de la sociedad como un todo, viendo tanto la organización como la sociedad a sufrir influencias múltiples.

La realidad organizacional es el resultado de una dialéctica entre relaciones históricas y materiales y entre condiciones materiales y factores socialmente construidos (Deetz y Kersten, 1983:161). El desenvolvimiento del potencial humano se da por intermedio de la participación y de la creación de nuevas formas sociales, en virtud de lo que el comprometimiento con este objetivo conduce ampliamente el proceso de intervención (Deetz y Kersten, 1983:171).

La “conciencia crítica” (McAuley, Duberley y Johnson, 2007:26) acaba por concebir nuevas formas de organizar, lo que posibilita reducir formalmente el poder de las personas. Alvesson y Willmott (1996:114) resaltan que el abordaje crítico propicia una abertura radical para el entendimiento de la vida organizacional, una vez que su práctica presenta potencial para promover nuevas formas de trabajo, las cuales dan voz, promueven, y ayudan a las organizaciones a la reflexión crítica y a mayor autonomía. Siendo así, por medio de la crítica, de la reflexión, del debate y del desenvolvimiento de relaciones democráticas, el ‘*status quo*’ puede sufrir alteraciones (McAuley, Duberley y Johnson, 2007:26).

La idea de organizaciones más democráticas es una conquista de la teoría crítica, siendo uno de los aspectos cruciales crear, dentro de ese contexto, sociedades y organizaciones que posibiliten a los miembros ser ‘humanos’, desarrollando todos sus potenciales. (McAuley, Duberley y Johnson, 2007). Para eso, es fundamental conducirse para estudios que demuestren como grupos son formados y como se interceptan, que demuestren también las complejidades y variedades entre ellos, mirando para los procesos comunicativos de producción de consenso y disenso (Deetz, 2005:105). el énfasis de la organización es el aspecto político, siendo la comunicación libre y abierta postura esencial. El estudio de la cultura organizacional considera las críticas y los discursos que se forman en los procesos de reflexión, previniendo distorsiones. De la visión crítica evolucionamos para la posmoderna, en la cual flexibilidad y diferencia demarcan la visión de la comunicación.

4. PERSPECTIVA POSMODERNA

La teoría posmoderna, según Hancock y Tyler (*apud* McAuley, Duberley y Johnson, 2007), presentan cuatro principales proposiciones: no se puede presumir que no existe tal cosa como razón pura; el lenguaje que utilizamos modela lo que vemos y lo que sentimos; no existe tal cosa como conocimiento puro; y precisamos reconocer que hay diferentes visiones de cualquier situación y que debemos intentar descubrir diferentes perspectivas. Dice Taylor (2005: 113) “posmodernistas son comprometidos en explorar los complejos relacionamientos de poder, conocimiento y discurso creado en el esfuerzo entre grupos sociales”.

El poder del lenguaje es resaltado en inúmeros artículos en la teoría posmoderna. McAuley, Duberley y Johnson (2007:252) comentan “lo que vemos [...] significa que aquello que tomamos como conocimiento es construido en y por medio del lenguaje”. Los autores consideran que el conocimiento no tiene ventaja segura si es observado externamente a los procesos sociolingüísticos. De esa forma, lenguaje y negociación social del significado asumen posición fundamental, ya que influyen las percepciones de los que están envueltos en diálogos organizacionales.

La visión que se tiene de la organización posmoderna es la de la descentralización de la autoridad y de los relacionamientos en las unidades y entre las unidades, y de autonomía localizada en el proceso de decisión del empleado (Taylor, 2005:118).

Tal vez no propiamente distinguible como una perspectiva posmoderna, el modelo de dinámica de la cultura de Hatch (1993) puede ser considerado una síntesis simbólico-interpretativa, construida a partir del modelo de Schein (1985). Sus modelos se distinguen por dos puntos básicos: por la diferencia en la inclusión de símbolos como uno de los elementos de la dinámica de la cultura, en Hatch (1993), y por el hecho de los elementos de la cultura ser el foco central de el análisis, en Schein (1985), dando lugar a los procesos que los interconectan.

Del punto de vista comunicacional la contribución de Hatch (1993) reside en la fuerza del argumento simbólico como vector de engendramiento de las dinámicas internas de una organización. El símbolo actúa como mediador entre *actants* (Taylor, 2007) y organización mientras escenario de las dinámicas comunicativas de sus integrantes.

Retornando a la perspectiva en análisis, Taylor (2005:119) revela de forma precisa las diferencias entre modernismo y postmodernismo. Para el objetivo de este artículo destacamos sus contribuciones en la comprensión de los aspectos que las organizaciones posmodernas estimulan: el proceso democrático informal, emergente y basado en consenso; el *empowerment* que propicia el desenvolvimiento de la pro actividad de los funcionarios; los relacionamientos complejos en los cuales funcionarios cultivan educación, reflexión y creatividad a servicio del desempeño organizacional; y la diversidad y diferencia, entre otras características.

A pesar de las similitudes conceptuales, en destaque con las preocupaciones sobre el énfasis en el papel de la comunicación organizacional para las organizaciones, se debe atender a las ponderaciones sobre la reflexión de Chia (2003:127) "...posmoderna es, entonces la cuestión central que da voz y legitimidad para las formas de conocimiento".

Linstead y Graftonm-Small (1992) entienden que la visión posmoderna de la cultura contribuye para un movimiento que permite visualizar la organización como articuladora de innúmeros 'textos' y respectivas características. Un ambiente sin unidad sugiere ironía, paradoja, seducción y diferencias. En ese sentido, ambigüedad, inestabilidad y fluencia de significados son características de la cultura, no existiendo padrones fijos durante períodos distintos, y más o menos duraderos.

El término "discurso" es utilizado por los teóricos posmodernos cuando se refieren a los significados subjetivos por los cuales las personas organizan lo que perciben. Discursos expresan todo lo que puede ser pensado, escrito o hablado, sobre un determinado fenómeno. McAuley, Duberley y Johnson (2007) demuestran que por las creaciones de un fenómeno de lenguaje, discursos acaban por influenciar el comportamiento de las personas. Para los autores, a partir del momento en que se alteran discursos, alguna realidad está siendo literalmente modificada.

Según Ackroyd y Fleetwood (2000), el mundo social es fundamentalmente construido por las personas, siendo generado en los discursos. El lenguaje que las personas utilizan "constituye a realidad, en vez de representarla" (McAuley, Duberley y Johnson, 2007:248). El lenguaje no es neutro; las palabras que las personas tienen disponibles dan forma a la manera con que las situaciones son interpretadas, pues, conforme comentado por los autores, no existe otra realidad fuera del lenguaje que utilizamos para describirla. Aquello que las personas entienden como realidad es, en si mismo, creada y determinada por los actos de percepción subjetiva. "Nuestra creación subjetiva es externalizada y percibida como si fuese independiente de nosotros" (McAuley, Duberley y Johnson, 2007:42). Subjetividad o identidad acaban siendo producidas en este contexto de discurso.

La cultura organizacional es esencialmente ambigua, siendo otros modelos de cultura tentativas de imponer un modelo de orden cuando no existe orden (McAuley, Duberley y Johnson, 2007). En este sentido, el postmodernismo modifica la visión de la cultura, pues, existe un reconocimiento de múltiples interpretaciones y una complejidad de relaciones entre sus diferentes aspectos (McAuley, Duberley y Johnson, 2007), siendo un estimulante desafío el desenvolvimiento de nuevos estudios y descubiertas que puedan ampliar los abordajes presentados en la Tabla 1.

5. CONCLUSIÓN

Al dedicar una mirada crítica sobre las organizaciones podemos reconocer la cultura como un proceso fundamental. En otras palabras, podemos reconocer el contexto y las prácticas sociales que posibilitan la creación y el desenvolvimiento de una realidad con sentido para las personas.

Innúmeras realidades coexisten en una organización, y estas solamente obtendrán significado a partir del momento en que su diversidad sea comprendida. Con todo, los estudios organizacionales demuestran ir más allá del simple entendimiento de la necesidad de sistemas de significados compartidos. Según Chan (2003:316) “las personas hacen sentido de la racionalidad y de la comprensión de las acciones apenas como resultado de lo que las personas hacen (*instantiative*) y no como una dada premisa (*entitative*) antes de cualquier entendimiento y significado compartido”.

Al ponderarse sobre cuestiones interpretativas, críticas y posmodernas se puede obtener un cuadro más completo y articulado de comprensiones, capaces de averiguar de forma más precisa las flexibilidades y riquezas de las dinámicas internas a las organizaciones. Tal visión facilita igualmente la comprensión de los procesos de negociación social de los significados. Ahí diferentes realidades coexisten y se respetan. Diferentes sentidos, hacen sentido.

La escena contemporánea parece exigir que se mantenga los estudios de la cultura y de la comunicación como facilitadores del entendimiento de la propia vida de las organizaciones. Los artefactos humanos, los textos, las acciones comunicativas se evidencian como cuestiones imprescindibles para este entendimiento y demuestran ciertamente las limitaciones tratándose cultura apenas como *entity*.

Conquergood (1991:184) convida a repensar identidad y cultura como “construcción y relacionamiento” (*constructed and relational*). Eisenberg y Riley (2001:316) sugieren que consideremos “organizar y estructurar como relacionamiento comunicativo”. Si realmente consideramos estas perspectivas, vamos a entender como las interacciones son desenvueltas en las relaciones comunicativas, y como el discurso crea una nueva realidad que posibilita las personas a interactuar. Culturas de relacionamiento surgen con el objetivo de promover el desenvolvimiento del ser humano, siendo que la comunicación es su génesis.

Al considerarse las metateorías funcionalista, interpretativa, crítica y posmoderna relacionadas a la cultura y a la comunicación organizacional, se puede evolucionar en el sentido de visualizar reflexivamente el desenvolvimiento de nuevos estudios que estarán evidenciando mucho más la comunicación como proceso de interacción, de generación de conocimiento y de creación de cultura, en vez de comunicación ser vista apenas como una herramienta. Límites ontológicos y epistemológicos no pueden ser desconsiderados cuando se aplican múltiples abordajes, tal como hecho en el presente artículo.

Los espacios organizacionales son atravesados por relaciones comunicativas en las cuales existen concordancias y discordancias de una forma productiva. Vale decir, por medio del diálogo se llega a realidades comunes y de desenvolvimiento humano. Aquí se puede percibir un cambio relevante sobre la comprensión de la dinámica organizacional en la cual no “comunicamos” mas una realidad, y si la “construimos” de forma a facultar que las personas crezcan y entiendan aquello que se crea. Tal visión condice con la argumentación de McPhee y Zaig (2000:3) en la cual organización es un efecto de comunicación y no su predecesora. Lo que podemos constatar en los ambientes organizacionales es una

interacción, de tal manera interactiva y comunicativa, que por medio de sus discursos da vida a una organización.

En otras palabras, reconocemos que el flujo de información existe y es fundamental para la vida de una organización, pero la naturaleza simbólica de la comunicación (Putnam, Philips y Chapman, 1999:383), “refuerza la posición de que comunicación produce organización”, agregando sustentabilidad y “vida” al emprendimiento.

Bibliografía

- Ackroyd, S.; Fleetwood, S. (2000). *Realist perspectives on management and organizations*. London: Routledge.
- Allen, B. H. (2005). "Social Constructionism". In: S. MAY; D. MUMBY (Coords.) *Engaging organizational communication theory & research: multiple perspectives*. Beverly Hills, CA: Sage, pp. 35-54.
- Alvesson, M. y Willmott, H. C. (1996). *Making sense of management: a critical introduction*. London: Sage.
- Barker, J. R. (1993). *The discipline of teamwork: participation and concertive control*. Beverly Hills: Sage.
- Bantz, C. (1983). "Naturalistic research traditions", en L. PUTNAM y M. PACANOWSKY (Coords.). *Communication and organizations: an interpretive approach*. Beverly Hills: Sage, pp. 55-71.
- Bennis, W. (1969). *Organization development: its nature, origins and prospects*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Berger, P. L.; Luckmann, T. (1966) *The social construction of reality: a treatise it's the sociology of knowledge*. Garden City: Anchor Books.
- Bormann, Ernest G. (1983). "Symbolic convergence: organizational communication and culture", en L. PUTNAM y M. PACANOWSKY (Coords.). *Communication and organizations: an interpretive approach*. Beverly Hills: Sage, 99-122.
- Brummans, B. y Putnam, L. (2003). "New directions in organizational culture research", en *Organization*, 10(3), pp. 640-644.
- Chan, R. (2003). "Instantiative versus entitative culture: the case for culture as process", en R. WESTWOOD y S. CLEGG. *Debating organization: point-counterpoint in organization studies*. Oxford, UK: Blackwell Publishing, pp. 311-320.
- Cheney, G. y Lair, D. (2005). "Theorizing about rhetoric and organizations: classical, interpretive, and critical aspects", en S. MAY y D. MUMBY (Coords.) *Engaging organizational communication theory & research: multiple perspectives*. Beverly Hills, CA: Sage, pp. 55-84.
- Chia, R. (2003). "Organization theory as a postmodern science", en H. TSOUKAS y C. KNUDSEN. *The Oxford Handbook of organization theory: meta-theoretical perspectives*. New York, NY: Oxford, 113-140
- Conquergood, S. (1991). "Rethinking ethnography: towards a critical cultural politics", en *Communication Monographs*, 58, pp. 179-194.
- Connerton, P. (1976). "Introduction", en P. CONNERTON, P. (coord.). *Critical sociology: selected readings*. Harmondsworth: Penguin Books.
- Deetz, S.; Kersten, A. (1983). "Critical models of interpretive research", en L. PUTNAM y M. PACANOWSKY (coords.). *Communication and organizations: an interpretive approach*. Beverly Hills: Sage, pp. 147-172.
- Deetz, S. (2005). "Critical theory", en S. MAY y D. MUMBY (coords.). *Engaging organizational communication theory & research: multiple perspectives*. Beverly Hills: Sage, pp. 85-111.
- Eisenberg, E.; Riley, P. (2001). "Organizational culture", en F. JABLIN y L. PUTNAM (eds.) *The new handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods*. Thousand Oaks: Sage, pp. 291-322.
- Hatch, Mary Jo (1993). "The Dynamic of Organization Culture", en *The Academic of Management Review*, 18, nº 4, pp. 657-693.
- Jacques, E. (1951). *The changing culture of a factory. a study of authority and participation in an industrial setting*. London: Tavistock.
- Jelenik, M.; Smircich, L.; y Hirsch, P. (1983) (eds). "Organizational culture" (special issue). *Administrative Science Quarterly*, 28(3).
- Johnson, H. R. (1981). *Communication: the process of organizing*. Boston: Allyn and Bacon.
- Hancock, P. y Tyler, M. (2001). *Work, postmodernism and organization*. London: Sage.
- Katz, D.; Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. (2ª ed.) New York: John Wiley.
- Linstead, S.; Grafton-Small, R. (1992). "On reading organizational culture", en *Organizations Studies*, 13(3), pp. 331-355.
- Marchiori, Marlene. (2006a). *Cultura e comunicação organizacional*. São Caetano do Sul: Difusão.
- Marchiori, Marlene. (2006b). "Cultura e comunicação organizacional: uma perspectiva abrangente e inovadora na proposta de inter-relacionamento organizacional", en MARCHIORI, M. (org.). *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul: Difusão, pp. 77-94.
- Marchiori, Marlene (2008). "Comunicação organizacional e perspectivas metateóricas: interfaces e possibilidades de diálogo no contexto das organizações", en I. L. OLIVEIRA y A.T.N. SOARES, (eds.), *Interfaces e Tendências da Comunicação no contexto das organizações*. São Caetano do Sul: Difusão, pp. 179-200.
- Martin, J. (1992). *Cultures in Organizations*. Oxford: Oxford University Press.
- Martin, J. (2002). *Organizational culture: mapping the terrain*. Thousand Oaks: Sage.

- Meyerson, D. y Martin, J. (1987). "Cultural change: a integration of three different views", en *Journal of Management Studies*, 24, pp. 623-647.
- May, S. y Mumby, D. (2005) (eds.). *Engaging organizational communication theory & research: multiple perspectives*. Beverly Hills: Sage.
- Meyer, J. y Rowen, B. (1977). "Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony", en *American Journal of Sociology*, 83, pp. 340-63.
- McAuley, J.; Duberley, J.; y Johnson, P. (2007). *Organization theory: challenges and perspectives*. Harlow: Pearson Education.
- McPhee, R. D. y Zaug, P. (2000). "The communicative constitution of organizations: a framework for explanation", en *The western states communication association convention, 2000, Proceedings*. San Francisco: Organizational Communication.
- Pacanowsky, M. E.; Trujillo, O'Donnell N. (1982). "Communication and organizational cultures", en *Western Journal of speech communication*, 46, pp. 115-130.
- Pepper, G. L. (1990). *Communication in organizations: a cultural approach*. New York: Longman.
- Pettigrew, Andrew M. (1979). "On studying organizational cultures", en *Administrative Science Quarterly*, 24, pp. 570-581.
- Pettigrew, Andrew M. (1996). "A cultura das organizações é administrável?", em M. FLEURY y R. FISCHER. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas.
- Putnam, Linda L. (1983). "The interpretive perspective: an alternative to functionalism", en L. PUTNAM y M. PACANOWSKY (eds.) *Communication and organizations: an interpretive approach* Beverly Hills: Sage, pp. 31-54.
- Putnam, Linda L.; Phillips, N.; Chapman, P. (1999). "Metaphors of communication and organization", en S. R. CLEGG, C. HARDY y W. R. NORD (eds.) *Managing organizations: current issues*. London: Sage, pp. 375-402.
- Putnam, Linda L. y Pacanowsky, M. E. (1983) (eds.). *Communication and organizations: an interpretive approach*. Beverly Hills: Sage.
- Ritzer, G. (1991). *Metatheorizing in sociology*. Lexington: Lexington Books.
- Romani, L. (2007). "How we talk about culture. Overview of the field of culture and management", en *Academy of Management*, Philadelphia.
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. São Francisco: Jossey-Bass.
- Schroyer, T. *The critique of domination: the origin and development of critical theory*. Boston: Beacon Press.
- Smircich, L. (1983). "Implications for management theory", en L. PUTNAM y M. PACANOWSKY (eds.). *Communication and organizations: an interpretive approach*. Beverly Hills: Sage, pp. 221-241.
- Swenson, D. L. (1982). "On the use of symbolist insight in the study of political communication", en *Human Communication Research*, 8, pp. 379-382.
- Taylor, B. (2005). "Postmodern theory", en S. MAY y D. MUMBY (eds.). *Engaging organizational communication theory & research: multiple perspectives*. Beverly Hills, CA: Sage, 113-140.
- Taylor, J. (2007). *Social Topology and Communication: Toward a Redefinition of Technological Innovation in Organizations*. Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, San Francisco, 23 de mayo de 2007.
- Trethewey, A. (1997). "Organizational culture", en P. BYERS (ed.). *Organizational communication: theory and behavior*. Needham Heights: Allyn and Bacon, pp. 203-234.
- Trujillo, N. (1983). "Performing" Mintzberg's Roles. The nature of managerial communication", en L. PUTNAM y M. PACANOWSKY (eds.). *Communication and organizations: an interpretive approach*. Beverly Hills: Sage, pp. 73-97.
- Weick, Karl. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Westwood, R. y Clegg, S. (2003). *Debating organization: point-counterpoint in organization studies*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Young, Ed. (1989). "On the naming of the rose: interests and multiple meanings as elements of organizational culture", en *Organization Studies*, 10(2), pp. 187-206.

Anexo

Tabla 1. Comunicación Organizacional y enfoques de culturas

	Funcional	Interpretativo	Crítico	Postmoderno
Fenómeno social	Estructuras concretas Entidades Materialistas	Construcciones sociales	Reconstrucciones sociales Cambios sociales	Múltiple discursos
Escuela de pensamiento	Positivista	Centralizada en el significado de las acciones humanas	Fuerza e ideología	Multiplicidad de interpretaciones
Estructura Organizacional	Contiene Efectos sobre las entidades	Procesos, interacciones, relacionamientos, de cambio	Relaciones entre estados fuerza, lenguaje, prácticas socio-culturales	Lugares discursivos
Individuos	Productos de su ambiente Instrumentos de resolución de acciones racionales	Encargados de sentido activo ideológico	Liberar a las personas de múltiples habilidades Actos de conocer los contrastes	crear lo que percibe
Punto de vista Organizacional	Unitario	Pluralista	Competencia/ dominación	Multiplicidad
Orientación	Conservador	Múltiples tratamientos Sobre realidad organizacional	Emancipación	Contradicciones desunidas
Realidad	Objetividad	Subjetividad Dinámico	Conocimiento Constitutivo	coexiste consenso y disensos
Énfasis Organizacional	Especialidad económica	Innovación social	Política	Difusión, diversidad, Tiempo y espacio
Punto de vista Comunicativo	Contenido	significado centrado	Fuerza centrada	Flexibilidad/Diferencia (continúa)

Tabla 1 Continuación

	Funcional	Interpretativo	Crítico	Postmoderno
Esencia de la Comunicación	Efectos de transmisión y canales	Interacción del lenguaje y símbolos	Comunicación libre y abierta	Discursos/Conocimientos
Proceso	Transmisión de mensajes	Crear o cambiar Eventos organizacionales	Ideológicos y completos	Lenguaje constituye realidades
Foco de estudio	circulación de mensajes	Lenguaje usado para Crear experiencias	Libres personas sobre dominación, injusticia y opresión	Discontinuidades
Estilo de Comunicación	Formal	Formal e Informal	Trabajo democrático	ruptura entre forma y contenido
Contenido y significado	Fidelidad del mensaje Tareas orientadas	procesos comunicativos dinámicos	control de discurso	diversificado
Significado	Reside en los canales, De mensajes, filtros perceptivos	Procesos de interacción	Impide distorsiones	Colectivizaron
Investigación	explicaciones funcionales y casuales	Descriptivo	Evaluativo	Persecución de diferencias
Liderazgo Organizacional	Desconfianza Variable / Artefacto	Relación de la raíz de la metáfora	Proceso reflexivo	confiables metáforas
Cultura organizacional	Organización tiene	Organización es	Organización hace	Organización emerge sobre el discurso textos emergentes
Características	Consenso, consistencia y claridad estático, línea previsible	interacción compartida Interacción del significado	distorsión ideológica y sistemática	Disensos, irónicos paradojos, ambiguos, fluencia de los mensaje