2 Ficha 2

CURSO	Comunicación Organizacional 2009
AUTOR	Schvarstein, Leonardo.
TÍTULO	Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas.
AÑO, ED., CIUDAD	1998, Paidós, Bs. As.
EXTRACTO	Págs. 327 a 413.
INGRESO	12 / 8 / 09
COPIAS	26

Leonardo Schvarstein

Diseño de organizaciones

Tensiones y paradojas

PAIDÓS
Buenos Aires · Barcelona · México

6. LAS TENSIONES DEL DISCURSO IDENTIFICATORIO DE LAS ORGANIZACIONES

Lo que vendría a demostrar la falsedad de un pensamiento chino: que una imagen vale por mil palabras. Si digo Amor, si digo Dios, ¿con qué millones de imágenes alcanzaré a explicarlo?

ADRIÁN DESIDERATO, *El equipo de José nunca existió*

La sociedad mediática en la que nos toca vivir ha puesto de manifiesto y ha otorgado relevancia a la manera en que las organizaciones se comunican, tanto con su entorno como en su interior. Así, las palabras "identidad", "imagen", "comunicación" y "discurso" se han asociado a la noción de organización (o sus sucedáneos institución, empresa y corporación) en todas las formas que les permite la combinatoria, dando lugar a conceptos tales como imagen corporativa, identidad corporativa, comunicación institucional, discurso identificatorio, discurso institucional, imagen identificatoria, etcétera.

Paradójicamente, tratándose de comunicación, estos significantes asumen diferentes significados, dependiendo de quién los emplee. En muchos casos, además, se utilizan sin ser definidos, lo cual tiende a aumentar la confusión generada en torno a ellos. De aquí resulta, por ejemplo, que dos intervenciones dirigidas al diseño de la imagen corporativa puedan ser radicalmente diferentes, variando en cuanto a sus objetivos, alcances, herramientas y técnicas de intervención.

Al igual que en otros pasajes de este libro, asumo mis límites con respecto a este tema. No es mi intención, ni estoy capacitado para ello, desentrañar esta verdadera maraña lingüística. Peor aún, me temo que haré mi propia contribución abordando, como señala el título de esta sección, las tensiones del discurso identificatorio. He optado por esta última acepción por las dos razones que siguen:

1. Aunque en un sentido completamente diferente del que adquiere en las intervenciones orientadas a la comunicación y a la publicidad, la noción de identidad es constitutiva del marco que utilizo para el análisis organizacional. Explicaré las diferencias.

2. La noción de discurso es más consecuente con el enfoque semiótico que me sirve para abordar la comunicación en las organizaciones.

Dado el significado diferente que asume la palabra identidad en este marco, y la concepción semiótica del discurso que hace extensivos sus enunciados a una enorme variedad de significantes, no resulta sencillo poner ejemplos de discursos identificatorios de organizaciones en esta sección. No puedo mostrar las vestimentas de los miembros, ni el equipamiento de las oficinas, ni la circulación de los rumores, ni lo que ocurre en un centro de atención de reclamos de clientes, ni la manera en que la gente entra y sale de su lugar de trabajo todos los días. Ni siquiera puedo apoyarme en imágenes visuales, porque este tipo de libro me impone limitaciones de espacio y gráficas.

Las manifestaciones del discurso identificatorio no son sólo lingüísticas, ni mucho menos publicitarias, pero aun a riesgo de caer en una excesiva simplificación, quiero presentar de entrada algunos ejemplos para orientar la comprensión de los conceptos que siguen.

La empresa de computación Apple es mundialmente conocida por el carácter innovador que desde su fundación ha tenido en sus mercados. Cuando todavía el gigante IBM y su competencia estaban desarrollando ordenadores cada vez más grandes, y en cierto modo cada vez más alejados del usuario, Apple introdujo la primera computadora de hogar. La novedad no se restringió al *hardware;* también el *software* partió de una concepción radicalmente distinta, resultando sumamente amigable para el usuario. Cuando años más tarde se desarrolla el mercado de las PC's con sistema operativo DOS, Apple ya había desarrollado el concepto de ventanas *(windows)* y brindaba a sus usuarios facilidades para el diseño gráfico aún hoy inalcanzables para las más popularizadas PC. Podría parangonarse la computadora Macintosh fabricada por Apple con un producto de culto, apreciado y defendido a muerte por sus tenedores.

Aún hoy, cuando la comercialización de Microsoft ha inundado el mercado de las PC con su producto Windows, Apple se sostiene en su concepción original. Esta posición le ha traído serios problemas, pero no la resigna porque parece ser parte de su identidad.

Por todo ello creo que el eslogan que la identifica últimamente, "PIENSE DIFERENTE", sintetiza muy bien el discurso identificatorio de Apple. Más aún, considerando el apotegma que dice "Si no los puedes vencer, únete a ellos", ha desarrollado juntamente con Microsoft el programa Office 98, Macintosh Edition, y lo publicita de la siguiente forma:

Usuarios de Windows, por favor abstenerse. Microsoft Office 98 está aquí, y sólo corre en Macintosh. Así es que, si usted usa una Mac, puede correr las versiones más avanzadas de Microsoft Word, Exxcel, PowerPoint, Outlook Express e Internet Explorer. [...] Y si usted usa Windows –bueno, siempre puede visitar a un amigo que tenga una Mac–. (Aparecido en la revista *Wired,* marzo de 1998.)

La insistencia en la identidad propia, el sincretismo entre empresa y producto, el sostén de la diferencia como bandera, incluso la palabra "piense", que obviamente alude a la competencia con IBM, todos estos elementos parecen indicar un rasgo de la identidad construcción de Apple transformado en discurso, en este caso del género lingüístico.

Por supuesto que hay muchos otros rasgos en la identidad de la empresa, y no todos deben ser tan positivos como parece ser éste; seguramente hay tensiones, contradicciones y paradojas, y sin duda el "PIENSE DIFERENTE" debe estar en tensión con la tendencia a la semejanza y la uniformización, tanto en los aspectos más externos vinculados a la comercialización y al producto, como en las cuestiones internas relativas a las relaciones entre los miembros de la organización. Pero ello no inhibe que el eslogan represente un componente importante del discurso identificatorio de la organización.

Puedo añadir otros ejemplos, siempre dentro de las limitaciones ya citadas.

La empresa automotriz Porsche, identificada por la excelencia y la perdurabilidad de su diseño, además de las propiedades mecánicas de sus productos, lanzó en 1990 el nuevo modelo Porsche 911 Carrera Cupée con la siguiente publicidad:

Cuenta la leyenda que cada vez que un nuevo Porsche está siendo creado, se puede escuchar el ruido de las reglas rompiéndose. (Aparecido en el *Wall Street Journal,* 23 de febrero de 1990.)

En el imaginario social, el producto es leyenda, símbolo de *status* por excelencia, y lo ha logrado con sus propias reglas. Es uno de esos productos que bien podrían llamarse "de firma".

Para salir de la identificación con el producto, veamos qué dice un reportaje a Anita Roddick, fundadora de la cadena de tiendas de cosmética natural The Body Shop, titulado "Cosméticos con una conciencia".

Construye fábricas en áreas de alto desempleo, contribuye con Amnesty International y estipula que todos los empleados deben dedicar dos horas por semana al trabajo social, pagados por la compañía. (Aparecido en la revista *Newsweek*, 12 de febrero de 1990.)

La preocupación por el medio ambiente, concebido no sólo como algo físico sino también social, se transforma a partir de esta demanda contractual en un componente importante del discurso identificatorio de The Body Shop, que además manifiesta esta identidad en tiendas deliberadamente pequeñas, decoradas en el exterior y en el interior con un ecológico verde oscuro.

Insisto en las limitaciones de estos ejemplos. No he trabajado con ninguna de estas compañías y, salvo en el último caso, estoy analizando discursos lingüísticos mucho más controlables por su linealidad que todos los otros géneros discursivos que manifiestan la identidad. Además, se refieren sólo a algunos de los rasgos de identidad-construcción de las organizaciones que los enuncian. Pero son enunciados portadores de imágenes fuertes, creíbles para alguien externo a la organización, y que seguramente tendrán sus refuerzos internos, además de las tensiones a las que estarán sometidos.

Puestos estos ejemplos, paso a hacer algunas consideraciones en torno a las nociones de identidad y discurso, para luego abordar las tensiones del discurso identificatorio de una organización.

I. LA IDENTIDAD DE LAS ORGANIZACIONES

En un libro anterior (Etkin y Schvarstein, 1989) hemos definido la identidad de una organización como aquello que permanece invariante a lo largo del tiempo, y que además la distingue de otras de su misma especie. Ford es distinta de Renault, el Banco Bilbao Vizcaya es diferente del Citibank, la Municipalidad de Pilar se distingue de la de Garín, el Hospital de Clínicas no es como el Hospital Alvear, la Universidad de Buenos Aires no es igual a la Universidad Argentina de la Empresa.

En nuestra definición de identidad hemos adoptado el concepto de organización de Maturana y Varela, que señalan el carácter recursivo de esta noción.

Una máquina autopoiética[1] es una máquina organizada (definida como una unidad) como una red de procesos de producción de componentes que produce los componentes que: 1) a través de sus interacciones y transformaciones regeneran y realizan continuamente la red de procesos (relaciones) que los produjo, 2) la constituyen (a la máquina) como una unidad concreta en el espacio en que existe, mediante la especificación del dominio topológico de su realización como tal red. Por ende, una máquina autopoiética genera y especifica continuamente su propia organización (Maturana y Varela, 1975).

A esta característica de autoproducción aludimos cuando tratamos los aspectos teleológicos del diseño de organizaciones y en organizaciones en el capítulo anterior.

Definida de esta manera, la noción de identidad se aparta de sus acciones más propias de los enfoques comunicacionales, como los que siguen.

La identidad corporativa es el conjunto de atributos asumidos como propios por la institución. Este conjunto de atributos constituye un discurso, el "discurso de identidad", que se desarrolla en el seno de la institución de un modo análogo al de la identidad personal del individuo (Chaves, 1988).

La identidad corporativa es un conjunto planeado de indicadores visuales a través de los cuales la audiencia puede reconocer a la compañía, y discriminar una compañía de otra, y que puede ser utilizada para representar o simbolizar a la compañía (Bernstein, 1986).

Obviamente, no es cuestión de aplicar un criterio de verdad ni de objetividad a estas definiciones. Los criterios que llevan a enunciarlas son diferentes, y mi intención aquí es simplemente marcar la diferencia en cuanto a estos criterios de distinción.

Dada la profesión de consultores o diseñadores de imagen de sus autores, las dos citas anteriores, aunque muy diferentes entre sí, se orientan al aspecto comunicativo de la identidad.

Dejando de lado la segunda definición por la limitación de su alcance, nuestro concepto de identidad se acerca al de Chaves, y ello ha dado lugar a fructíferos intercambios entre nosotros. La diferencia surge en el

1. En el contexto de este libro, la organización puede asimilarse a una máquina autopoiética, ya que consideramos que se produce y se reproduce a sí misma a la manera en que dicha máquina lo hace.

uso. En el diseño de la imagen corporativa, los atributos adquieren, explícita o implícitamente, una connotación positiva; más aún, para la comunicación de la identidad se eligen obviamente aquellos atributos que la organización considera valiosos, lo cual configura un círculo de autorepresentación positiva. La "positivización" del discurso es una condición necesaria y una consecuencia inevitable cuando la intención es seducir o persuadir.

En nuestro enfoque, los rasgos de identidad de una organización no tienen a priori ninguna connotación valorativa, y además pueden existir a pesar y en contra de la voluntad propia de la organización. Henry Ford decía allá por la década de 1930 que sus clientes podían elegir cualquier color para su auto, siempre que fuera negro. Esta frase, que marca el carácter autorreferencial y en cierto modo de superioridad y autoritario que la organización ha mantenido a lo largo del tiempo, todavía la identifica a pesar de los esfuerzos que hace en pos de la tan remanida meta de satisfacer las necesidades del consumidor. Este rasgo de autoritarismo está todavía presente en el éxito fulgurante del vicepresidente de Operaciones Automotrices, "cariñosamente" apodado Jack, el Cuchillo, por los estragos que ha causado su política de reducción de costos.

Así expuesto, nuestra atención no está puesta en las misiones, y no en desde los objetivos como entendemos que debe abordarse la identidad de una organización. No se constituye necesariamente por las tradiciones, los rituales, lo primitivo, lo folclórico. Puede configurarse en la transgresión, en el enfrentamiento, en la contradicción, en la negación o la oposición respecto de factores o componentes internos o externos. No se dirige a entender cómo producir más sino a cómo la organización se produce, aunque sea penosamente.

Las organizaciones de fomento barrial "viven muriéndose", a pesar suyo. Las empresas públicas tienden a burosclerotizarse. Las instituciones recreativas constituidas como asociaciones civiles sin fines de lucro tienen problemas con la fijación y la aplicación de las normas que restringen las conductas de sus socios. A los miembros de las empresas familiares se les superponen y se les confunden dos sistemas de roles, el laboral y el familiar, más allá de sus esfuerzos por evitarlo.

He trabajado con una organización psicoanalítica en la Argentina, cuyos miembros son psicólogos. Esta profesión siempre estuvo en colisión con la de los médicos psiquiatras respecto de sus incumbencias, y dado que estos últimos llegaron primero y formaban parte del *establishment* vernáculo, obligaron inicialmente a sus adversarios a transgredir

la normativa vigente si querían atender pacientes. Esta situación le otorgó a la práctica de los psicólogos un cierto carácter de clandestinidad que todavía perdura en el seno de la organización.

Así considerada, la identidad de una organización es emergente y sus rasgos no son sólo producto de la voluntad de sus miembros. Aun cuando definimos la identidad-construcción como aquella que la organización construye para sí misma, para diferenciarse de las demás, no pensamos necesariamente en tal construcción como resultado de propósitos, sino como producto del devenir de la organización. Una escuela secundaria puede tener como rasgo de identidad-construcción el consumo de drogas de sus alumnos, y ciertamente ello no debe ser producto de la voluntad de sus directivos.

La identidad es una abstracción que se materializa en una estructura conformada por los dominios de las relaciones, los propósitos y las capacidades existentes. Las relaciones dialógicas, entendidas como tensiones, también forman parte de los rasgos de identidad de una organización. Hemos identificado las relaciones dialógicas universales (orden-desorden, homogeneidad-heterogeneidad), y también vimos las específicas, como empresa y familia en las empresas familiares, o medicina y negocio en las organizaciones asistenciales privadas.

De lo anterior se deriva que el grado de tensión que presente el sistema de identidad determina el grado de estabilidad o inestabilidad de la estructura. La tensión entre violencia y calma que signa a las organizaciones defensoras de los derechos humanos tiende a enfrentar a sus miembros frente a cada nuevo atropello: ¿responderán de manera reflexiva o violenta?, ¿cuál es el límite de la comprensión y la calma?

La tensión entre el adentro y el afuera de las empresas de venta directa que emplean a miles de revendedoras genera una altísima rotación de ellas.

La identidad de una organización tiene múltiples manifestaciones: está en sus roles y en su tecnología, en sus sistemas de información y control, en los modos en que se toman las decisiones, en los procesos de socialización de sus miembros, en la disciplina que imparte, en las formas que asumen el poder y la autoridad, en los modos de interacción entre sus integrantes, en la configuración de sus espacios y en la distribución de sus tiempos, en sus urgencias y desvelos, en sus paredes y en su equipamiento, en la distribución de sus recursos, en sus ritos y ceremonias, en sus celebraciones y sus duelos, en sus objetos y palabras.

Tal variedad de manifestaciones significa que el corpus a considerar

para distinguir la identidad de una organización es, en realidad y casi tautológicamente, la organización misma en todas sus manifestaciones, y no se agota ni mucho menos en sus expresiones lingüísticas, aunque a veces, como en el párrafo que sigue, baste la lectura de un documento para saber de qué se trata

> El funcionario está delante de la máquina de escribir. El interrogado, sentado ante él, contesta a las preguntas titubeando un poco, pero tratando de decir todo lo que tiene que decir en la forma más precisa y sin una palabra de más: "Esta mañana temprano fui al sótano para encender la estufa y encontré esas botellas de vino sacadas del cajón del carbón. He cogido una para bebérmela en la cena. No sabía que la bodega de arriba hubiera sido descerrajada": Imposible, el funcionario tecleó velozmente su fiel transcripción: "El abajo firmante, habiéndose dirigido en las primeras horas de la mañana a los locales del sótano para poner en funcionamiento la instalación térmica, declara haber casualmente incurrido en el hallazgo de una cuantía de productos vinícolas, situados en posición posterior al recipiente destinado al contenido del combustible y de haber efectuado la extracción de uno de dichos artículos con intención de ingerirlo durante la comida vespertina, no hallándose en conocimiento de la fractura sobrevenida en el establecimiento situado en el piso superior" (Italo Calvino, *La antilengua*)

¿Qué duda tenemos, a través del lenguaje de abogados y funcionarios, de que esta declaración indagatoria exhibe, casi ostentosamente, de estar frente a los rasgos de totalización y despersonalización que lleva consigo el poder judicial en el mejor de los casos, la organización policial en el peor?

Esta identidad así definida se construye en la estrategia fundamental de la organización, precisamente porque no se propone como estrategia, sino como simple autorreferencialidad al servicio de la producción y reproducción de sí misma. ¿Qué hay en una organización que sea más estratégico que la preservación de las propias coherencias internas a lo largo del tiempo?

Recalquemos que identidad es invariancia, y que los cambios de identidad ocurren sin que necesariamente se modifique la forma jurídica o la razón social de la organización. El Correo Argentino acaba de ser privatizado; sigue llamándose igual, está en el mismo lugar y tiene las mismas agencias, y sin embargo ha cambiado de identidad y es esencialmente distinto del que era antes, aun cuando los cambios no sean todavía perceptibles.

A todo lo hasta aquí dicho, podemos agregar las siguientes consideraciones:

- La identidad normaliza un campo de asignación de significados de manera tal que los partícipes internalizan los rasgos fundamentales y se transforman en verdaderos componentes de un holograma, acudiendo a esta metáfora como un modo de indicar que el todo está contenido y reproducido en cada una de sus partes. Y dado que se trata de una causalidad recíproca, y desreificadora (porque no hay organización sin sujetos), las partes, esto es los partícipes, reconstruyen en sus relaciones cotidianas aquello que llamamos identidad.
- La identidad genera el desarrollo de una capacidad de diseño propia y autónoma, transversal a los atravesamientos institucionales externos que tienden a transformar la organización en agencia de los modelos hegemónicos instituidos.
- Posibilita la reproducción comunicativa de la cultura, ese sistema de valores que se expresa a través del lenguaje verbal, las normas, la vestimenta, las prescripciones para el desempeño de los roles.

> Provee a los individuos de una materia prima de información cultural y las reglas para su procesamiento simbólico, instalando un proceso recursivo de construcción social [...] Equivale a información como unidad de valor simbólico, contrapuesta a la noción de redundancia, repetición sin valor agregado de información, sin modificación del estado del sistema (Vizer, 1994).

Esta última alusión a la modificación del estado del sistema genera una reflexión en cierto modo paradójica: la identidad (es decir la organización) opera sobre los componentes, los modela y los cambia, para que ellos no cambien la identidad; genera una serie de estados del sistema tendientes a mantenerlo invariante.

- Como manifestación de singularidad, señala la existencia de límites, de discontinuidades en un espacio, de elementos discretos. Establece una condición de borde, un adentro y un afuera, con las previsibles aduanas que establecerán las condiciones de entrada y salida.
- Construye en el dominio de las capacidades existentes una cultura específica que interrumpe los atravesamientos institucionales y las variables del contexto, transformándolas de entradas (descripción heterónoma) en perturbaciones (descripción autónoma).

- Construye un contexto pertinente, estructurándolo en correspondencia con sus propias coherencias internas.
- Es un sistema disipativo, ya que mantiene su orden importando energía del contexto (externo o interno), a la vez que disipa lo que es desperdicio para sí mismo (por ejemplo, los productos de la organización) (Prigogine, 1983). Realiza todo esto en contra de la tentación de abandonarse pasivamente a las tendencias a la continuidad que el contexto propone a la organización como coorganizador de su realidad. La identidad es la "vacuna" contra el "atravesamiento de agencia".
- Se constituye en una lógica de producción de sentido en relación con un contexto del cual se distingue. En este sentido, posee una cierta fuerza coercitiva para la determinación del orden social interno.
- Existe una fuerte determinación recíproca entre el orden así instituido y la conducta de los miembros, lo que otorga al sistema valores y conductas propios. Por lo tanto, hará falta una perturbación de alta especificidad y de una magnitud cuantitativa importante, si lo que se pretende es modificar este orden instituido.
- Articula lo que ya no es obvio. Construye un espacio-abstracción dotado de reglas propias.

Soy consciente del riesgo que entrañan estas consideraciones, en el sentido de hacer remitir lo emergente a lo voluntario. La identidad no es una cosa, ni expresión de los propósitos de ningún metasistema, y no se propone provocar nada de lo que genera. La identidad, aunque esto sea una tautología, simplemente es, y tiene una eficacia causal sobre la estructura de la organización, tanto como ésta la tiene sobre ella.

La identidad, además de ser, trabaja. Su trabajo es semiótico, un trabajo de producción de discursos, como veremos en las secciones siguientes. Las herramientas de este trabajo son los signos, relaciones entre significantes y significados que los miembros de la organización establecen para identificar a la organización y cumplir con su trabajo. En tanto compartidos, estos signos establecen regularidades consensuales y dan pie a la generación de imágenes.

En efecto, a través del tipo de interacciones comunicativas que genera y que la generan, la identidad suele presentarse como imagen, en el sentido amplio del término no restringido a lo meramente visual. Depende de la posición de quien la percibe, lo que permite distinguir entre endoidentidad, percibida o construida por sus integrantes desde los estados propios de la organización, y exoidentidad, percibida por los partícipes externos de la organización. Endoidentidad y exoidentidad no son necesariamente complementarias, y el análisis de sus congruencias también revelará aspectos útiles para el análisis organizacional.

2. LA NOCIÓN DE DISCURSO

A continuación citaré algunas definiciones y haré algunas consideraciones, que lejos de ser exhaustivas, sólo pretenden tomar lo que me ha parecido útil para caracterizar el discurso identificatorio de una organización e identificar sus tensiones.

> Denomino discurso al contenido material de los enunciados intercambiados en contextos sociales, que se hallan imbuidos de significado a través de la intención de los enunciadores y son tratados como significativos por otros participantes (Dant, 1991).

Elijo esta definición para comenzar porque en ella se encuentran sintetizados los elementos que permiten caracterizar no sólo el discurso sino también la situación discursiva.

- Hay enunciados (subrayo el plural) con un contenido material, es decir que el discurso es potencialmente portador de todo lo que hemos visto relacionado con las funciones de la comunicación: información referencial, descriptiva de un universo de hechos, expresividad del enunciador, interpelación a los destinatarios, establecimiento del contacto, aclaración de códigos, estética.
- Hay enunciadores y destinatarios, es decir direccionalidad.
- Hay intención de los enunciadores, hecho que convierte al intercambio en significativo. Esta intención, sin embargo, no necesariamente determina el significado del discurso.
- Hay un contexto social, constituido por las relaciones de poder, las ideologías subyacentes, las referencias connotativas a otros discursos, elementos que introducen la problemática de la interpretación.

Recordemos del punto 5.3 de nuestra metodología, referido a los parámetros para la comunicación del diseño, que el enunciador no controla el significado de su enunciado. Existe una oposición entre él y el des-

tinatario que los coloca en una situación de negociación, si es que se pretende que el destinatario se apropie también del significado, en este caso, del discurso.

> [...] una noción fundamental es la de una divergencia constitutiva entre emisor y receptor o, para usar una expresión más apropiada, entre enunciador y destinatario. Divergencia que subsiste a pesar de que se compartan códigos comunes que hagan posible la comprensión del mensaje (lingüísticos, discursivos, culturales, etc.). Divergencias de la cultura, de las biografías, de las posiciones y los contextos respectivos, de los puntos de vista y de las interpretaciones. [...] El reconocimiento de esta asimetría insalvable entre enunciador y destinatario, así como el carácter activo y simultáneo de los procesos de recepción/interpretación, sugieren una pérdida de control del sentido por parte del enunciador (Arfuch, 1997).

La asimetría entre enunciador y destinatario tiene, respecto del discurso identificatorio de una organización, dos dimensiones.

- Una *externa*, referida a las relaciones entre los miembros de la organización y todos los que no pertenecen a ella (clientes, proveedores, funcionarios públicos, accionistas que no participan de la gestión, público en general). Para el diseño del discurso identificatorio, consideraremos enunciadores a los agentes, miembros de la organización que tienen la autoridad para serlo, sin perjuicio de que existan otros no autorizados también vinculados a la generación del discurso.
- Otra *interna*, constituida por las divisiones jerárquicas, funcionales o de cualquier otro tipo que existan en la organización. Desde nuestra perspectiva de diseño del discurso identificatorio, y en el marco de las relaciones de poder instituidas, consideraremos como agentes enunciadores a quienes ocupan posiciones de dirección.

En ambos casos he utilizado la palabra "agente" para señalar la facultad que tiene la organización para especificar a sus miembros qué hacer y cómo hacerlo (Brown, 1990). La condición de agente no releva a las personas del empleo de su juicio ético para evaluar la razonabilidad de las demandas de la organización.

Recordemos, además, que el agente está sujeto para el desempeño de su rol a los límites ya señalados en cuanto a la posibilidad de especificación completa de sus obligaciones. Esto último nos permite formular una interesante conclusión, que puedo expresar nuevamente a la manera del

refrán: dime qué agentes especificas, y cómo lo haces, y te diré qué clase de discurso construyes (y qué organización eres).

La enunciación en realidad no está restringida a los agentes. Todos los miembros de la organización "hablan", de una manera o de otra.

Concurrí hace no mucho tiempo a un nuevo restaurante, que se presentaba como espléndido en su ambientación física. El *maître* que nos recibía también estaba elegantemente vestido, y su mesura era casi proverbial. La puesta en escena hacía que los cocineros estuvieran a la vista y en contacto con los comensales. La imagen se derrumbó cuando uno de ellos, desaliñado y con muestras evidentes de estar sufriendo el calor de la cocina, nos comentó además que ganaba $ 500 por mes por catorce horas de trabajo diario, seis días a la semana. En la Argentina, en 1998, eso era poquísimo dinero, no sólo en relación con el esfuerzo sino también en valor absoluto.

El cocinero no era un agente autorizado para ser portador, pero era sin duda un portavoz del discurso identificatorio en sentido amplio. Dada su posición, y a través de la articulación entre su historia personal y el acontecer organizacional (Pichon Rivière, 1980), denunciaba uno de los rasgos de la identidad de la organización: el de la relación dialógica entre el esplendor y la miseria.

Esta distinción entre portador y portavoz nos sirve para señalar dos instancias diferentes:

1. la del *análisis* del discurso, en la que consideramos todos los enunciados, sin importar su proveniencia ni el grado de control que la dirección de la organización ejerce sobre ellos;
2. la del *diseño* del discurso, en la que más allá de las dificultades que el trabajo implica, la dirección de la organización intenta controlar los enunciados de los distintos géneros discursivos, y designar a los portadores autorizados del discurso, es decir los agentes.

Pueden preverse desde ya las dificultades que entraña el diseño del discurso identificatorio en cuanto a su implementación, dada la imposibilidad de controlar a los portavoces y de evitar contradicciones entre los enunciados de los diversos géneros discursivos. Retomaré esta cuestión más adelante.

La palabra "discurso" proviene de *discurrire*, que significa "ir y venir corriendo". Hay una ida y vuelta entre el enunciador y el destinatario, que va y viene entre la intención del primero y las necesidades del segundo,

así colocados en relación complementaria y antagónica al mismo tiempo. Tanto en la dimensión externa, como en la interna, bien que con características diferentes, el discurso configura una relación dialéctica entre enunciador y destinatario. En tanto diálogo, introduce la necesidad del mutuo reconocimiento. Como espacio de interacción, exige un destinatario sensibilizado, no cautivo, con posibilidades de elegir.

Las relaciones de dominación inhiben esta dialéctica, se erigen en un monólogo e imponen al destinatario de manera coercitiva el significado pretendido por el enunciador. Queda excluido de ellas el problema de la interpretación: en un contexto de dominación, los destinatarios no piensan, sólo obedecen.

La validez y la legitimidad de las interpretaciones del discurso, entonces, deben ser analizadas acorde con el modo en que se instituyen las relaciones de poder.

Otro aspecto para analizar se refiere a que las enunciaciones del discurso no son sólo lingüísticas.

> [...] se puede identificar el concepto de discurso con el de proceso semiótico, y considerar que la totalidad de los hechos semióticos (relaciones, unidades, operaciones, etc.) situados en el eje sintagmático del lenguaje dependen de la teoría del discurso. Con relación a la existencia de dos macrosemióticas –el "mundo verbal", presente bajo forma de lenguas naturales, y el "mundo natural", fuente de semióticas no lingüísticas– el proceso semiótico aparece entonces como un conjunto de prácticas discursivas (Greimas y Courtés, 1979).

Hemos visto que la identidad de una organización se manifiesta de múltiples formas. Las semióticas no lingüísticas hacen que "hablen" las paredes, los sistemas, las decisiones, los modos de reunirse y discutir. Hay niveles de comunicación lingüísticos (lo verbal en sentido estricto), semiolingüísticos (por ejemplo, los códigos de la indumentaria o del arreglo personal), semióticos (el arte, la escenografía o la decoración) y semioergonómicos (la arquitectura y el equipamiento) (Chaves, 1988).

Son susceptibles de diseño la organización (estructura, procesos, sistemas, políticas, normas y procedimientos), el equipamiento y la implementación (Flores, 1982). Recordemos, respecto de la implementación, las distinciones que hicimos entre sus parámetros y los del desarrollo del diseño.

Además, los enunciadores son muchos, aun teniendo en cuenta que estamos otorgando tal condición sólo a quienes están autorizados para ser portadores de su discurso.

Hay una concepción "racional" que define como discurso a todo conjunto coherente de enunciados (González Requena, 1989). Desde una perspectiva menos ordenada, la proliferación de enunciadores y significantes que se desautorizan recíprocamente nos invita antes bien a considerar el discurso

> [...] una masa aparentemente amorfa de enunciados en la que el arqueólogo descubre una regularidad de "dispersión", antes que un sistema oculto de conocimiento subyacente. El horizonte disponible para orientar y unificar el análisis no es entonces uno de verdad o sentido, de continuidad histórica o de cientificidad, es meramente una descripción pura de eventos discursivos (Foucault, 1972).

Me interesa subrayar el calificativo de aparente otorgado a esta masa amorfa de enunciados, dado que si en realidad no tuviera forma alguna, no habría organización. Aun reconociendo las limitaciones para controlar la enunciación, una organización ejerce un conjunto de elecciones y omisiones que marcan su lugar como sujeto enunciador de un discurso. El hecho de que este ejercicio sea problemático, aun improbable en el sentido de las tres improbabilidades con las que venimos trabajando, no niega la posibilidad de una acción organizada y, por lo tanto, de un discurso organizacional.

Tal discurso estará sometido a las siguientes tensiones, puestas a la manera de nuestros cuadros:

Las tensiones del discurso de una organización

Parámetro		Perfil	
	Incoherencia		Coherencia
	Multivocidad		Univocidad
	Heterogeneidad		Homogeneidad
	Irracionalidad		Racionalidad
	Desorden		Orden

Desde un punto de vista epistemológico y ontológico, este cuadro no se resuelve. Simplemente existe y es consecuencia de las relaciones dialécticas entre las polaridades que identifica. Desde un punto de vista metodológico, la organización deberá tender a la resolución de estas contradicciones ubicándose lo más cerca posible de la columna de la derecha, esto es procurando coherencia, univocidad, homogeneidad, racionalidad y orden. En este sentido, organizar significa otorgar coherencia al discurso identificatorio de la organización.

Habermas ha identificado cuatro pretensiones de validez para la situación discursiva ideal (Habermas, 1972):

1. *Verdad* de los contenidos proposicionales.
2. *Rectitud* necesaria para el establecimiento de relaciones interpersonales legítimas.
3. *Confianza* recíproca en relación con la sinceridad de las expresiones.
4. *Inteligibilidad* para la comprensión de los enunciados.

Me ocuparé de estas pretensiones de validez más extensamente en el capítulo correspondiente a la credibilidad. Me limito aquí a construir un nuevo cuadro, que a esta altura del libro debe resultar obvio para el lector, y que expresa las tensiones de la situación discursiva real.

Las pretensiones de validez para una situación discursiva ideal

Parámetro		Perfil	
	Falsedad		Verdad
	Impostura		Rectitud
	Desconfianza		Confianza
	Ininteligibilidad		Inteligibilidad

A partir del reconocimiento de estas tensiones, Habermas define al discurso como

> una forma de comunicación que se caracteriza por una argumentación en la cual se convierten en tema las pretensiones de validez que se han hecho problemáticas (Habermas, 1972).

Es decir que es el quiebre o, más aún, la posibilidad de quiebre de una situación de consenso no problematizada la que genera la aparición del discurso. Si nadie duda o ha de dudar de la verdad de lo que enuncio, si me juzgan recto y me tienen confianza, si lo que digo resulta comprensible, no necesito hacer ningún discurso. ¡Los políticos debieran saber que esto es así!

La situación discursiva se instala en la organización porque estas pretensiones de validez se problematizan y deben ser argumentadas cotidianamente, tanto en lo externo como en lo interno. Los temas del discurso girarán en torno a ellas, y las relaciones de poder instituidas serán su contexto de significación. De hecho, el poder se ejercerá en los extremos de manera consensuada o coercitiva, dependiendo del grado en que estas pretensiones de validez sean satisfechas (Forester, 1981).

3. EL DISCURSO IDENTIFICATORIO DE UNA ORGANIZACIÓN

Basados en las consideraciones de los dos puntos anteriores, podemos definir al discurso identificatorio de una organización como compuesto de una multiplicidad de enunciados argumentativos, lingüísticos y no lingüísticos, que tienden a ser coherentes entre sí, y que por vías de sus elecciones y omisiones especifican el lugar invariante que la organización pretende ocupar en el mundo. Es posible descubrir ciertas regularidades en este discurso, más allá de sus contradicciones, y se orienta siempre a satisfacer las pretensiones de validez que se han hecho problemáticas en el medio externo o interno de la organización.

Resulta obvio que trasciende la noción de imagen de la organización, ya que esta última está más relacionada, desde el marco que aquí estoy adoptando, con la semiótica visual y los signos icónicos (Greimas y Courtés, 1979).

La multiplicidad de enunciados y sus categorías lingüísticas y no lingüísticas hacen que el discurso identificatorio se inscriba dentro del fenómeno de la intertextualidad, que comporta

> la existencia de semióticas (o de discursos) autónomas, en cuyo interior se prosiguen procesos de construcción, de reproducción o de transformación de modelos, más o menos explícitos. [...] Se trata solamente de estructuras semánticas y/o sintácticas comunes a un tipo (o a un género) de discursos (Greimas y Courtés, 1979).

Interesa en esta definición la referencia a la construcción, la reproducción o la transformación de modelos más o menos explícitos, expresados a través de semióticas autónomas. La estructura de una organización habla, al igual que sus sistemas, sus políticas, sus documentos, sus avisos publicitarios, la proveniencia de sus miembros o la forma y el contenido de sus quejas, y todos estos diferentes significantes se agrupan dentro de las semióticas autónomas aludidas.

Para el discurso identificatorio, lo esencial es que todas estas manifestaciones aluden a (y están estructuradas por) una visión de mundo que se constituye en modelo identificatorio de la organización. Ella reproduce esta visión en el exterior a través de sus productos, sus comunicaciones, sus relaciones institucionales; en el interior, a través de aquellas sustancias susceptibles de diseño como son sus estructuras, sus procesos, sus sistemas, sus políticas, sus normas y sus procedimientos, sus modelos y estilos de gestión, sus espacios y sus tiempos. También contribuyen a la formación del discurso identificatorio de la organización aquellas cosas que ocurren más espontáneamente, como por ejemplo el uso de los lenguajes naturales, la modalidad de sus reuniones, las disputas, la vestimenta y la presentación de sus miembros cuando no son objeto de diseño explícito.

La existencia de las semióticas autónomas permite inferir que al analizar el discurso desde el punto de vista del diseño, o sea con el propósito de resolver sus contradicciones, resultará probable encontrar puntos ciegos, o géneros "no parlantes". De allí que puedan existir

> [...] zonas muertas que, actuando como grietas, evidencian la ausencia de una intención identificatoria o descuido de ciertas áreas de identificación por no ser éstas consideradas como tales (Chaves, 1988).

Es probable que al lector le resulte extraña esta mención a una intención identificatoria, cuando hemos dicho más arriba que el discurso resulta emergente. Pero la cita proviene de un diseñador de imagen corporativa y, aunque identidad e imagen no sean lo mismo, la extrañeza no debería ser tal. En efecto, la condición de emergente no niega la existencia de una intencionalidad en el discurso identificatorio, que se manifiesta en la etapa de diseño. A pesar de este carácter emergente, el discurso es sin embargo pasible de un proceso de diseño que intenta transformar la semiosis natural y espontánea de la organización en un proceso semiartificial, una "semiosis técnicamente asistida" (Chaves, 1988).

Resulta relevante para la coherencia del discurso que el modelo que comporta, representativo del lugar de la organización en el mundo y, por lo tanto, de su concepción de mundo, esté explícito o implícito. En efecto, si el modelo está explícito, adquirirá de manera manifiesta y normativa un valor metasistémico con respecto a todos los enunciados de la organización, e instituirá un metalenguaje, el lenguaje del *ethos*, que como ya hemos visto es de un orden lógico superior a todos los otros lenguajes de la organización.

Analicemos todo lo dicho con el ejemplo de un párrafo del mensaje anual del Presidente del Directorio y CEO de General Motors, aceptando todos los riesgos que tiene la utilización de un material en cierto modo promocional; después de todo, se trata de la compañía automotriz más grande del mundo.

> Hay una energía renovada en General Motors. Se hace evidente en nuestro desempeño operativo, en nuestra competitividad, en nuestros productos, en nuestras marcas y en nuestros empleados. Cuatro años atrás, cuando por primera vez informé a ustedes por esta vía, les pedí que estuvieran alertas y vieran cómo nuestra compañía habría de cambiar. Ahora estamos más cerca que nunca de ser la organización competitiva que visualizamos al comienzo de nuestro viaje. ¿Estamos ya allí? No completamente. Pero el desempeño de GM en 1996 confirma nuestra creencia de hallarnos en el camino hacia una rentabilidad sostenida y un liderazgo en nuestra industria relativo a innovación y seguridad de producto, efectividad en los costos y entusiasmo de los clientes (John F. Smith, Jr., 28 de enero de 1997).

Hay una argumentación en torno a las pretensiones de validez que se hicieron problemáticas. La empresa pasó por dificultades que fueron públicamente notorias unos años atrás, y su tamaño e inercia tornaron muy dificultoso el cambio. El CEO subraya que dijo que habrían de cambiar y efectivamente lo están haciendo, más allá del escepticismo inicial que aquí trata de eliminar.

El orden enunciado en cuanto a las manifestaciones de la energía renovada indica una jerarquía de valores, en la cual el desempeño operativo, la competitividad, los productos y las marcas anteceden a los empleados. Esta jerarquía instituye un modelo que seguramente habrá de manifestarse en todos los enunciados que constituyen el discurso identificatorio de General Motors. La rentabilidad sostenida (más allá del corto plazo) y el liderazgo en su industria (y no fuera de ella) son una expresión de la manera en que la compañía concibe su lugar en el mundo

En relación con la multiplicidad de niveles que exhibe el discurso identificatorio de una organización, digamos que ningún nivel puede producir sentido por sí solo. Independientemente de su jerarquía lógica, el mensaje del CEO no será creíble si no es coherente con todas las otras manifestaciones que apuntan, por ejemplo, a la percepción de la efectividad del cambio.

La teoría de los niveles desarrollada por Émile Benveniste proporciona, para los enunciados que componen el discurso, dos tipos de relaciones: distribucionales, para las unidades de un mismo nivel, e integrativas, con las unidades de un nivel superior (Benveniste, 1966).

Vale decir que todo discurso tiene su propia organización, y sin la distinción de los niveles ningún análisis coherente es posible. Esta última afirmación no niega la existencia de una lucha por la categorización de los niveles, inscrita en el marco de las relaciones de poder instituidas. Desde esta perspectiva, la organización es la puesta en escena de una lucha por la categorización de los niveles de análisis del discurso identificatorio.

De aquí se deduce que la aplicación de la metodología de la teoría semiótica puede ser sumamente reveladora para el análisis organizacional e institucional. De hecho, el reconocimiento de estas categorías y su ordenamiento jerárquico, trabajo al que Foucault ha otorgado un carácter arqueológico, es la condición necesaria para emprender cualquier diseño, y forma parte de los pasos 2, 3, 4 y 5 de nuestra metodología (variables de contexto, factores críticos de éxito, delimitación y "parametrización" del campo).

Existen como posibles al menos dos órdenes: uno lógico o estructural y otro político. Haciendo extensivas estas consideraciones a las distintas racionalidades que existen en la organización, habrá en realidad muchos órdenes posibles, y la imposición de las categorías estará entonces íntimamente ligada a la existencia de una racionalidad dominante en la organización.

Además, el reconocimiento de la existencia de relaciones integrativas sugiere que las unidades de orden superior serán de mayor nivel de abstracción y complejidad que las de orden inferior.

Las múltiples manifestaciones del discurso identificatorio dan lugar, como he venido anticipando, a diversos géneros discursivos, conjuntos de enunciados que comparten características temáticas, compositivas y estilísticas relativamente estables (Arfuch, 1997). Su amplitud incluye

> todas las posibilidades de la actividad humana, desde las breves réplicas de un diálogo cotidiano [...] una carta... todos los oficios burocráticos... hasta un universo de declaraciones públicas [...] los géneros literarios, periodísticos, dramas, investigaciones científicas... (Bajtin, 1982).

En las organizaciones, cada género discursivo se distingue por su función en una esfera determinada de la comunicación y de la acción, y por el tipo de destinatario que postula (Arfuch, 1997). De esta manera, habrá un género para las relaciones institucionales, otro para las comunicaciones comerciales, otro para las operativas, otro para las comunicaciones relativas a la gestión de recursos humanos (a veces llamadas comunicaciones internas), otro para el equipamiento, etcétera. Algunos de estos géneros tenderán a intersectarse, como será en el caso de una factura que cumple una función comercial y otra operativa, y que pertenece por lo tanto a dos géneros discursivos diferentes.

Además de estas características estructurales y funcionales que estamos viendo, señalemos que el discurso identificatorio, al marcar para la organización un lugar en el mundo, es básicamente portador de ideas. Más allá de las estéticas de sus distintos géneros discursivos, que pueden facilitarnos la captación de estas ideas o bien tender a su enmascaramiento, no debemos olvidar nunca la carga ideológica que el discurso lleva.

> Más allá de su funcionalidad, los géneros discursivos conllevan una carga ideológica, expresan y proponen esquemas valorativos del mundo. No es sólo entonces su dimensión estética lo que impone una reflexión sobre el arte u otras formas significantes sino, sobre todo y de modo inseparable, su apuesta ética (Arfuch, 1997).

Juntemos esta última cita, que de alguna manera señala el carácter dialéctico de la relación entre la ética y la estética del discurso, con todas las consideraciones anteriores en el cuadro de la página siguiente, que sintetiza las tensiones hasta aquí analizadas.

El alineamiento de los polos reproduce, como no podía ser de otra forma, los patrones que identificamos en los cuadros correspondientes a las metáforas de la organización y a las perspectivas disciplinarias. Nuevamente aparecen a la izquierda todas aquellas cosas que tienden a modificarse más dinámicamente, y a constituirse en factores de explicación para el flujo y la transformación. Se trata de expresiones del pensamiento débil que hemos visto en el capítulo inicial (Vattimo y otros, 1988).

Las tensiones del discurso identificatorio de una organización

PARÁMETROS	PERFIL		
Modelo (o representación de lugar en el mundo)	Implícito		Explícito
Concepción del modelo	Unidad compuesta		Unidad simple
Jerarquías	Confusas		Claras
Sujetos hablantes	Portavoces		Portadores
Géneros discursivos	Muchos		Pocos
Relaciones	Distribucionales		Integrativas
Racionalidades	Múltiples		Dominante
Enunciados	No lingüísticos		Lingüísticos
Orientación predominante hacia	Interior		Exterior
Propuesta	Estética		Ética

A la derecha, tienden a eliminarse las ambigüedades, se reducen las opciones y el pensamiento se torna fuerte.

Aceptando que todos los alineamientos reconocen un orden de arbitrariedad, he colocado la orientación del discurso hacia el exterior en la columna de la derecha por considerar que, en la comunicación con el contexto, la organización tiende siempre a simplificar su realidad. Lo hace porque hay cantidad de cuestiones internas que no resultan relevantes para el exterior, o bien porque no las quiere mostrar. Además, salvo en momentos de crisis que trascienden y afectan los intereses de toda la comunidad,[2] es poco probable que desde el exterior se cuestionen todas las pretensiones de validez de la acción discursiva de la organización.

El discurso hacia el interior, por el contrario, deberá siempre argumentar en torno a todas las pretensiones de validez simultáneamente, ya

2. Ejemplos de estas situaciones críticas son los accidentes nucleares o los casos de corrupción en el gobierno. En estos casos todo queda bajo sospecha.

que ellas se toman problemáticas cuando adquieren protagonismo los intereses particulares.

En cuanto a la estética y la ética, esta última será siempre la expresión de un pensamiento fuerte.

La conclusión es que el discurso identificatorio, que indudablemente es expresión de un pensamiento fuerte, no podrá evadirse de estar sometido de todos modos a las tensiones que introduce el pensamiento débil, más característico de la posmodernidad.

4. LAS CARACTERÍSTICAS DEL DISCURSO IDENTIFICATORIO DE UNA ORGANIZACIÓN SUJETO

En tanto señala un lugar en el mundo, el discurso identificatorio es indicativo de los metapuntos de vista que permiten la resolución de las contradicciones inherentes al diseño de organizaciones y en una organización. Más allá de las improbabilidades emergentes de su carácter multívoco, la organización que controla su discurso es competente para establecer la regularidad de dispersión a la que alude Foucault.

Esta competencia puede ponerse al servicio de organizaciones instituidas o instituyentes. Las primeras reproducen y tienden a perfeccionar los modelos institucionales hegemónicos de la sociedad en la cual están insertas; son una expresión del orden instituido. Las organizaciones instituyentes niegan la validez de dichos modelos hegemónicos y tienden a modificarlos por vías de la institución de un nuevo orden.

Aclaremos que ambos tipos de organización son sujeto, en el sentido de oponer una dimensión transversal, autorreferencial, a los atravesamientos institucionales a que están sometidas (Guattari, 1976). En este marco que propongo, no debe confundirse una organización instituida con una organización objeto, ya que esta última transcurre como una mera manifestación acrítica e irreflexiva de la existencia de tales atravesamientos. La organización instituida, por el contrario, ejerce una elección consciente y una adhesión explícita a los modelos hegemónicos. Pretende erigirse en una instancia de reproducción, refuerzo y aun perfeccionamiento de aquéllos.

Con este marco conceptual, el discurso identificatorio de una organización sujeto presenta las siguientes características.

- Pretende construir un mundo *modelo*, un espacio dotado de reglas *propias* establecidas por la organización como declaración de *autonomía*.
- Trae consigo una reorganización de las relaciones sociales a las que alude. Es crítica de la vida cotidiana. Es *reorganización* del mundo.
- Enuncia un *proyecto* que adquiere siempre un carácter social. Indica una *voluntad* orientada hacia un *fin*.
- Es *contextualizado*, ya que expresa necesidades, intereses y deseos relacionados con el contexto social más amplio, el que resulta así no sólo aludido permanentemente sino a la vez construido desde una perspectiva autorreferencial.
- Construye un contexto pertinente ***visible*** y ***pleno*** de sentido, y un quehacer ético en dicho contexto.
- Todo discurso se sitúa en un momento histórico, por lo que cualquier discurso identificatorio contendrá trazas de su pertenencia a una tradición. *Es ahí.*[3]
- Congruentemente con la identidad que expresa, señala la existencia de *límites*, de discontinuidades en un campo. Establece un *adentro* y un *afuera*, una condición de *inclusión* y otra de *exclusión*.
- Es un *saber* que se constituye en un dominio, determinando una forma de propiedad y, por lo tanto, de poder. Exhibe territorialidad.
- Tiene una *fuerza* que emana tanto de sus elecciones como del cuestionamiento y la exclusión de lo que no considera válido. Es imperativo.
- Por todo lo dicho, es un discurso acerca del *poder*, ejercido con la *naturalidad*, la *inmediatez* y la *convicción* que otorga la voluntad de darlo todo en relación con un campo que reconoce como propio.
- Como manifestación de poder, es *ambicioso* y exhibe *seguridad*.
- Argumenta en cuanto a las pretensiones de validez de las acciones comunicativas de su campo que considera problemáticas. Al problematizar un modo habitual de ser o hacer en un campo específico, se propone como alternativa y manifiesta de esta manera su singularidad. En este sentido, *construye figura sobre figura*, rescata y proyecta una figura sobre un fondo que a su vez es constituido en figura por medio de su problematización y cuestionamiento. Es, desde esta perspectiva, recursivo.
- En relación con las contradicciones dialógicas operantes en su campo, toma partido. Por la autonomía en el caso de una cooperativa, por la seguridad en un banco, por la salud en una organización asistencial, por el conocimiento en una escuela, por la artesanía sobre la producción seriada en la fabricación de artículos suntuarios; toma partido, en fin, por el *orden* que propone.
- Al enunciar lo que ya no es *obvio*, evade el contexto de obviedad más propio de los discursos atravesados por los modelos institucionales hegemónicos.
- En sus manifestaciones lingüísticas, utiliza el *presente* indicativo, modo que la Real Academia Española recomienda para nombrar lo que estimamos que es real.
- Enuncia un "Aquí lo hacemos así. Aquí es *diferente* de allá".
- El sujeto del discurso es primera persona plural: nosotros.
- Al hablar desde la *conciencia* de un nosotros, facilita a los miembros el pasaje de la afiliación a la pertenencia (Pichon Rivière, 1980). Posibilita entonces la construcción de la mutua representación interna, aun entre personas (o más bien personajes) que nunca se han encontrado cara a cara.
- Es *apropiado*, en el doble sentido, ser propio del enunciador y de proponer su apropiación por parte de los destinatarios.
- En tanto identificatorio, promueve la identificación del destinatario con los propósitos que enuncia.
- En la propuesta de una realidad alternativa, induce a una *coherencia* entre teoría expuesta y teoría en uso, entre lo que se dice y lo que se hace, que es la base de su legitimidad.
- Es un discurso sobre el *ser*, que transforma el *deber ser* en obvio, natural e inevitable.
- Es asertivo: el enunciador se compromete a que el contenido de lo que enuncia se justifica y es *justificable*.
- Es comisivo: encierra un *compromiso* de sostener en la acción el mundo tal cual se lo describe (Flores, 1989).
- Es declarativo. Garantiza que su contenido proposicional guarda correspondencia con el mundo únicamente en virtud de la ejecución del acto declarativo (Flores, 1989).
- Muestra urgencia en cuanto a la *concreción* de su visión del mundo. Es impaciente.

3. El contexto no es sólo el marco en el cual tiene lugar la organización. Es una matriz vinculada a las relaciones entre los miembros, en virtud de su aprestamiento social, la existencia de códigos, las representaciones sociales y los valores compartidos.

- Es apasionado, expresivo, afectivamente connotado, emotivamente situado. Exhibe una adjetivación elocuente.
- Se expresa en un *lenguaje rico*. El empobrecimiento del lenguaje es consecuencia de la dominación del macrocontexto social, que tiende a imponer dispositivos de regulación y control sobre organizaciones objeto, de este modo convertidas en agencias de los modelos hegemónicos.
- Crea *significantes*, pasibles de transformarse en signos por su capacidad de imponer una regularidad consensual interna y externa respecto a sus *significados*.
- Esta capacidad de crear significantes no está reñida con la *inteligibilidad* del discurso.
- Exhibe *originalidad* de pensamiento. Es imaginativo, en el sentido etimológico de la palabra "imaginación", que significa mirada interior. Construye el mundo a través de la construcción de sus propias *coherencias* internas.
- Es insistente, demanda atención. Es seductor y persuasivo.
- Es *cerrado* por oposición a *abierto, lleno* por oposición a *vacío, dominante* por oposición a *dominado, activo* por oposición a *pasivo*.
- Define un *punto aquí* en un espacio, estableciendo un *cierre visual*, un *cierre topológico* (conceptual, estableciendo una representación), un *cierre semiótico* (productor de una unidad de sentido) y un *cierre político* (constitución de un espacio cohesivo de poder) (Moles, 1987).
- Se constituye en un imperativo *moral* que establece un *orden* social en el interior de la organización, y especifica las relaciones admisibles con las organizaciones del entorno.
- La multivocidad y la fuerza que lo caracterizan hace que se constituya como imagen en la percepción de los destinatarios, susceptible de una descripción metafórica. Evoca, provoca, induce, incide, inquieta, intimida, enciende, dispara.
- Es jerarquizado, tanto desde los valores que propone como desde los distintos niveles que instituye para los géneros discursivos que lo componen. Por ejemplo, en una organización preocupada prioritariamente por sus miembros, como puede ser una cooperativa o un club, se jerarquizarán todos los géneros y sus enunciados que tengan como destinatarios a los propios miembros.
- Establece los estándares predominantes en cuanto a la cantidad y la calidad de los esfuerzos de los miembros de la organización. Al hacerlo, modela el ambiente de trabajo.

- En tanto descripción, construcción de una realidad alternativa, *condensa* y *sintetiza* al observador y lo observado, al sujeto y el objeto. Es integrador y es *íntegro*.
- Siempre hay por lo menos *uno* que es su portador, a quien se puede individualizar y con quien se puede interactuar. Es el hombre, no la organización, el ser capaz de la palabra.
- Ningún sujeto hablante está aislado. El trasfondo de un portador del discurso identificatorio, que expresa un saber con tendencia a la *totalización* que se ha hecho propio, es el grupo en fusión para el que la *teoría* y la *práctica* forman una unidad, y en el que la perspectiva de cada individuo coincide con la de los demás (Sartre, 1960).
- Al enunciador, el discurso identificatorio se le *impone*; casi podría decirse que no lo elige, porque aparece como el único posible. El discurso es la expresión *sincera* y *legítima* de quien lo habla.
- Es un lugar *irreductible* a otros lugares, y lleva a comportarse de una manera *específica* y *definida*, diferente de lo que haría la persona si no se lo hubiera apropiado. Alude a un comportamiento *necesario*, pero no de manera instructiva sino persuasiva.
- Introduce, a través del comportamiento necesario, la posibilidad de *prever* el obrar, condición básica sin la cual lo social no existiría.
- Orienta la toma de *conciencia* de cada miembro de la organización sobre su participación en la red de compromisos. Pretende transformar a cada uno en un holón, un sujeto *autónomo* que es *parte* de un *todo* que lleva internalizado.
- Es *público*. No se dirige a una persona en particular, en el sentido de decirle lo que debe hacer.
- No versa acerca del *saber hacer*. No es instructivo ni *algorítmico*. No se propone manifiestamente enseñar, pero el que lo escucha aprende. No se orienta a la satisfacción de las *necesidades técnicas* (de control y manipulación del entorno) de los miembros de la organización (Habermas, 1972).
- La apropiación del discurso por parte del sujeto hablante es una manifestación de su *autonomía*. Se establece una correspondencia entre organización y sujeto, a través de la cual ambos realizan su autonomía.
- Para el sujeto hablante la distancia de rol, la que existe entre el actor que es y el personaje que desempeña, es corta (Goffman, 1964).
- Si para la organización la *congruencia* entre *teoría y práctica* se constituye en *significante* de la presencia de un discurso identificatorio,

para el sujeto hablante esta condición se transforma en *integración* del pensar, del sentir y del hacer, y una congruencia entre las tres áreas de expresión fenoménica: mente, cuerpo y mundo externo (Pichon Rivière, 1980).

- Va en el sentido de la satisfacción de las *necesidades prácticas* (relativas al encuentro con otros sujetos hablantes y actuantes) y *emancipatorias* (tendientes a ejercer la crítica por medio de la autorreflexión) de los miembros de la organización (Habermas, 1972).

Releo todas estas características y me preocupo por varias cosas.

1. Su *inteligibilidad*. Sé que cada aseveración se comprendería mejor con un ejemplo que la acompañase. Desgraciadamente, más allá de las citas excesivamente simplistas del comienzo de esta sección, la existencia de las ya citadas semióticas autónomas del discurso, así como su intertextualidad, tornan imposible una ejemplificación satisfactoria dentro de los límites de este libro. Tal vez ello justifique uno nuevo.
2. La *voluntariedad* que trasunta. Si bien digo que el discurso identificatorio es la expresión de una voluntad orientada hacia un fin, no pretendo significar con ello que esta voluntad sea omnímoda y omnipotente. La mera expresión de la voluntad no garantiza su concreción. Si así fuera, el mundo se parecería más a nuestros propósitos, cosa que lamentablemente (o afortunadamente, según cómo se lo mire) no es así. Es por ello que los propósitos, en nuestro modelo, constituyen un dominio pero no son parte de la identidad.
3. La *reificación* o *cosificación*. Como expresión de la identidad, el discurso es emergente de la interacción entre relaciones, propósitos y capacidades existentes. No es una cosa que responde a un propósito. Su materialidad, constituida por los significantes de las diferentes semióticas que lo componen, sólo se manifiesta a través de los significados que los participantes les asignan.
4. Su *"fortaleza"*. Sostengo que el discurso es contextualizado, imperativo, ambicioso, seguro, apropiado, asertivo, comisivo, declarativo, urgente, impaciente, apasionado, expresivo, imaginativo, coherente, jerarquizado, integrador e íntegro. ¿Cómo puedo revestirlo de tal manera en una época en que todo tiende a ser inseguro, evasivo, relativo, incoherente, disperso, "débil" en fin? Me salva mi reiterada mención a la tensión entre el pensamiento fuerte y el pensamiento

débil. Me salva también mi convicción en cuanto a que la caracterización así resultante de un discurso fuerte está ideológicamente en las antípodas de la postura totalitaria que exhiben los discursos absolutamente cerrados en torno a un dogma. Fuerte no tiene por qué significar dogmático.

Esta alusión a la ideología merece una ampliación. Las consideraciones que estoy haciendo respecto del discurso identificatorio de las organizaciones deben entenderse dentro de un marco ético, el mismo que encuadra las seis políticas tendientes al logro simultáneo de la eficacia de la organización y de la salud de sus miembros. Este marco considera la relación entre individuo y organización dialéctica, y concurrentemente propone una concepción de sujeto como producido y productor. La característica señalada respecto de la correspondencia entre organización y sujeto, en el sentido de que ambos realizan su autonomía a través de su inmersión en el discurso, inhibe la aplicación de la metodología de diseño a las organizaciones totalitarias, que producen sujetos sujetados. Estas organizaciones no se prestarían nunca al análisis sistemático de las contradicciones. Más aún, la palabra "contradicción" no existe en su diccionario. No en vano alguno de sus miembros ha dicho que "la duda es el privilegio de los intelectuales".

Las SS de Alemania ciertamente tenían un discurso identificatorio, al igual que las fuerzas armadas de la Argentina dictatorial de los setenta, pero a mí nunca se me ocurriría trabajar en su diseño. Amnesty International o Greenpeace también tienen su discurso, y el *ethos* que las rige es semejante al marco ético que utilizo. Con ellos sí trabajaría.

5. La *ingenuidad utópica*. La mayoría de las características están presentadas en forma de afirmaciones (salvo algunas de ellas que expresan lo que el discurso no es). Esto no niega, obviamente, ni la existencia de contradicciones ni el hecho de que una elección no hace desaparecer del campo el resto de las alternativas posibles. Todas las palabras en itálica tienen su opuesto, y a la manera de un hipertexto, entrar en ellos nos permite visualizar aquello contra lo cual el discurso identificatorio debe luchar para evitar su degradación. Diría desde esta perspectiva que, en el cuadro que sintetiza algunas de las tensiones del discurso identificatorio, la columna de la izquierda expresa la entropía de la organización, es decir su tendencia a la degradación si no hacemos nada por evitarlo, mientras que la de la derecha es indicativa de los esfuerzos neguentrópicos por controlar el discurso. Creo con respecto a esto que hay organizaciones que nacen con un discur-

so identificatorio y otras que lo van haciendo. En ambos casos, el esfuerzo por sostenerlo es continuo porque, como la organización, el discurso es siempre totalidad inacabada.

Las tensiones del discurso identificatorio de una organización sujeto

Parámetro		Perfil	
Visión	Real		Ideal
Reglas	Ajenas		Propias
Saber	Réplica		Originalidad
	Inacabado		Total
	Incompleto		Completo
Estado	Anarquía		Organización
	Ambigüedad		Especificación
	Indefinición		Definición
	Desintegración		Integración
	Azar		Necesidad
	Abierto		Cerrado
	Ignorancia		Conocimiento
	Imprevisibilidad		Previsibilidad
	Incoherencia		Coherencia
	Evaporación		Condensación
Enunciación	Crítica		Afirmación
	Duda		Convicción
	Diferencias		Semejanzas
	Resistencias		Proyecto
	Pasado, futuro		Presente

Parámetro		Perfil	
	Teoría en uso		Teoría expuesta
	Hacer		Decir
	Concreción		Abstracción
	Ser		Deber ser
	Discrecionalidad, arbitrariedad		Justificación
Lenguaje	Pobre		Rico
	Ajeno		Propio
Control	Involuntario		Voluntario
	Inconsciente		Consciente
	Reductible		Irreductible
Realización	Medios, recursos		Fines
Percepción	Invisible		Visible
	No obvio		Obvio
	Vacío		Pleno, lleno
Marcación	Discontinuidad		Continuidad
	Afuera		Adentro
	Exclusión		Inclusión
Relación con el destinatario (Función fática)	Mediatez		Inmediatez
	Ellos		Nosotros
	Inapropiado		Apropiado
	Indiferencia		Compromiso
	Anomia		Normatización
	Imposición		Persuasión

Las tensiones del discurso identificatorio de una organización sujeto

Parámetro		Polo	
Sujeto hablante	Parte		Todo
	Individualizado		Colectivizado
	Emergente		Agente
	Parte		Todo
	Algorítmico		Heurístico
	Distancia de rol larga		Distancia de rol corta
Significación	Significado		Significante
Momento de la dialéctica	Negación, particularidad		Afirmación, singularidad, universalidad
	Antítesis		Síntesis
	Práctica		Teoría
Posición de la organización	Objeto		Sujeto
	Heteronomía		Autonomía
Pensamiento	Débil		Fuerte

El cuadro resultante puede ser utilizado de dos maneras:

1. Para analizar el discurso identificatorio de una organización.
2. Para diseñarlo.

Esta última aseveración es, como vengo señalando reiteradamente, en cierto modo paradójica, ya que si el discurso es emergente, difícilmente sea pasible de diseño. He aquí una más de las paradojas que surgen de la admisión y la asunción plena de las tensiones: el hecho de que el discurso sea emergente no niega la validez de los intentos por diseñarlo. Nuevamente, como en otros casos ya analizados (por ejem-

plo, la evaluación del desempeño), se trata de algo que resulta imposible de hacer bien, pero que no por ello se puede dejar de intentar. En síntesis, una nueva y esperanzada expresión de derrota anticipada.

Las improbabilidades semánticas, sintácticas y pragmáticas son causantes de esto. Es improbable que un enunciado tenga un significado absolutamente preciso y que esté exento de tensiones internas (improbabilidad semántica); es improbable que los distintos géneros discursivos se articulen armoniosamente (improbabilidad sintáctica), y es improbable que los destinatarios asignen el significado pretendido por el enunciador, dado el descentramiento de este último (improbabilidad pragmática). Aclaro que, al considerar las improbabilidades excluyo los casos de hipocresía en los que el discurso, no importa su diseño, simplemente no resulta creíble.

Lo paradójico de tener que superar estas improbabilidades a pesar de saber que es imposible nos lleva a considerar la relación entre la identidad de la organización y el concepto de identidad narrativa. Podríamos decir que el trabajo del diseñador del discurso consiste en articular los enunciados de los distintos géneros discursivos producidos por el trabajo semiótico de la identidad. Resultará más fácil poder hacerlo pensando en transmitir la identidad a través de una narración que presente a la organización como lo que es: una narración que articule el ser igual a sí misma a lo largo del tiempo, con el ser diferente de las demás. Se trata de un relato que transcurre en la dialéctica de lo mismo y lo otro.

La expresión "identidad narrativa" es de Paul Ricoeur, y alude a una especie de intervalo entre el *ídem* (el polo que no varía, y donde nos reconocemos como "los mismos") y el *ipse* (el "ser otro", lo que nos marca como diferentes), dos momentos identitarios que se establecerían en la narración, entendida como puesta en sentido de la experiencia caótica de la vida (Arfuch, 1997).

El diseño del discurso identificatorio debe poner orden en el desorden enunciativo de la identidad, con sus múltiples géneros discursivos y su intertextualidad. La posibilidad de pasaje de lo que la identidad es –espontánea, salvaje, no controlada por ningún enunciador–, a lo que el diseñador quiere que sea, pasa por la construcción de una narración que tenga sentido para los destinatarios. Es esta narración la que puede otorgar significado a los significantes de este verdadero caos polifónico.

Hay que elegir entre la náusea del caos y el sinsentido, y el sereno orden del relato, pues únicamente narrándola se ordena la insostenible incoherencia de todo existir, pues se elimina lo accidental, lo no pertinente

al fin de lo narrado –al sentido de la acción– conservando tan sólo los momentos que integran el ideal aristotélico de "una acción completa y entera, con un comienzo, un medio y un fin" (Presas, 1993).

Esta alusión al fin de lo narrado sirve para establecer claramente la distinción entre identidad y discurso identificatorio. El hecho de que el discurso diga acerca de la identidad de la organización no significa que sea identidad sino simplemente su materialización en un aquí y ahora concreto. El discurso pertenece así a la estructura, tanto en sus manifestaciones espontáneas (más ligadas al dominio de las relaciones) como en los intentos de diseñarlo y controlarlo (ligados a los dominios de los propósitos y las capacidades existentes).

Esto último significa que los cambios en el diseño y las formas de control del discurso no necesariamente implican cambios de identidad. Antes bien, la mayoría de las veces representan o bien modos de superar las improbabilidades o bien la lucha por el control del discurso por parte de los miembros de la organización.

Tal lucha nos lleva a recordar que el discurso transcurre en un *campo*, en el sentido que Pierre Bourdieu le da a este vocablo (la historia hecha cosa, la lucha por el capital simbólico), y que en él

> [...] los dominantes son [...] aquellos que expresan las fuerzas inmanentes del campo –lo cual no es poca cosa– más que los que las producen o dirigen (Bourdieu, 1982).

Valga esta cita para evitar creer, de manera lineal y simplista, que quienes ocupan puestos de dirección en la organización controlan su discurso. Ya he dicho que la organización es la puesta en escena de una lucha por la asignación de significados, que lleva a otra pugna por la categorización de los niveles de análisis del discurso identificatorio. Digo ahora que la organización es el espacio de la lucha por el control del discurso y que en esta lucha ninguno puede triunfar. La alusión a las fuerzas inmanentes, inherentes al ser de la organización, significa que nadie se puede apoderar del discurso, salvo en situaciones de dominación.

He aquí una nueva paradoja, que debería alertar a quienes pretendan diseñar el discurso identificatorio de una organización: nadie puede apoderárselo, todo lo que se puede hacer es intentarlo. Más aún, supuestamente acabado el diseño, en la implementación los portadores serán autorizados para enunciar algo que no pueden controlar.

Se equivocará el diseñador que ande por el mundo creyendo que el

encargo de sus comitentes es un producto terminado del juego de las relaciones de poder.

5. DISCURSO IDENTIFICATORIO Y COMUNICACIÓN GLOBAL

La noción de comunicación global ha merecido mucha atención últimamente. Ha sido significada de muy diversas maneras, entre las que quiero destacar tres:

1. la que alude a la comunicación de las organizaciones en un mundo globalizado;
2. la que demanda la coherencia entre el decir y el hacer, proponiéndola como una cuestión tanto ética como de eficacia (Weil, 1990);
3. la que postula la articulación y la coherencia entre los procesos de comunicación externa e interna.

La primera concepción no corresponde a los intereses de este libro. De la segunda me he ocupado ya, y lo seguiré haciendo en el capítulo sobre credibilidad. Quiero desarrollar aquí algunas de las tensiones inherentes a la tercera concepción.

Digo antes de hacerlo que hay relación y diferencia entre las nociones de discurso y comunicación. La relación está dada porque las semióticas autónomas, constitutivas del discurso identificatorio, se inscriben dentro de los procesos de comunicación de la organización. Ningún significante tiene significado fuera de la comunicación, entendida ésta como los procesos de creación de sentido.

La diferencia, se deduce, consiste en que la comunicación así entendida resulta ser una noción más amplia e inclusiva de la noción de discurso, sobre todo en relación con el significado restringido que adquiere esta última cuando es objeto de diseño.

Si comunicación global se entiende en cambio como el intento explícito de controlar el discurso identificatorio en sus manifestaciones externas e internas, esta noción nos lleva a la consideración de las técnicas y las herramientas comunicativas que pueden utilizarse como una de las formas de diseño y control del discurso. Desde esta perspectiva, por ejemplo, sería pertinente a la comunicación global la articulación entre un *newsletter* dirigido a los clientes y un *house organ* destinado a los miembros de la organización.

Lo dicho puede sintetizarse en la siguiente figura:

De una manera o de otra, definiendo a la comunicación en el sentido amplio de los procesos de creación de sentido o restringido de las técnicas y las herramientas comunicativas, la tercera noción de comunicación global que estamos tratando pone de manifiesto la relación dialéctica entre lo externo y lo interno en el discurso.

Así concebida como una demanda de articulación coherente entre comunicación interna y externa, ha llegado a plantearse para la comunicación global la necesidad de que una misma lógica estructure ambos procesos. Me parece que es una demanda inapropiada. El solo hecho de hablar de lo interno y lo externo ya prefigura la contradicción, y en nuestro marco del diseño como resolución de contradicciones, más bien nos resultará provechoso considerar ambos procesos los polos de una tensión que puede descomponerse en parámetros componentes.

Es lo que haré a continuación, ubicando en la columna de la izquierda los polos a priori inherentes a la lógica de la comunicación interna, y los de la lógica de la comunicación externa a la derecha.

Las tensiones entre la comunicación interna y la externa

Parámetro	Comunicación interna	Perfil	Comunicación externa
Objetivos	Informar, convocar, participar, reflexionar		Seducir, persuadir, invitar, solicitar cooperación
Alcance	Restringido (la organización)		Amplio (los partícipes en particular y la comunidad en general)
Espacio	Privado		Público
Contenidos (habla de)	Ser		Deber ser
	Partes (diversidad)		Todo (unidad)
	Procesos		Resultado
	Problemas		Soluciones
Paradigma	Complejidad		Simplicidad
Enunciatario: organización como	Unidad compuesta		Unidad simple
Momento de la dialéctica	Particularidad/ Singularidad		Universalidad
Contradicciones	Analizar sistemáticamente		Negar
Retórica	No simuladora		Simuladora
Utilización de	Metonimia, sinécdoque		Metáfora
Cronología	Simultaneidad		Secuencialidad
	Tiempo real *(on line)*		Diferida *(Batch)*
Flujos	Multidireccionales (todos con todos)		Único bidireccionales
Destinatarios	Individuales o agrupados		"Colectivos" (no individualizados)
Segmentación de los destinatarios por	Posición en la estructura (estratos, funciones, etc.)		Necesidades comunes
Grado de control del discurso	Bajo		Alto

Con referencia a este cuadro, no debe interpretarse linealmente que el polo de la izquierda pertenece sólo a la comunicación interna o el de la derecha sólo a la externa. Por ejemplo, en lo referente al espacio, las empresas obviamente sostienen diálogos privados con sus clientes. Lo que el cuadro quiere decir es que la comunicación externa tiende más a ocurrir en espacios más públicos que la interna. Esta diferencia en la "tendencia a" es la que justifica mi afirmación en cuanto a que ambos tipos de comunicación tienen lógicas diferentes.

En principio, el cuadro está construido para justificar esta afirmación. Además, puede también utilizarse para diseñar la comunicación interna o la comunicación externa por sí solas. Por ejemplo, la cronología de la comunicación externa enfrentará en sí misma una tensión entre la comunicación en tiempo real o diferida con los clientes.

Hechas estas aclaraciones, que espero que no resulten en mayores confusiones, paso a considerar cada uno de los parámetros.

- La comunicación se tensa entre el objetivo de informar o de seducir, de convocar o de participar. Informar y convocar suenan más a comunicación interna; seducir e invitar suenan más a comunicación externa. Como ya señalé, esto no significa que la comunicación interna en sí misma, a su vez, se tense entre la información y la seducción.
- El alcance de la comunicación interna, como su nombre lo indica, se restringe al medio interno. La comunicación externa se dirige a los partícipes (accionistas, proveedores, organizaciones públicas controladoras, clientes, sindicatos, etcétera) y eventualmente a la comunidad en general.
- Lo interno tiende a ser privado; por eso se dice que "no hay que sacar los trapitos al sol". Lo externo tiende a ser, o es, potencialmente público.
- La comunicación interna no puede evadir el ser de la organización. En lo externo tiende a primar, porque nos mostramos, nuestro deber ser. Nuevamente, si considero sólo la comunicación externa, ella en sí misma se debate con esta oposición.
- Los contenidos de la comunicación interna refieren a las partes: las áreas, los sectores, las personas, los proyectos, las funciones. La comunicación interna tiende a constituir sus contenidos como un todo: la compañía, el producto, el servicio, el contrato, la demanda.
- En la comunicación interna interesan los procesos, "el modo en que llegamos a". La externa enfatiza los resultados, "el lugar adónde llegamos".

- La comunicación puede versar sobre los problemas o las soluciones.
- El paradigma subyacente en lo interno debiera ser el de la complejidad, lo cual hace que la organización sea considerada como una unidad compuesta a la que se le reconocen las partes componentes. En lo externo, la organización tiende a presentarse como una unidad simple: es la empresa la que compra, no el departamento de compras; es la escuela la que enseña, no sus maestros.
- Desde el momento en que propongo el análisis sistemático de las contradicciones, la comunicación interna no puede evadir los intereses particulares ni la búsqueda de comunes denominadores. En este sentido es no simuladora: alude a las contradicciones del medio en el que opera, las reproduce, las analiza, reflexiona en torno a ellas. Nada de esto hace la comunicación externa, a no ser que se proponga explícitamente la enunciación de la contradicción como una estrategia de seducción o de negociación. (Ejemplo: "Profundicemos en nuestras diferencias, porque estoy seguro de que podemos resolverlas").
- La comunicación externa se presta más a la metáfora, ligada a los conceptos de similitud y sustitución ("Ponga un tigre en su tanque", le sugiere la empresa petrolera a sus clientes). En la comunicación interna, dadas la contigüidad y la relación entre sus miembros, se recurre más al uso de la metonimia o la sinécdoque, ligadas a la contigüidad y a la combinación, y en las que se toma la parte por el todo ("Falló el primer violín", dice el director de la orquesta; "Hoy operé tres riñones", le dice un médico a su colega, refiriéndose a tres pacientes) (Lakoff y Johnson, 1980).
- En lo interno hay simultaneidad y los flujos son multidireccionales: todos con todos, cuando no todos contra todos. Hacia el exterior, tiende a haber secuencialidad (un parte médico tras otro cuando se interna a un paciente famoso) y uni o bidireccionalidad (del encargado de relaciones públicas hacia los periodistas).
- En la comunicación interna, la información debe tender a ser en tiempo real para ganarle al rumor. En la comunicación externa, el diferimiento puede ser una ventaja. (Ejemplo: "Tenemos un problema localizado y no crítico con uno de nuestros productos, pero esperemos a tener una solución para comunicarnos con nuestros usuarios"). Nuevamente recuerdo que estamos considerando "tendencia a". En la comunicación interna en sí misma, puedo optar por diferir

la información acerca de problemas financieros hasta no estar seguro de cómo habrán de impactar en la estructura.

- Hay tensión entre destinatarios individualizados o colectivos (el público, los usuarios, los pacientes, los alumnos). Esta tensión, para el caso de la comunicación externa considerada por separado, puede representar la oposición entre realizar un *mailing* personalizado o publicar un aviso en los diarios.
- Las necesidades de los destinatarios de la comunicación interna están generalmente en relación con el lugar que ocupan en la estructura. No es lo mismo el gerente administrativo del club que el utilero del equipo; de allí que se inserten en circuitos de comunicación diferentes y tengan distintas necesidades de información. En la comunicación externa, son las necesidades del destinatario en relación con la organización las que deberían ordenar el flujo de la información y la modalidad de la comunicación.
- Finalmente y por todo lo antedicho, el grado de control del discurso tiende a ser bajo en lo interno y a aumentar en lo externo. La circulación de mensajes que se desautorizan recíprocamente, las relaciones asintácticas entre las distintas semióticas autónomas, tienden a ser mucho más perceptibles para los miembros de la organización que para quienes están fuera de ella.

7. CREDIBILIDAD

La única tarea de Adán en el Edén había sido inventar el lenguaje, ponerle nombre a cada criatura y a cada cosa. [...] Una cosa y su nombre eran intercambiables. Después de la caída, esto ya no era cierto. Los nombres se separaron de las cosas: las palabras degeneraron en una colección de signos arbitrarios. El lenguaje quedó apartado de Dios.

PAUL AUSTER, *Ciudad de cristal*

- La gente es nuestro capital más importante.
- La capacitación es nuestra prioridad número uno.
- Invertiremos la pirámide jerárquica. Los jefes deben estar al servicio de los empleados.
- No tenemos empleados sino "asociados".
- Priorizamos la promoción de nuestra gente por encima de las contrataciones externas.
- Si no puede crecer hacia arriba, crecerá hacia los costados.
- Sostenemos la complementariedad entre los objetivos de la organización y los de sus miembros.
- Tenemos una política de puertas abiertas.
- Nos reorganizamos para servir mejor a nuestros clientes.
- Esta reorganización no generará reducciones de personal.
- Este cambio genera nuevas oportunidades para todos nosotros.
- Cada uno de nosotros será un agente de cambio.
- Recompensamos a quienes asumen riesgos.
- Consideramos los errores fuente de aprendizaje.
- Su opinión es importante para nosotros. Es importante que exprese también sus desacuerdos.
- La participación de todos es la clave de nuestra mejora.
- Compartiremos los beneficios con quienes contribuyan a nuestro mejoramiento continuo.
- El crecimiento de nuestra organización traerá aparejado el crecimiento de cada uno de nosotros.
- Pretendemos el desarrollo pleno del potencial de cada uno de nuestros empleados.
- Tomaremos todas nuestras decisiones por consenso.

ANEXO
EL MODELO DE LA IDENTIDAD DE LAS ORGANIZACIONES

En el nivel ontológico, se ha caracterizado a la organización en general como *sistema abierto*, o sea desarrollando interacciones, modificando y siendo modificada por su contexto, con un *paradigma* subyacente que podríamos denominar *adaptativo*.

Se puede complementar esta visión con otra que apunta a señalar las características de *sistema cerrado* que presentan las organizaciones, en función de la preservación de su autonomía, bajo el *paradigma* de la *autoorganización*.

IDENTIDAD Y ESTRUCTURA

Enfatizo primero el concepto de *identidad*, pues quiero significar con él aquello que las distingue y que tratan de conservar a lo largo del tiempo.

De acuerdo con este concepto, las organizaciones se comportan como *homeostatos* que procesan las perturbaciones endógenas o exógenas de modo tal de mantener ciertas características invariantes.

Se cierran sobre sí mismas, generando de continuo acciones que, reiteradas a lo largo del tiempo, preservan su identidad.

> Este proceso de regeneración constituye la *clausura organizacional*. El concepto de clausura se relaciona entonces con la conservación de ciertos rasgos que le dan singularidad y continuidad a la organización [...] Todo aquello que si desaparece afecta decisivamente a la organización es constitutivo de su identidad (Etkin y Schvarstein, 1989).

La identidad se materializa a través de una *estructura*, que es la forma que asume una organización en un aquí y ahora concreto. La estructura se define "por los recursos de que dispone y el uso que de ellos hace, por las relaciones entre sus integrantes y con el entorno, por los modos que dichas relaciones adoptan, por los propósitos que orientan las acciones y los programas existentes para su implementación y control" (Etkin y Schvarstein, 1989).

El concepto de estructura, complementario con el de identidad, recoge la noción de sistema abierto para la organización. Así se puede comprender cómo, frente a las perturbaciones del contexto, la estructura se modifica pero la identidad permanece.

Los elementos de la estructura pueden ser agrupados en tres *dominios:* el de las *relaciones*, el de los *propósitos* y el de las *capacidades existentes*.

El primero alude a las relaciones entre las personas, el segundo a los propósitos de todo orden que orientan las acciones de estas personas, ya sea individual o conjuntamente, y el tercero se refiere a los recursos de todo tipo que se desarrollan y emplean para el logro de los propósitos y la legitimación de las relaciones.

Las relaciones entre dominios son de causalidad recíproca. Por ejemplo, más propósitos que se cumplen generan mayores capacidades existentes, las que, a su vez, permiten que se encaren proyectos más ambiciosos.

Las articulaciones entre dominios están regidas por *procesos;* que son:

a) *Adjudicación y asunción de roles*, entre el dominio de las Relaciones y el de los Propósitos.
b) *Capacitación*, entre el dominio de las Relaciones y el de las Capacidades existentes.
c) *Productividad*, una mejor relación entre insumos y productos, entre el dominio de los Propósitos y el de las Capacidades existentes.

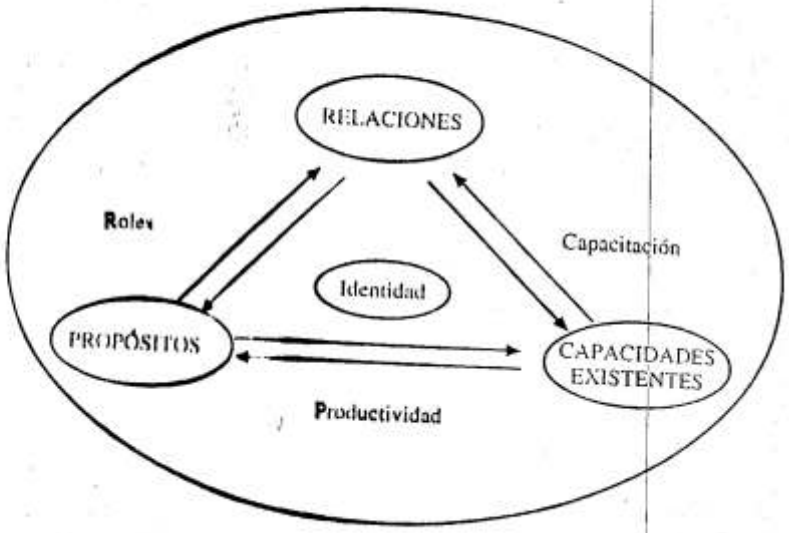

Figura 1

El articulador entre relaciones y propósitos es el concepto de *rol*, porque la función del rol implica objetivos, mientras que su *status* alude a las relaciones con otros roles.

Por lo tanto, el concepto de rol permite dar cuenta de un proceso de búsqueda de congruencia entre relaciones y propósitos.

Así, por ejemplo, el hospital pediátrico que se proponga incluir a la familia en internaciones de los pequeños pacientes, necesitará roles articuladores familia-hospital, incluyendo por ejemplo asistentes sociales y terapeutas de familia.

Los procesos de capacitación permiten a los sujetos adquirir los conocimientos y las habilidades necesarios para utilizar las capacidades existentes. La introducción de medios audiovisuales en una escuela, por ejemplo, generará la necesidad de capacitar a los docentes en el uso de estas técnicas.

Finalmente, la productividad debe entenderse como el uso más eficiente de los recursos, no sólo en términos de producto obtenido sino también como congruencia de propósitos y orientación de las personas hacia los mismos fines.

La figura 2 aborda sintéticamente la definición de los dominios, la lógica dominante y los conceptos incluidos en cada uno. Remito al lector a la bibliografía citada para la profundización de esta temática.

Dominio	Definición	Lógica dominante	Notas
De las relaciones	Personas articuladas entre sí en una estructura que reconoce determinantes: a) ideológicos (valores) b) organizacionales (roles) c) libidinales (afectos)	La heterogeneidad determina conflictos que se resuelven a través de la lógica del *poder*	—Se analizan mecanismos de asunción y adjudicación de roles. —Vectores: pertenencia, pertinencia, cooperación, comunicación, aprendizaje.
De los propósitos	—Los integrantes proponen metas, políticas, objetivos, que orientan su acción. —Los propósitos son ideas agrupables entre sí.	Lógica de la *racionalidad*. El denominador común es la búsqueda de orden, permanencia, estabilidad (explícitos o implícitos)	—Se incluyen propósitos de personas, de grupos, de la organización. —Pueden ser contradictorios. —La condición de los propósitos es la pertinencia respecto de la organización.
De las capacidades existentes	Recursos de diferentes clases	Lógica del *usufructo*. Una capacidad se acumula en tanto su utilización tenga sentido para la organización.	Se incluyen no sólo medios materiales (edificios, maquinaria, etc.), sino también normas, técnicas, modelos, valores, creencias, mitos.

Figura 2

BIBLIOGRAFÍA

Apostel, L., Bottomore, T. y otros: *Interdisciplinariedad y ciencias humanas*, Tecnos / Unesco, 1982.

Ardoino, J. (1980): "La intervención: ¿imaginario del cambio o cambio de lo imaginario?", en *La Intervención Institucional*, México, Folios, 1981.

Arfuch, L.: "El diseño en la trama de la cultura", en Chaves, N. y Ledesma, M., *Diseño y comunicación*, Buenos Aires, Paidós, 1997.

Argyris, C. y Schön, D.: "Participatory Action Research and Action Science Compared", *American Behavioral Scientist*, volumen 32, número 5, mayo/junio de 1989.

Ashby, R.: *An introduction to cybernetics*, Nueva York, Chapman & Hall, 1956.

Atlan, H.: *Entre le cristal et la fumée*, París, Seuil, 1979.

Bajtín, M.: *Estética de la creación verbal*, México, Siglo XXI, 1982. Citado por Arfuch, L. en *Diseño y comunicación*, Buenos Aires, Paidós, 1997.

Baremblitt, G.: *Saber, poder, quehacer y deseo*, Buenos Aires, Nueva Visión, 1988.

Barthes, R. (1985): "Elementos de semiología", *en La aventura semiológica*, Barcelona, Paidós, 1990.

Bateson, G. (1972): *Pasos hacia una ecología de la mente*, Buenos Aires, Planeta-Carlos Lohlé, 1991.

Beer, S.: *Brain of the firm*, Nueva York, Herder and Herder, 1972.

—: *Diagnosing the System for Organizations*, Gran Bretaña, John Wiley, 1985.

—: *The heart of enterprise*, Gran Bretaña, John Wiley, 1979.