

III JORNADAS “PEIRCE EN ARGENTINA”

Buenos Aires, 11 y 12 de septiembre de 2008

Area temática: 5. Lógica y Semiótica

Lorena Steinberg -Docente de Semiótica de los Medios II -(Carrera de Ciencias de la Comunicación, U.B.A.).

MARIO BRAVO 732 PISO 5 “A”

Tel. 4867-3509

lsteinberg@fibertel.com.ar

TÍTULO: “Semiótica de las Organizaciones. Análisis de un caso”.

PONENCIA

Siguiendo la línea de trabajos anteriores, el presente trabajo busca describir el modo en que la semiótica puede ser aplicada como una herramienta de análisis del funcionamiento de una organización en particular.

Nuestro propósito es mostrar hasta qué punto un encuadre socio-semiótico, basado en la teoría lógico-pragmática de Peirce, puede colaborar en la comprensión de fenómenos complejos como los procesos comunicacionales institucionales, en contraste con los abordajes comunicacionales (funcionalistas) que son los que prevalecen en este campo.

El estudio se encuadró en las conceptualizaciones de la Teoría Lógico-Pragmática de Peirce, enfoque semiótico que concibe que cada "comunidad de mentes" establece una Verdad Pública que será definida como el conjunto de proposiciones que se toman por verdaderas en el marco de dicha comunidad y conforman / orientan las conductas posteriores de sus miembros. Asimismo, la verdad así entendida, configura un hábito mental entendido como una manera de responder interpretativamente.

En este trabajo se analizará, a partir del estudio de un caso, cuál es el hábito interpretativo que funciona y se termina sustanciando en una organización dada, cómo

conviven sistemas de significación que remiten a un acuerdo intersubjetivo y cómo incide la posición de los sujetos en la estructura jerárquica en la aplicación de dicho hábito.

El caso que analizaremos remite a una organización de 1800 empleados, perteneciente al sector industrial. El gerente del Dpto. de RR.HH -cuenta con 30 personas- nos contactó para realizar un asesoramiento comunicacional del área, ya que habían realizado una encuesta de satisfacción de los clientes internos, y los puntos a mejorar se relacionaban con dicha variable. Fue por esta razón que decidimos llevar a cabo un diagnóstico que nos permitiera dar cuenta del estado de situación de la problemática a abordar. Para efectuarlo, realizamos entrevistas y grupos motivacionales al personal del Dpto. de RR.HH.

Es interesante comentar que a la hora de resolver las diferentes dificultades que se presentan en las organizaciones encontramos que los modos de funcionamiento icónico, indicial y simbólico resultan inmejorables instrumentos de análisis para la descripción del proceso de significación. En relación al análisis de la dimensión indicial, pudimos hacer foco en la configuración de las estrategias de recorrido propuestas por los espacios. En este sentido, cabe mencionar que no hay carteles indicadores o *señalética* que indicara en qué Dpto. uno se encuentra. Esto daría cuenta de que el espacio es pensado para quienes tienen una relación familiarizada con el mismo, no para personas pertenecientes a otros sectores de la empresa o para quienes no están vinculados a la misma. La distribución en boxes para los empleados pertenecientes al mismo nivel jerárquico beneficia la comunicación horizontal y el intercambio entre pares. Los trayectos y deslizamientos de la mirada están muy favorecidos, como resultado del diseño del espacio. El gerente del área tiene una oficina contigua, y a su lado, una sala de reuniones. Cabe destacar que todos los niveles jerárquicos (Director, Gerentes, jefes y administrativos) utilizan notebooks. Esto manifiesta una manera de trabajar, que les permite desplazarse de una oficina a otra, de un box a otro. Esta configuración basada en reenvíos indiciales favorece el trabajo en equipo que es esencial en el funcionamiento del área.

En relación a los medios o canales de comunicación utilizados, las carteleras se emplean para notificar las fechas de cumpleaños y novedades. Aunque colocados como una invitación para las apreciaciones personales, no parecen ser un medio atractivo para el

personal del Dpto. de RR.HH. Es por esta razón que no interpelan la lectura por parte de sus integrantes y no desarrollan su potencial semiótico encuadrable en la primeridad de los afectos. Con respecto a las imágenes que circulan en la organización (lo icónico), no es muy frecuente observar fotos de los equipos de trabajo, ni videos institucionales. Poseen un encuentro mensual de intercambio de proyectos en los que está trabajando cada uno. Cabe destacar que estos dispositivos comunicacionales también operan a nivel indicial para interpelar a los distintos miembros de la organización, así como también remiten a procedimientos convencionales de representación del propio medio, o de un género determinado, para responder a las expectativas que establece la cultura de la organización (lo simbólico). De acuerdo a esta última, el canal más utilizado es el *email* y en segundo lugar, el teléfono.

Cabe señalar algunos de los puntos débiles a mejorar desde el punto de vista semio-comunicacional:

- ❖ Falta de homogeneidad y sistematicidad en la estrategia de comunicación de las distintas áreas que integran el Dpto. de RR.HH (Selección, Administración de personal, Capacitación y Desarrollo).
- ❖ Cada colaborador del Dpto. de RR.HH elabora su propia definición de la Misión del área.
- ❖ No existen medios formales dentro del Dpto. para que sus integrantes puedan ser escuchados y sugerir.

No obstante, es fundamental subrayar que la causa principal de los puntos mencionados remite a la dimensión de lo simbólico. Recordemos que toda organización está conformada por personas y procesos que apuntan a un objetivo común. En consecuencia, comparten patrones de comportamiento, creencias y valores comunes entre sus miembros. Estos aspectos se ven materializados en políticas de RR.HH., manuales de procedimientos, etc. Estas reglas se corresponden con la dimensión simbólica, ya que pertenece al orden de la Ley, la convención, y pautarán las conductas posteriores de los miembros de esa comunidad. Sus comportamientos estarán regidos por lo que dicha comunidad tiene por verdadero. Esto no significa que lo que es verdadero en cada comunidad no resulte frecuentemente conflictivo o que se defina en virtud de relaciones de poder. Con todo, la forma en que se divide el trabajo, las tareas y

funciones, van conformando hábitos y maneras de responder interpretativamente. Es decir, que delinearán su conducta así como también qué sentido le asignarán al comportamiento de los otros. En términos de Peirce, *“la función esencial de los signos es volver eficientes las relaciones ineficientes. No ponerlas en acción, sino establecer un hábito o regla general según las cuales actuarán cuando llegue la ocasión”* (Peirce, 1987:59). Estas herramientas o dispositivos organizacionales guiarán el sentir (primeridad) la experiencia (segundidad) y el pensamiento (terceridad) de sus integrantes. Los miembros de una institución funcionan y se organizan de acuerdo a ritos, valores y pautas de comportamiento. Estas reglas llegan a internalizarse en un nivel tan profundo que los hábitos de comportamiento tienden a naturalizarse. (Steinberg: 2006).

Retomando el análisis del caso que nos incumbe, podemos inferir que la falta de homogeneidad y sistematicidad en la estrategia de comunicación de las distintas áreas que integran el Dpto. de RR.HH., es consecuencia de la diferencia que se puede establecer respecto de la representación que cada gerente del área tiene en relación a la importancia de la comunicación como herramienta para lograr la coordinación de acciones, incentivar el compromiso y motivar a sus colaboradores.

En relación al segundo punto señalado, el hecho que cada colaborador del Dpto. de RR.HH. elabore su propia definición de la Misión del área, -que se vincula principalmente, con lo simbólico, ya que en este caso se relaciona con “la razón de ser” de un Dpto.,- la dificultad de poner en palabras en forma homogénea la misión del Dpto. responde a una discrepancia de ideas respecto de cuál es su función. Si concebimos a la misión como parte de las proposiciones que se toman por verdaderas en una comunidad, podemos inferir que una diferencia en su concepción traerá aparejadas distintas conductas posteriores de los miembros de dicha área, así como también, condicionará la interpretación de la realidad que los circunda. El hecho de no estar alineados a una misma misión del área, eso da como resultado no un conjunto de acciones convergentes (sinergia) sino una variedad de conductas heterogéneas e inconducentes.

Teniendo en cuenta el tercer ítem definido, el hecho de que no existan medios formales dentro del Dpto. para que sus integrantes puedan ser escuchados, sugerir propuestas de mejora e ideas innovadoras hace referencia a la falta de reconocimiento

que detectamos por parte del nivel gerencial. Dicho nivel jerárquico estaba llevando a cabo tareas muy operativas, en lugar de focalizarse en las estratégicas, propias de su nivel. Esta conducta del *Management* incidió en que los colaboradores no plantearan propuestas de mejora, ya que frente a experiencias pasadas estos últimos no habían obtenido respuesta., ya fuera para retomar o desestimar alguna idea sugerida por ellos.

Vale aclarar que en tanto que la idea de conflicto es inherente a la de pacto social, del mismo modo, en toda organización, la posibilidad del conflicto es inherente a la posibilidad de alcanzar la comprensión mediante ciertos consensos. La configuración del mundo como una experiencia semiótica pública supone tanto la posibilidad de pensar el conflicto como la posibilidad de resolverlo simbólicamente (Bitonte, 2006). El trabajo conjunto posibilitó que los distintos niveles jerárquicos repensaran sus prácticas como consecuencia de las **ideas, representaciones** que las sustentaban. Este proceso permitió que los distintos integrantes del Dpto. pudieran darse cuenta de cómo estaban ponderando determinadas conductas y proyectos; jerarquizando personas, categorizando y clasificando las ideas y prácticas de los otros, etc. Esto quiere decir que abordamos el conflicto activando las operaciones cognitivas que permitiesen repensar y desnaturalizar la propia práctica, así como también favorecer la emergencia de alternativas (lo que implica el razonamiento abductivo, la inferencia). Como bien menciona Bravari (2006), una representación habitual entra en conflicto con una representación emergente, eventualmente incorporable a la cadena de interpretantes (2006). Esta operación introducirá una modificación en un hábito o una regla. En este caso, redefinir el vínculo Gerente-colaborador, las expectativas de cada uno, sus funciones y conductas requeridas por parte de ellos. A modo de ejemplo, se le planteó al nivel gerencial la necesidad por parte de sus colaboradores de ejercer la función de *coach*, supervisar, liderar y reconocer al equipo, tareas claves del *Management*, que no estaban implementando. Asimismo, este último nivel solicitó más compromiso y una actitud más proactiva que reactiva por parte de los empleados. De esta manera se pudo diseñar un Plan de comunicación que contemplara las acciones necesarias para resolver las problemáticas inicialmente planteadas. En este contexto se evidencia como neurálgico generar en las organizaciones espacios de participación en los cuales los miembros de una comunidad puedan compartir la estabilización de una modificación o la institución de un nuevo hábito para poder resolverlo simbólicamente. Como bien menciona Chantal Mouffe (2007), es vital recuperar el conflicto –dimensión conflictual de la vida social- y el

antagonismo para considerar alternativas. El consenso activa la confrontación democrática. Y esto es provechoso para cualquier tipo de organización social.

Bibliografía

- ✚ Bitonte, M. (2006) Sentido, argumentación y comprensión Recorridos pragmáticos, ponencia perteneciente a las II Jornadas de Peirce en la Argentina, 7 y 8 de Septiembre de 2006.
- ✚ Bravari, V. (2006) Abducción colectiva, ponencia perteneciente a las II Jornadas de Peirce en la Argentina, 7 y 8 de Septiembre de 2006.
- ✚ Ciamberlani, Lilia y Steinberg, Lorena, (1999) “Gestionar la comunicación“, en *Comunicación para la transparencia*, Ed. Granica, Buenos Aires.
- ✚ Deladalle, Gérard (1996): “Semiótica y semiología”, en *Leer a Peirce hoy*, Gedisa, Barcelona.
- ✚ del Coto, María Rosa (1995): *De los códigos a los discursos. Una aproximación a los lenguajes contemporáneos*, Docencia, Buenos Aires.
- ✚ Etkin, Jorge y Schvarstein, Leonardo (1992) Identidad de las organizaciones, Invariancia y cambio, Buenos Aires, Paidós.
- ✚ Malfé, R. (1989) Espacio Institucional en Revista Argentina de Psicología, año XIX, nº39, Asociación de Psicólogos de Bs. As.
- ✚ Mouffe, Chantal. (2007) En torno a lo político, Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires.
- ✚ Peirce, Charles Sanders: *Fragmentos de La Ciencia de la semiótica*, Nueva Visión, Buenos Aires, 1978.- (Cartas a Lady Welby, 1,7,8, 9-12 octubre,04; 14 dic.04; 23 dic. 08; mar. 09).
- ✚ Peirce, Charles Sanders: *Fragmentos de Obra Lógica Semiótica*, Taurus, Madrid, 1987.
- ✚ Schvarstein, L. (1992) “Semiótica de las organizaciones“, en *Psicología social de las organizaciones*, Ed. Paidós, Buenos Aires.
- ✚ Steinberg, Lorena. (2006) La semiótica aplicada al análisis de las organizaciones, ponencia perteneciente a las II Jornadas de Peirce en la Argentina, 7 y 8 de Septiembre de 2006.

- ✚ Verón, Eliseo (1987): “El cuerpo reencontrado”, en *La semiosis social. Fragmentos de una teoría de la discursividad*, Ed. Gedisa, Buenos Aires.
- ✚ Verón, Eliseo: “Discursos sociales” y “El sentido como producción discursiva”, op. Cit.