

---

# LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SU DIMENSIÓN SIMBÓLICA. EL RITUAL COMO MECANISMO DE ESTRUCTURACIÓN, CONTROL Y AMBIGÜEDAD<sup>1</sup>

*Alejandra Elizabeth Urbiola Solís*<sup>2</sup>  
*Angel Wilhelm Vázquez G.*<sup>3</sup>

*“El lenguaje último de la locura es el de la razón, pero envuelto en el prestigio de la imagen, limitado al espacio de la apariencia que la define, formando así los dos, fuera de la totalidad de las imágenes y de la universalidad del discurso, una organización singular, abusiva, cuya particularidad obstinada constituye la locura. A decir verdad ésta no se encuentra por completo en la imagen, que por sí misma no es verdadera ni falsa, ni razonable ni loca, tampoco está en el razonamiento que es forma simple, no revelando más que las figuras indudables de la lógica. Y sin embargo, la locura está en la una y en la otra. En una figura particular de su relación”.*

Michael Foucault

## Resumen

*Se presentan algunas reflexiones alrededor de la discusión a partir de la cultura corporativa sobre la forma de utilizar ciertos mecanismos de control, como es la comunicación organizacional, y su relación hacia cómo se contraponen en el manejo de su dimensión simbólica, es decir, el manejo de una comunicación ritual. Ante la inquietud de distinguir e indagar en dos cuestionamientos: ¿cómo se expresan las diversas manifestaciones de la comunicación organizacional en el condicionamiento real del comportamiento de los individuos? y ¿de qué manera se instrumentaliza una expresión simbólica como el ritual para*

---

<sup>1</sup> Una primera versión de este trabajo fue presentada en el V Congreso Internacional de Análisis Organizacional: “perspectivas multidisciplinares en análisis organizacional: complejidad, ambigüedad y subjetividad”; Nuevo Vallarta, Nayarit, México; Noviembre 12, 13 y 14 de 2008.

<sup>2</sup> Profesora investigadora de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Querétaro (UAQ).

<sup>3</sup> Profesor investigador del Departamento de Economía de la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa.

*establecer un mecanismo de control? A partir de los planeamientos de Jablin et al, (1987) y Pepper (1995) se reconoce la manipulación deliberada de ciertos símbolos corporativos para lograr cierto tipo de respuestas colectivas. Si bien el presente trabajo no pretende una revisión teórica profunda, ni agota respuestas, sí intenta dilucidar un poco en la consolidación de mecanismos de control simbólicos más allá de la formalidad. El presente artículo se divide, en su parte sustantiva, en dos grandes apartados: el primero aborda la comunicación organizacional desde su carácter tradicional, enfatizando tres niveles de análisis dentro de los canales de comunicación respecto a cómo y con quién se comunican los individuos en relación a la escala jerárquica. En un segundo momento, al margen de la formalidad y desde la dinámica de la cotidianidad, se distingue la construcción de estrategias colectivas para socializar y compartir formas de comportamiento internalizados en conjunto. Lo que origina una convergencia difícil de dilucidar a primera vista y se expone que el sentido y pertenencia de los individuos depende de ciertos mecanismos simbólicos que comunican mediante el ritual; mecanismos de transmisión de códigos compartidos. Se concluye sobre la necesidad de continuar reflexionando alrededor de concebir a la comunicación organizacional más allá de perspectivas tradicionales para acercarse a la comprensión de sus manifestaciones simbólicas.*

## **Introducción**

El estudio de la comunicación organizacional para la administración tradicional carece de heterogeneidad, en términos ideales los individuos establecen sus interacciones a partir de un proceso de comunicación, el cual establecería una recepción nítida al emitir un mensaje con una codificación directa de quien lo recibe. Evidentemente no es posible lograrlo, ya que a nivel de la emisión de mensajes existen interferencias que no permiten que las relaciones uno a uno sea tan predecibles. Dentro de una organización cada individuo posee una intencionalidad cuando intenta comunicarse a nivel jerárquico vertical y/o horizontal; en cada nivel existen diversos tipos de grupos e individuos con lo que la integración se complejiza (Vázquez, 2007); por lo que el reconocimiento de la variable cultura permite dimensionar la dinámica de esta intencionalidad.

Es a partir de la década de los setenta del siglo pasado, cuando la variable cultural adquirió gran interés en el campo de los Estudios Organizacionales y retoma un carácter instrumental (Hofstede, 1997), donde las apreciaciones derivadas de los marcos analíticos que siguen esta línea, reconocen que dentro de una organización existen procesos de comunicación los cuales representan una poderosa herramienta para consolidar o debilitar una cultura corporativa determinada<sup>4</sup>.

Es desde la Teoría de la Organización, donde se han orientado diversas discusiones (Jablin, *et al*, 1987; Nosnik, 1988; Pepper, 1995; Hall, 1996; Trenholm, 2001; Martínez de Velasco, 2002) hacia cómo diseñar e instrumentar estrategias corporativas para alcanzar mejores formas de comunicación y por ende, cierta predecibilidad en los comportamientos. Desde una perspectiva convencional, los medios que utiliza la organización para homologar comportamientos se encuentran estrechamente ligados al fortalecimiento de una cultura corporativa<sup>5</sup>, con una clara orientación hacia lo que se espera entre cada nivel jerárquico y en conjunto. En contraparte, la cultura organizacional es más difícil de identificar a simple vista, ya incluye una serie de ángulos inmersos en la vida social de la organización, uno de ellos es la dinámica generada alrededor de las conductas y el tipo de interiorización originada entre sus integrantes. Por lo que la comunicación organizacional es el medio que hace posible el proceso de intercambio y retroalimentación de todos los mensajes generados con lógicas distintas: escritos, orales, gestuales y/o simbólicos, todos ellos agrupados otorgan cierto orden social o dan pauta para fragmentarlo.

---

<sup>4</sup> Los trabajos de Geertz Hofstede (1997) analizan diferentes filiales de IBM en el mundo, donde a partir de diversas dimensiones intenta concluir elementos propios de los trabajadores de cada país y el impacto en la conformación de su cultura corporativa. Así, por ejemplo, asigna a la filial mexicana un elevado nivel de distancia social y de aversión hacia la incertidumbre. En este sentido, la distancia social o de poder representa la distancia que el subordinado es capaz de reconocer y aceptar sin oposición. Por otro lado, la aversión a la incertidumbre indica el rechazo hacia el cambio. De esta forma para Hofstede el trabajador establece una distancia social con su superior inmediato para no estar demasiado cerca de él, y de igual manera intenta establecer una distancia pertinente con sus compañeros de trabajo.

<sup>5</sup> Según Rendón (2007) la Cultura Corporativa forma parte del paradigma estructural- funcionalista y es apreciada por su contribución a la ganancia económica, llegándose a medir y cuantificar su aportación al desempeño global de la organización. Es decir, se habla de establecer con toda intención, una serie de creencias, valores, indicadores de desempeño y calidad.

En específico, apuntalar hacia dónde se dirigen los intercambios verbales para comprender el tipo de retroalimentación que se genera entre todos los integrantes de una organización ha sido ampliamente analizado por varios especialistas en la materia (Ávila, 2004; Eisenberg, 2007; Clegg *et al*, 2008). En términos generales coinciden en señalar que sin importar el tamaño o tipo de organización, se requiere instrumentalizar una serie de estrategias corporativas para que los canales de comunicación tengan el mayor control posible. Desde la denominada “Comunicación organizacional” se desprenden una variedad de herramientas administrativas materializadas en la planeación estratégica o el desarrollo organizacional para lograr, principalmente, la eficacia y eficiencia de los procesos sociales que se desarrollan formalmente en la organización.

En este sentido, lo que se busca señalar en este artículo es ubicar a la comunicación organizacional matizándola como una herramienta para cimentar los esfuerzos del ápice organizacional con el objetivo de obtener mejores respuestas del comportamiento grupal de los integrantes, subrayando otra perspectiva tal vez más poderosa: el ritual como mecanismo de control y estructuración en los comportamientos grupales.

### **Metodología para el análisis**

Una vez revisados los principales conceptos teóricos involucrados en la comunicación organizacional se plantean dos preguntas acerca del proceso de la comunicación dentro de una organización, ¿cómo se expresan las diversas manifestaciones de la comunicación organizacional en el condicionamiento “real” del comportamiento de los individuos? y ¿hasta qué punto se instrumentaliza una expresión simbólica como el ritual para establecer un mecanismo de control?. Donde ambas convergen en las diversas manifestaciones y formas de identificación, que desde una perspectiva funcional corporativista es posible manipularla. El siguiente paso para la elaboración de este artículo, fue la definición de la perspectiva que permitiera un acercamiento a esta realidad particular, distinguiendo dos vertientes de la cultura: la corporativa y la organizacional. De tal acercamiento, la antropología enriquece este análisis desde el uso de rituales institucionalizados dentro de la Cultura Corporativa, con ello resultó fundamental para lograr la comprensión de esta parte de la realidad organizacional.

Asumiendo un análisis cualitativo<sup>6</sup>, se exponen dos apartados, el primero inspirado en los planteamientos de Jablin *et al.*, (1987); Pepper (1995) y Mumby y Clair (2000), se trata de dibujar cómo se expresan las diversas manifestaciones de la comunicación organizacional en el condicionamiento *real* del comportamiento de los individuos, donde se aborda la comunicación organizacional desde los procesos colaterales desencadenados al momento de un diseño estructural instrumentado –como lo puede ser el Desarrollo Organizacional– en atención a cómo y con quien se deben establecer vínculos de comunicación formal según dicte la escala jerárquica y así optimizar los canales de comunicación. De aquí se aprecian tres funciones: formalización, modificación y mantenimiento.

En un segundo momento se trata de responder cómo se instrumentaliza una expresión simbólica como el ritual para establecer un mecanismo de control, para ello se analiza, desde la dinámica de la cotidianidad, la construcción de estrategias colectivas de comunicación para socializar aquello compartido e internalizado por los miembros de una organización tanto de los grupos como de los diversos niveles jerárquicos en conjunto. El eje temático que lo ilustra gira alrededor de la consolidación y convergencia colectiva, la cual es difícil de dilucidar a primera vista, pero se propone como lente el ritual organizacional matizado con una perspectiva antropológica (Lévi-Strauss, 1968; Geertz, 1992; Díaz, 1998; Olavarria, 2004). Así, el sentido y pertenencia de los individuos se plantea en complemento con mecanismos simbólicos que comunican valores y creencias compartidas dentro del proceso de socialización, siguiendo las reflexiones de Ashforth y Mael (2004), dentro del

---

<sup>6</sup> Este artículo es producto de una línea de investigación que utiliza la metodología cualitativa para validar las conjeturas presentadas. Por lo tanto, no dispone todavía de un sólido cuerpo teórico que garantice la validez de sus resultados ya que en general, los métodos científicos –cualitativos o cuantitativos– no conducen a un conocimiento claro, objetivo o indiscutible (Cicourel, 1982; Ruiz, 1999, Mauthner, 1998; Conenelly y Gallagher, 2004) más bien a pretextos analíticos para reflexionar colectivamente. Si bien es cierto que como investigadores sociales no es posible abandonar el intento por conocer el mundo organizacional y los productos de la actividad humana los medios de que se dispone para su realización se utilizan desde una perspectiva semiótica (Parret, 1983), parafraseando a Silverman (1993) carecemos de fundamentos epistemológicos y teóricos perfectos. Se trabaja con el conocimiento limitado, pero no por ello se abandonará el intento de reconstruir relatos del mundo con coherencia y sensibilidad (Atkinson, 1992, citado por Ruiz, 1999). Bajo estas consideraciones y para efecto del presente, se entiende que desde una reflexión cualitativa se puede buscar la validez o la aplicación tal marco analítico para el estudio de organizaciones en general y las empresas en particular, de ello depende su relevancia científica (Conenelly y Gallagher, 2004).

cual todo individuo se expone e involucra al formar parte de una organización. Finalmente, de manera breve se reflexiona alrededor del papel de la comunicación simbólica como un poderoso vehículo para la comprensión de la comunicación organizacional.

### **1. Algunas manifestaciones de la comunicación organizacional en el condicionamiento del comportamiento individual**

Los esfuerzos concentrados en desarrollar una cultura corporativa, provienen de la dirección o ápice estratégico, por ejemplo, al solicitar desde este nivel jerárquico un diagnóstico del clima para identificar aquellos elementos que obstaculizan la “sana convivencia entre los integrantes”, en el fondo existe una dimensión instrumental de tipo económica (Barba y Solís, 1997; Montaña, 2003; Rendón, 2007). La intención al aplicar estos instrumentos de diagnóstico busca la reducción de tiempos muertos, mejorar la productividad y por consiguiente, obtener mayor rentabilidad. En la mayoría de este tipo de diagnósticos la variable “Comunicación” sale a relucir como un aspecto por atender. La resolución de los problemas de comunicación en el trabajo puede tomar una veta simple, donde lo único que se haría como propuesta de mejora es optimizar los mecanismos de comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos, entre el jefe y el empleado.

Si bien algunos textos enfocados al Desarrollo Organizacional<sup>7</sup> (Huse, 1980; Achilles de Faria, 1996; Davis, 1999; Robbins, 2004) han orientado esta perspectiva hacia el papel del emisor, el proceso de codificación, el tipo de mensaje emitido, el canal, la transmisión, la decodificación, el significado y la respuesta de los integrantes de una organización para lograr que los canales de comunicación sean lo más transparente posibles y así mejorar el desempeño. De hecho, no se trata de una visión lineal, dado que de esta forma se pueden instrumentalizar alguno de los elementos antes mencionados con beneficio directo hacia los dirigentes de la organización (Martínez de Velasco y Nosnik, 2002). Es aquí donde la estructura jerárquica adquiere sentido en la articula-

---

<sup>7</sup> El Desarrollo Organizacional como una herramienta que apoya la concepción, diseño, estructuración, operacionalización de los procesos entre los que se subraya la optimización de los canales de comunicación. Se especializa en hacer simple y funcional la práctica de los planes de trabajo, conjuntamente combinados para lograr resultados y se reflejen en la sinergia de grupo.

ción de los diferentes niveles y las áreas de operación dentro de los distintos procesos de la comunicación organizacional.

### **1.1 Jerarquía y comunicación organizacional**

Una primera definición de organización la reconoce como una entidad de comunicación (Richards, 2001; Clegg, 2008), ya que se compone de personas que son capaces de hablar unas con otras, al hablar actúan ejerciendo mediante la acción colectiva (Crozier y Friedberg, 1990) un discurso particular (Mumby y Clair, 2000). Para tener una visión más amplia, se propone la definición de Hall (1996: 33) quien introduce los diversos elementos que componen una organización, "...una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membresías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad".

Así, en una organización de tipo empresarial, la delegación de tareas, los planes de ventas, las estrategias de producción o búsqueda de nuevos mercados o clientes, en todos los casos, se requieren canales de comunicación claros y precisos logrando el cumplimiento de objetivos dentro de tiempos preestablecidos. Para ello, quienes se encuentran en el ápice organizacional, son quienes poseen la responsabilidad de utilizar los medios formales que tienen a su disposición para acercarse a una hegemonía (Robbins, 2004); al posicionar cada uno de éstos entre los empleados, los clientes, los proveedores, desde diversos niveles.

Dentro de la organización la comunicación es concebida como una herramienta para lograr dicha hegemonía, con la ayuda de una serie de funciones delimitadas. Gámez y Navarro (2007) distinguen tres funciones primordiales: formalización, modificación y mantenimiento, relacionadas entre sí para lograr un desempeño adecuado. Es decir, cada uno opera en concordancia con la designación de tareas y cargos con un cierto tipo de actividades e instrumentalización (Cuadro 1). Un sistema de comunicación formal se va conformando en sincronía con las pautas de dirección que componen y reconfiguran las posiciones jerár-

quicas, por consiguiente, en el condicionamiento de un clima laboral determinado<sup>8</sup>.

CUADRO 1. LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL:  
FORMALIZACIÓN, MODIFICACIÓN Y MANTENIMIENTO

<b>Función de la comunicación</b>	<b>Característica</b>	<b>Instrumentalización</b>	<b>Actividades que facilita el objetivo</b>
<b>Formalización</b>	Involucra a todas las áreas de la organización. Cómo realizar el trabajo	Transmisión de actividades e información	- Inducción - Capacitación - Fijación de objetivos - Resolución de problemas.
<b>Modificación</b>	Modificación en el proceso y en la conducta de las personas.	Creación de un nuevo proceso o ajuste de la normatividad Refuerzo al cambio de actitudes	a) Estrategias orientadas a la competitividad de los individuos b) Cambio organizacional dirigido c) Creación de equipos de trabajo
<b>Mantenimiento</b>	Creación de espacios de socialización para preservar estructura y jerarquía	- Sistemas de recompensa no monetaria. - Orientación a la motivación y desarrollo del personal	- Desarrollo de una cultura organizacional basada en valores

Elaborado a partir de las ideas propuestas por Gámez y Navarro (2007)

Tal condicionamiento representa por tanto, un intento para consolidar una socialización con alto grado de estructuración apegada a la

---

<sup>8</sup> Para Nosnik (1998:244), la orientación práctica de la investigación organizacional demanda aplicar el instrumental conceptual y metodológico a escenarios donde sea posible valorar el mérito explicativo de ese instrumental y no verlo como una herramienta empresarial. Es decir, la comunicación organizacional se realiza desde tres tipos de labores: a) evalúan prácticas comunicativas; b) revisan las diferentes estructuras de comunicación organizacional para la mejor satisfacción de los objetivos o metas de la empresa, y c) observan y registran el impacto de la comunicación sobre otros procesos psicosociales de la investigación y el impacto de éstas últimas.



estructura jerárquica formalizada. La cual es el vehículo preestablecido por la organización como el puente de interacción entre todos sus integrantes (Thompson, 1998). De acuerdo con Ashforth y Mael (2004), la estructura formal es el punto de partida para localizar y determinar cómo se definen por sí mismos los individuos en comparación con su grado de integración con la organización, tanto a un nivel horizontal jerárquico horizontal y vertical.

Como se puede observar en el Cuadro 1, la comunicación organizacional se define a partir de una función específica, concebida por los dirigentes para lograr el involucramiento de las áreas hacia la realización del trabajo en conjunto y específico. La instrumentalización se materializa en reglamentos, horarios de entrada y salida, formas previamente acordadas para la realización de tareas, entre otras. Más aún, la comunicación organizacional formalizada adquiere sentido en la inducción, capacitación o fijación de objetivos para tareas específicas, mientras opera la formalización dentro de la organización también se toman decisiones que de alguna u otra forma, modifica los procesos desencadenados ante la dedicación de las reglas.

En este caso, la comunicación organizacional busca reforzar el cambio de actitudes y conducta de las personas con la difusión de estrategias de competencia individual. Un concepto como “líder”, adquieren una connotación diferente bajo un discurso estructurado y ligado a relaciones de poder y control deliberado. En el fondo, la visión del ápice estratégico busca promover un cambio organizacional dirigido. Por lo que el mantenimiento de la comunicación organizacional tiende a recrear espacios para socialización que preserven la estructura jerárquica, como el consentimiento para realizar ciertas festividades dentro del espacio de trabajo, negociación de ciertos días de descanso o permisos especiales para ausentarse, designación de áreas de recreo, por mencionar algunos.

Así, el concepto de comunicación se materializa en intercambios de mensajes de diversa índole; donde la interpretación, la reflexión y el sentido intencionado (Mumby y Clair, 2000) a los mensajes se concatenan. Sin escapar de cualquier intento de simplificación, los componentes básicos del proceso detrás de la comunicación organizacional instrumentalizada recibe un peso distinto, según el énfasis o interés que

intente manipular claramente el mensaje, el canal, el receptor/emisor, la transmisión, el significado, la respuesta. Es la reapropiación deliberada del proceso de codificación/decodificación de los integrantes de una organización y los efectos ocasionado en el comportamiento de cada uno de los individuos (Jablin, *et al*, 1987; Trenholm, 2001); dibujando un conjunto de perspectivas de análisis que desde otros escenarios se reúnen las piezas para un entendimiento un tanto más acabado, una resignificación del lugar de trabajo (Parret, 1983).

## **1.2 La cotidianidad en la organización: un escenario que comunica**

Con la intención de contextualizar cómo se entretrejen los procesos de comunicación entre quienes reciben determinado mensaje, se abordarán aquellos elementos que permiten entender las relaciones entre los individuos dentro de un grupo social. Desde la lógica de las interacciones simbólicas tanto Berger y Luckman, (1997) como Potter (1998) sostienen que todo individuo dentro de un espacio social, manifiesta sus intenciones y capacidad de comunicar lo que socialmente es aceptado a la luz de la cotidianidad. A la luz de este concepto, desarrollado por Goffman (1981), quedan incluidos una serie de significados que contemplan las interacciones verbales y no verbales. Porter (1998) apunta que como parte de una interacción entre individuos se incluye la transmisión simbólica la cual opera dentro de un marco o grupo de información donde la referencia inmediata es lo que transcurre en toda la organización, generando una serie de imágenes que condicionan un tipo de respuesta individual y grupal.

En este tenor, quedan asentados los primeros elementos de una identidad organizacional dinámica. Para los miembros de una organización, directivos, mandos medios y operarios, los valores y creencias compartidas forman parte de un proceso que se socializa día a día (Montaño, 2001). Qué decir, cómo decirlo, qué tipo de entonación, gestos e intenciones se entretrejen en el transcurso de canales de comunicación formalizados. La escala jerárquica, entendida como el medio de comunicación preestablecida en la organización, posee efectos directos en la manera de internalizar el tipo de relaciones entre todos los niveles jerárquicos. En suma, lo cotidiano transmite mensajes encontrados, poco claro y ambiguos, con estos elementos la comunicación organizacional

se posiciona como una pieza fundamental en la reconfiguración de un clima laboral cimentado en el desorden.

El tipo de comunicación en una organización queda entredicha con la definición de la formalización, con la dimensión simbólica desde el intercambio y socialización de afinidades, simpatías, alianzas y coaliciones. Para March y Olsen (1997:17) las organizaciones desarrollan características institucionales que las diferencian a unas de otras y estas características son el factor más importante por considerar para entender el comportamiento de los actores organizacionales. Entre los integrantes. No sólo impera el desarrollo de un sentido, a partir de cómo se relaciona uno con el otro, sino en función de afinidades organizacionales. Esto es, siguiendo a Ashforth y Mael (2004), las categorías sociales al margen de la estructura formal, se localizan y determinan por la forma cómo se conciben los individuos por sí mismos en comparación con su grado de integración con la organización, tanto a un nivel jerárquico horizontal como vertical y quedan delineados los límites de contacto y comunicación. La transmisión de información, mensajes e intenciones no respetan estrictamente la jerarquía formal.

Tal y como queda ilustrado en la Figura 1, se pueden distinguir dos formas para establecer interacciones dentro de una organización. En primer lugar, a un nivel muy general, las normas y reglas formales se comunican para promover los lineamientos directos de quien posee las líneas de autoridad directas. El seguimiento de la normatividad representa para el individuo una regulación que esperan los dirigentes se internaliza con un manual o reglamento<sup>9</sup>. A la par, existe una estructuración indirecta, en el día a día con grupos que no necesariamente se encuentran integrados por un mismo nivel jerárquico; admitiendo la existencia de un comportamiento no esperado complementado con la construcción de un deber para comunicar y actuar (Crothers, 1990).

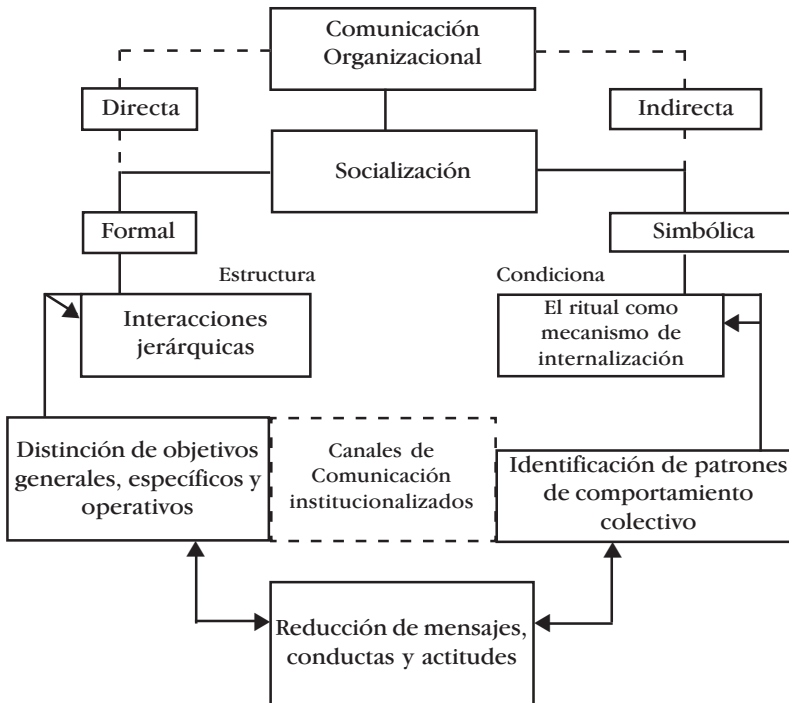
Así, los mecanismos formales de comunicación del individuo con la organización se traducirían en obediencia, claridad de actuación, menor ruido o distorsión en la recepción de las órdenes y mensajes. En otras

---

<sup>9</sup> La comunicación organizacional desde una perspectiva tradicional queda materializada en manuales, reglamentos, programas de capacitación orientados a la mejora o en el extremo, el desarrollo de la intervención directa de herramientas de planeación organizacional.

palabras, en la consolidación de un compromiso, al menos esperado, en el desempeño del trabajo. Sin embargo, la expansión de estas respuestas no aparecen espontáneamente, la solidaridad, las resistencias y las lealtades se recrean y solidifican mediante formas de comunicación no tan explícitas, para ello una socialización indirecta, al cimentarse en lo invisible: la dimensión simbólica de la comunicación (Richards, 2001). Al conjuntar ambas aristas, un individuo podría aceptar y apropiarse alguno de los mecanismos que se expresan y comunican dentro de diversas prácticas grupales. Es decir, cada integrante asume un rol donde se establecen una serie de relaciones afectivas, otorgando un sentido de pertenencia.

FIGURA 1. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LA SOCIALIZACIÓN EN EL LUGAR DE TRABAJO



Elaboración propia a partir de Ashforth y Mael (2004).

En dicho proceso, se despliegan una variedad de significados compartidos por los miembros del grupo, lo cuales son interiorizados bajo la

---

lógica individual: “me presento ante los otros para que exista”. Una expresión con matices objetivados en símbolos diversos (Giménez, 2005), la construcción de la identidad de los individuos queda soportada por el lenguaje, elemento simbólico por excelencia, el cual es considerado como parte de un repertorio de representaciones con un significado compartido, contextualizadas dentro de un espacio y tiempo delimitado. La convergencia de la existencia del individuo en la organización adquiere como una de sus expresiones las ceremonias y rituales, donde el lenguaje coporal y la comunicación organizacional siguen ciertos patrones preestablecidos con anterioridad. Existe, por lo tanto, una tipificación de acciones habituales por tipos y actores o institucionalización (Berger y Luckman, 1997).

### **1.3 El sentido de la comunicación contextualizada en la cultura organizacional**

Dentro de la organización los elementos culturales a partir de los cuales se “construye” la identidad pueden ser creados para tal propósito, o desarrollados por sus miembros. Esto último requiere de un proceso donde se construyen “puentes” o áreas de consenso en cuanto a significados a través de la comunicación verbal y la interacción (Bormann, 1983; Pepper, 1995). De manera que es factible la construcción de una realidad social común, específicamente a través de la comunicación, proceso que toma un carácter particular cuando se ritualiza o forma parte del ceremonial en la organización. El entorno cultural o materia prima a partir de la cual puede desarrollarse un tipo específico de comunicación simbólica.

Por otro lado, los elementos culturales como “pautas de significados” (Geertz, 1992) propias para el grupo que las construye, implican un análisis de la lógica de la comunicación organizacional como parte de la cultura de una organización. Desde una perspectiva subjetiva aporta elementos para comprender lo que la organización “es”, es decir, un producto o construcción simbólica de sus miembros (Smircich, 1983). Con respecto al lenguaje, su aspecto formal está más relacionado con lo que Giménez (2005) siguiendo a Thompson (1988) clasifica como “formas culturales” o Bourdieu (1985) denomina “simbolismo objetivado” frente a un lenguaje que se interioriza en forma de “habitus”, o esquemas cognitivos interiorizados.

Si se considera a la cultura como un sistema de símbolos y significados compartidos en una organización (Geertz, 1992; Smircich, 1983; Pepper, 1995), el análisis de los patrones culturales puede hacerse como si fuesen estos sistemas organizados de símbolos significantes (Geertz, 1992 y Pepper, 1995), haciendo referencia a todo aquello que le da sentido a nuestra conducta y que se expresa culturalmente; para estos autores la cultura permite que la conducta humana no sea solamente un conjunto de actos caóticos sin significado, ya que los patrones culturales proporcionan significados y guían la conducta humana. Para Geertz (1992), las “redes de significado”, deben interpretarse en contextos sociales particulares.

La cultura por un lado identifica, diferencia, pero también cohesionan. La metáfora de “cultura como red” permite entender los procesos de construcción de significados comunes en las creencias, valores y actitudes dominantes en la organización, así como en las formas de expresión tales como rituales, historias y ceremonias (Pepper, 1995). El concepto alude también a una construcción mental que puede ser posible a través de la comunicación y que se puede describir o interpretar más no explicar; la red de comunicación que se origina ofrece la posibilidad de estudiar aquello que es relevante para la organización: hechos, prácticas, vocabulario, metáforas, historias, ritos y rituales (Pepper, 1995; Owen, 1996).

## **2. La instrumentalización de una expresión simbólica: el ritual como mecanismo de control**

El ritual es un concepto tomado de la antropología y que aplicado a los estudios organizacionales puede enfocarse hacia la función social que cumplen éstos dentro de las organizaciones pero también hacia el contenido y significado del mismo para los miembros de la organización (Díaz, 1998; Olavarria, 2004). A través de los rituales se promueve la integración, la solidaridad y la cohesión entre los miembros de un grupo cultural; asimismo el ritual es una fuente de significantes y significados, de continua construcción simbólica (Díaz, 1998). Los rituales tienen una función y un efecto, por un lado ofrecen guías de comportamiento corporativo y por otro lado dramatizan los valores básicos de la organización (Deal y Kennedy, 1982). La dimensión simbólica se estructura a partir de diversos elementos, uno de ellos y más poderoso, por su eficacia de condicionante

---

de comportamientos es el ritual (Turner,1980; Olavarria, 2004; Méndez, 2005). Para entender cómo opera la comunicación ritual en los diversos niveles organizacionales, se retoman los argumentos de Berger y Luckman (1999) respecto a los procesos de institucionalización.

De esta manera, un ritual aparece una vez que existe la reciprocidad de acciones habitualizadas por los participantes<sup>10</sup>. Es de vital importancia dicho proceso para lograr la creación y perpetuación de los grupos sociales que lo promueven, ya que una vez lograda su institucionalización, existe una habituación del ritual. La cual se refuerza haciendo uso de la repetición de las pautas de comportamiento que exige o contiene; una acción puede ejecutarse de la misma manera una vez lograda la objetivación del acto ritual donde participa.

De esta forma se consolida, un conocimiento generalizable, hasta cierto punto, ya que la realidad del individuo. En tal proceso, la sedimentación es la que logra socializar, mediante sistemas de signos, una abstracción compartida (Jakobson, 1988; Potter,1998). Lo que se transmite con los rituales hacia toda la organización es por un lado, la visualización por momentos, de una colectividad que se autonombra una comunidad, ante la complicidad y la posibilidad absoluta para la transmisión de las experiencias colectivas, deseos, angustias y creencias (Montaño,2001) sin obedecer algún tipo de patrón previamente establecido.

## **2.1 Mecanismos de transmisión de códigos compartidos, el ritual comunica**

Los trabajos sobre convergencia simbólica buscan su comprensión mediante el análisis de las narraciones, las historias, las sagas, las fábulas y las leyendas, es decir, todo aquello que ayuda a la construcción de la realidad organizacional. La teoría de la convergencia simbólica desarrollada por Ernest Bormann, retoma los trabajos de Bales (1970) sobre la

---

<sup>10</sup> A diferencia de la concepción antropológica clásica de un ritual que evoca una serie de operadores, un escenario que posea un orden determinado para lograr su eficacia simbólica con la ayuda de ciertos elementos mágicos (Lévi-Strauss, 1968). Se retoma la definición de la antropología ocupacional (Olavarria,2004:424) sobre la ritualidad que articula distintos órdenes de identidad y provee un marco clasificatorio para una organización diferenciándose internamente un sistema de jerarquías establecidas de antemano, impregnadas de un conocimiento que justifica y otorga un sentido ajeno pero consciente respecto a la racionalidad de las organizaciones modernas.

comunicación humana y trata de explicar el mecanismo a través del cual los individuos, relacionados en grupos pequeños, pueden llegar a compartir contenidos simbólicos similares.

Bormann (1983), sostiene que los individuos desarrollan historias comunes que les permiten manejar la incertidumbre, que en el caso de las organizaciones, la representa la incapacidad de descifrar o interpretar una orden escrita al adquirir diversos significados. Ante la ambigüedad de la interpretación, se desarrolla un proceso de comunicación que Bormann llama “fantasías”, y que dentro de la organización son historias, fábulas, analogías, metáforas, y bromas, que dan sentido a todo aquello que aparentemente no lo tiene. La teoría de la convergencia simbólica es una teoría de comunicación humana que enfatiza los aspectos de la interacción social en las organizaciones (Bormann 1983:101; Pepper, 1995:19) y puede al mismo tiempo explicar cómo funciona la comunicación ritual, al analizar las conversaciones, su estructura, el uso de ciertas palabras y el significado que éstas adquieren para los miembros del grupo.

Dentro de la realidad de la organización, se conforma un marco de representaciones simbólicas, que adquieren un sentido propio. La manera en cómo son representados los actos en la organización, propicia modos de pensamiento particular; por los cuales, se expresa la pertenencia de sus integrantes a un mundo social determinado, dibujándose así una cara multifacética. Por lo tanto, la comunicación en la organización, entendido como parte de un sistema simbólico de representaciones, le otorga sentido: el cual queda definido por sus propios límites supeditado a su orden y arbitrariedad (Urbiola y Vázquez, 2009).

Si se concibe la comunicación ritual como parte de un proceso en el que intervienen ciertos atributos mágicos, Díaz (1998) refuerza este señalamiento al relacionarlo con las ideas de Malinowski respecto a las celebraciones mágicas, las cuales poseen tres características: el lenguaje estructurado (la fórmula); el rito (la estructura o guía) y la condición social del ejecutante (el status y el poder). En relación a los dos primeros, el ritual o ceremonia posee dos componentes, uno que se refiere al lenguaje y otro al hacer, a lo que se observa. Ambos son importantes en las celebraciones mágicas, los sonidos subyacentes o los silencios, también se agrupan dentro de las acciones colectivas formando parte de los



artefactos, los guiones colectivos que van dibujando el lenguaje ritual. Un medio de expresión tanto de la propia colectividad, de la organización y de sus grupos. En suma, los actos rituales son construcciones que permiten coherencia y un determinado orden (Olavarria, 2004).

La antropología permite la comprensión de este proceso, fue precisamente Malinowski el primero en llamar la atención sobre la importancia indudable del lenguaje dentro del rito (Sidorova, 2000), de tal forma, las palabras en los contextos ceremoniales y de rito adquieren significados compartidos entre los participantes. Desde la comunicación organizacional, al interior de las organizaciones se crean mecanismos de identificación que rebasan estrictamente, a las personas para conformar roles (Ashforth y Mael, 2004). Cada uno de ellos aloja una serie de formas de actuación esperadas por los integrantes de toda la organización. La identificación individual se extiende y refuerza sentimientos de lealtad hacia un grupo determinado. El cual requiere de un lenguaje particular, espacio, artefactos y personajes o sujetos que los llevan a cabo. Como acciones de representación son prácticas simbólicas que refuerzan el doble efecto de la cultura organizacional: diferenciar hacia fuera y otorgar especificidad hacia dentro (Díaz, 1998, Giménez, 2005).

Las propiedades formales de los rituales en Antropología, descritas por Díaz (1998), incluyen la repetición, un tiempo particular y un espacio especial, la acción de los participantes, el comportamiento o estilización que refiere a las acciones o los símbolos utilizados por participantes y observadores, el orden o los pasos a seguir, las reglas de acción para los participantes, el escenario, la dimensión colectiva o de grupo, el manejo de las emociones y la multimedia. La tipología del ritual fue desarrollada por Arnold van Gennep, posteriormente fue utilizada por otros investigadores que siguieron el análisis del ritual y desarrollaron clasificaciones, entre éstos figuran: Víctor Turner, Max Gluckman, Edmund Leach y Mary Douglas; en la tipología se considera el propósito y el tiempo en el que se lleva a cabo el ritual, así, pueden incluirse como parte de la comunicación simbólica:

- a) **Periódicos o cíclicos.** Los que tienen una fecha especial en el calendario y están relacionados con aspectos culturales importantes para el grupo. Analizados durante un periodo de tiempo

se observa que tienden a repetirse en determinadas fechas del calendario.

- b) **Ritos de pasaje.** Realizados cuando se registran cambios en los individuos o en los estados de los individuos.
- c) **Regulación.** Desarrollados en contextos simbólicos violentos, son particularmente importantes en sociedades donde el poder no está centralizado.
- d) **Reparadores.** Su propósito es ayudar a los individuos a readaptarse a la sociedad.

Los rituales comunican y son importante en cualquier organización, siempre están presentes y tienen múltiples objetivos: disminuir la tensión derivada de la ambigüedad, indicar qué comportamiento es el más adecuado, dar a conocer los elementos importantes dentro de la cultura corporativa a los recién llegados, reconocer a los empleados dentro de la organización. Existen reglas no escritas de comunicación dentro de las organizaciones que son aprehendidas por los individuos poco a poco y que se pueden transmitir en los contextos rituales.

Los rituales especifican el qué y el cómo deben hacerse las cosas al interior de la organización: cómo vestirse, quién debe hablar primero, dónde sentarse, cuánto tiempo debe durar un discurso, qué palabras deben decirse y en qué orden; los rituales son guías de comportamiento para los participantes, les indican el tipo de emociones que se permiten, la manera de relacionarse o el status de cada participante, así como el tipo de relaciones permitidas entre los miembros de la organización en función de ese estatus y el poder que cada uno detenta.

El análisis del ritual debe incluir los instrumentos utilizados, el área donde se desarrolla y el lenguaje utilizado. La identidad juega un papel muy importante, ya que los actores en un contexto ritual y ceremonial no repiten en forma mecánica los textos o las acciones, sino que se apropian de determinados repertorios culturales que los hacen diferentes y los definen al mismo tiempo. Similares a los hábitos, los rituales deben ser diferenciados, ya que de esa forma puede establecerse que dentro del contexto ritual los actores tienen una participación activa, un rol –definido en el ritual– que implica cierto grado comunicación y conciencia.

Los aspectos de conciencia sobre las acciones realizadas y la comunicación necesaria para transmitir el mensaje. En cuanto a lo primero, la acción ritual aunque repetitiva tiene como fin el desarrollar los elementos de identidad en los miembros de la organización. El concepto de identidad no es relativo a la organización como un todo sino a los individuos que la componen, surge pues, como afirma Giménez (2005) a partir de los sujetos individuales dotados de conciencia y psicología propias, que posteriormente, en procesos de comunicación y “convergencia simbólica” les permite llegar a compartir contenidos simbólicos similares.

Esta perspectiva incorpora la ambigüedad como factor principal en el análisis de la cultura. Mediante el enfoque del nexo, se visualizan los límites de las subculturas como permeables y fluctuantes, en respuesta a los cambios ambientales de las culturas alimentadoras. En un ambiente de ambigüedad, caracterizado por interacciones complejas entre actores, soluciones, problemas y oportunidades de decisión, la más simple fuente de orden es el tiempo y la introducción de formas de comunicación efectiva entre los participantes (Vázquez, 2007; Urbiola y Vázquez, 2009). Por lo tanto, las actividades pueden ordenarse por tiempo y conectarse por sus relaciones temporales. Los eventos que ocurren al mismo tiempo, están asociados unos con otros y los eventos que son distantes en el tiempo, se tratan como distantes en su conexión.

Las organizaciones tienen características que las mueven hacia la acción coordinada, particularmente estructuras del control y procedimientos de funcionamiento jerárquico estándar. Alrededor de los rituales, existe una dificultad para distinguir con claridad el grado de involucramiento de los participantes. Bajo el lente de las anarquías organizadas (March y Olsen, 1997) se puede enfatizar la dificultad de establecer una relación adecuada entre fines y medios, debido a que ambos están conformados de manera ambigua y múltiple, la vinculación formal de los individuos queda rebasada para evidenciar el carácter parcial de la racionalidad como motor de la acción organizada, y retoma la importancia de los rituales y su comunicación como parte de las formas explicativas de la organización.

## Reflexiones finales

Mediante la comunicación se hace posible el proceso de intercambio y retroalimentación de mensajes generados dentro de un espacio social determinado. En el marco de las organizaciones, las interacciones sociales proveen un marco de acción determinado que en conjunto con la comunicación simbólica, se comprende cómo operan coaliciones y alianzas organizacionales. Las primeras entendidas entre niveles jerárquicos diferentes –jefes y subordinados–, mientras que las alianzas se pueden establecer al momento que existe un código compartido sin responder a una lógica formal. Lo cual lleva a reflexionar en el terreno analítico de las organizaciones –en particular las locales– ya que con esta mirada la comprensión de sus características adquiere diversas interpretaciones de su acción coordinada; particularmente en la operación de sus estructuras de control y dinámica cotidiana.

En este sentido, cabe preguntarse si el lenguaje ritual, los conjuros o proyectiles verbales como fueron denominados por Malinowski (Díaz, 1998), poseen un significado para los ejecutantes o aparecen “huecos” y sólo representan una serie de acciones repetitivas. Si consideramos que la comunicación organizacional supone una combinación entre objetividad y subjetividad, donde el individuo define sus diferencias y establece sus proyecciones e identificaciones con el otro, se va distinguiendo la vertiente que al integrarse a un grupo, deposita no sólo su sentido de pertenencia, sino que también participa dentro de una serie de mecanismos de control no exteriorizados en un primer momento. Así, el lenguaje ritual en la dinámica organizacional posee no sólo un conjunto de significantes, sino un significado para ese individuo y para el grupo con el que lo comparte. Los “decires” en los rituales llevan implícito un poder mágico, expresado no sólo por las palabras en forma hueca; sino porque refieren algo a los participantes que a su vez genera cierta identidad y obediencia. Es decir, la comunicación organizacional es un proceso de creación, mantenimiento y transformación de significados colectivos; donde la interpretación se lleva a cabo en tiempo y forma mediante el bagaje cultural cotidiano. Sin estos elementos es muy complicado comprender el sentido de las relaciones sociales dentro de una organización determinada.

Ahora bien, la intención del presente texto es contextualizar la comunicación organizacional dentro de un proceso dinámico y polisémico que posibilita a su vez la construcción de significados comunes y un consenso colectivo, donde se incluye la posibilidad de encontrar fragmentación y ruptura dando lugar a un espectro amplio de interpretaciones (Reygadas, 2000; Owen, 1996). Por lo tanto, es preciso reconocer a la organización inserta en una dinámica social y cultural que también la define; donde los elementos de la cultura local, regional y nacional, por ejemplo matizan las características que asumen los roles o posiciones jerárquicas de sus participantes. Esta fragmentación puede expresarse en el hecho de encontrar no sólo un canal de comunicación “dominante” al interior de una organización, sino varios manejados por subculturas o grupos, con sus propios códigos, rituales o ceremonias interiorizados, que bien pueden ser marginales para la formalidad, pero que se expresan cotidianamente de diversas formas otorgándole una identidad y sentido particular a cada organización.

## Bibliografía

- Achilleres de Faria, Fernando (1996). *Desarrollo Organizacional. Enfoque integral*, Limusa Editores, México.
- Ashforth, Blake y Fred Mael (2004). "Social identity theory and the organization", en Mary Jo Hatch y Majken Schultz (Eds). *Organizational Identity*, Oxford University Press, EUA, pp.134-160.
- Ávila, Rafael (2004). *Crítica de la comunicación organizacional*, Colección de Posgrado, UNAM y CONEICC, México.
- Barba, Antonio y Pedro Solís (1996). *Cultura en las Organizaciones. Enfoques y Metáforas de los Estudios Organizacionales*, Ed. Ver-tiente, México.
- Berger, Peter. y Thomas Luckmann (1997). *La construcción social de la realidad*, 14a. ed. Argentina, Amorrortu editores.
- Bales, Robert (1970). *Personality and interpersonal behavior*, Editorial Holt, Rinehart, and Winston, New York.
- Bormann, Ernest (1983). "Symbolic Convergence. Organizational Communication and Culture". En *Communication and Organizations. An interpretive approach*, 4ª Edición, SAGE Publications, EUA.
- Bourdieu, Pierre (1985). "Dialogue á propos de l' histoire culturelle", en *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, No.59. France.
- Clegg, Stewart *et al* (2008). *Managing and organizations. An introduction to theory and practice*, 2ª Edición, Sage, Londres.
- Cicourel, Aarón (1982). *El método y la medida en sociología*, Editora nacional, Madrid. España. pp. 31- 67 [1964].
- Crothers, Charles (1990). "The dysfunctions of bureaucracies: Merton's work in organizational sociology", en Jon, Clark *et al* (Eds.), *Robert Merton: Consensus and controversy*, The Falmer Press, Londres, pp. 193- 226.

- 
- Crozier, Michel y Erhard Friedberg (1990). *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*, Alianza, México.
- Connelly Catherine y Daniel Gallagher (2004). Emerging Trends in Contingent Work Research, en *Journal of Management*, Vol. 30, No. 6, pp 959–983.
- Davis, Keith (1999). *El comportamiento humano en el trabajo*, 8<sup>a</sup> ed. Mc GrawHill, México.
- Deal, E. y Kennedy A. (1982). *Corporate Culture. The rites and rituals of corporate life*, Addison-Wesley, USA.
- Díaz, Rodrigo (1998). *Archipiélago de rituales. Teorías antropológicas del ritual*, Anthropos, UAM-Iztapalapa, México.
- Eisenberg, Eric y S. Phillips (2007). “Miscommunication in organizations”, en Eric Eisenberg (Comp), *Strategic Ambiguities*, Sage, EUA, pp.100-117.
- Gamez, Rosalinda y Gloria N. Navarro (2007). *Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas*, UAS, México.
- Geertz, Clifford (1992). *La interpretación de las culturas*, Gedisa, Barcelona.
- Giménez, Gilberto (2005). *Cultura e identidades: la cultura como identidad y la identidad como cultura*, consultado el 15 de abril de 2008 de: <http://www.gimenez.com.mx/>
- Goffman, Erving (1981). *La presentación de la persona en la vida cotidiana*, Amorrortu, Buenos Aires.
- Hall, Richard (1996). *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados*, Prentice Hall, México.
- Hofstede, Geert (1997). *Cultures and Organizations. Software of the mind*, New York, Mc Graw-Hill, págs. 3-138.
-

- Huse, Edgar (1980). *El comportamiento humano en la organización*, Fondo Educativo Latinoamericano, México.
- Jablin, F. et al. (1987). *Handbook of Organizational Communication. An interdisciplinary Perspective*, SAGE Publications, EUA.
- Jakobson, Roman (1988). “El metalenguaje como problema lingüístico” en *El marco del lenguaje*, México, FCE.
- Lévi-Strauss, Claude (1968). *Antropología estructural*, Eudeba, Buenos Aires.
- Mauthner, Natasha [et. al] (1998). “The data are out there or are they? Implications for archiving and revisiting qualitative data”, en *Sociology*, Vol. 32, No. 4, pp. 733- 745.
- March, James y Johan Olsen (1997). *El Redescubrimiento de las Instituciones, la base organizativa de la política*, FCE, México.
- Martínez de Velasco, Alberto y Nosnik, Abraham (2002). *Comunicación organizacional práctica. Manual gerencial*, Trillas, México.
- Méndez, Luis (2005). *Ritos de paso truncos: el territorio simbólico maquilador fronterizo*, Ediciones Eón- UAM Azcapotzalco, México.
- Montaño, Luis (2001). “La razón, el afecto y la palabra. Reflexiones en torno al sujeto en la organización”, en *Iztapalapa*, No. 50, Universidad Autónoma Metropolitana- Iztaapalapa, pp. 191- 212.
- Montaño, Luis (2003). “Modernidad y cultura en los estudios organizacionales. Tres modelos analíticos”, en *Iztapalapa*, Año 24, No. 55, UAM- Iztaapalapa, pp. 15-33.
- Mumby, Dennis y Robin Clair (2000). “El discurso de las organizaciones”, en Teun Van Dijk , *El discurso como interacción. Estudios sobre el discurso II. Una introducción multidisciplinaria*, Gedisa, España, pp.263- 293.



- 
- Nosnik, Abraham (1988). “El papel del investigador de la comunicación en la práctica de las organizaciones”, en Enrique Sánchez Ruiz, *La investigación de la comunicación en México. Logros, retos y perspectivas*, EDICOM/AMIC/U. de G., México p.239- 252.
- Olavarria, María Eugenia (2004). “Identidad y estrategia en el Yaqui”, en Luis Montaña (coord.) *Los Estudios Organizacionales en México. Cambio, poder, conocimiento e identidad*, Coedición UAM, Universidad de Occidente, Cámara de Diputados y Miguel A. Porrúa, México, pp. 407- 427.
- Owen, J. M. (1996). *Studying Organizational symbolism : What, How, Why ?*, SAGE Publications, EUA.
- Parret, Herman (1983). *Semiótica y Pragmática. Una comparación evaluativa de marcos conceptuales*, Edicial S.A. Argentina.
- Pepper, L. G. (1995). *Communicating in Organizations. A Cultural Approach*, Mc Graw-Hill, Singapur.
- Potter, Jonathan (1998). *La representación de la realidad. Discurso, retórica y construcción social*, Paidós, Barcelona, España.
- Rendón, Marcela (2007). *Dinámica organizacional y referentes institucionales. El caso de un pequeño hospital de propiedad familiar*, UAM Iztapalapa, México.
- Reygadas, Luis (2000). “De la conciencia de clase a la business anthropology: los estudios sobre cultura y trabajo en México. Inventario antropológico”, *Anuario de la Antropología Mexicana*. UAM-I. Vol 6,pp. 11-42
- Richards, David (2001). “Talking sense: ethnomethodology, postmodernism and practical action”, en Robert Westwood y Stephen Linstead, *The language of organization*, Sage Publications Ltd, Londres, pp. 20-45.

- Robbins, Stephen (2004). *Comportamiento organizacional*, 10ª Edición, Pearson Prentice Hall, México.
- Ruiz, José (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*, Universidad de Deusto, Bilbao, España, pp. 11-210.
- Sidorova, K. (2000). “Lenguaje ritual. Los usos de la comunicación verbal en los contextos rituales y ceremoniales”, en *Alteridades*, Volúmen10, número 20, pp. 93-103.
- Silverman, David (1993). *Interpreting qualitative data; methods for analysing talk, text and interaction*, Sage, Londres.
- Smircich, Linda (1983). “Concepts of culture and organizational analysis”, en *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28 No. 3, pp. 339-358
- Thompson, John (1998). *Ideología y cultura moderna*, Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Xochimilco, México.
- Trenholm, S. (2001). *Thinking through Communication. An Introduction to the Study of Human Communication*, 3ª Ed, Editorial Allyn and Bacon, EUA.
- Turner, Víctor (1980). *La selva de los símbolos*, Siglo XXI, Madrid.
- Urbiola, Alejandra y Angel Wilhelm Vázquez (2009). “Lenguaje, Poder y Polifonía Organizacional”, en *Razón y Palabra*, Número 68, Mayo-Julio, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Estado de México. Disponible en: [http://www.razonypalabra.org.mx/N/n68/varia/urbiola\\_wilhelm.html](http://www.razonypalabra.org.mx/N/n68/varia/urbiola_wilhelm.html)
- Vázquez, Angel Wilhelm (2007). “Patrones de interacción en una organización totalitaria. Relaciones entre personal operativo e internos del Reclusorio Preventivo Varonil”, en Marcela Rendón (Coord), *Organización y Cultura. Tradición, poder y modernidad en México*, UAM Iztapalapa, pp.173-206.

---

*Denarius No. 21*, se terminó de imprimir el mes de noviembre de 2010 en los talleres gráficos de Publicaciones e Impresiones de Calidad S.A. de C.V., Ignacio Mariscal No. 102, Col. Tabacalera, C.P. 06030, México, D.F., Tel. 57052492. La edición constó de 500 ejemplares. El cuidado de la edición y la corrección de estilo estuvieron a cargo de Miguel Castellanos Mercado; la formación de interiores y el diseño de la portada de Alicia Hernández Hernández.

---

---

---