

## AUTOR-IZANDO EL CAMPO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN NORTEAMÉRICA

Entrevista realizada por Consuelo Vásquez\* al profesor James R. Taylor.

### James R. Taylor



“Caminante, no hay camino, se hace camino al andar”, dice el proverbio de Antonio Machado. Del mismo modo, podríamos agregar que no sólo el camino se construye al andar; el caminante también se hace, se construye andando. Al mirar hacia atrás las huellas del camino recorrido por James R. Taylor, sólo se puede confirmar que éste es el resultado de una práctica, de un compromiso y de una entrega, marcados por una historia, por encuentros (y desencuentros) que caracterizan su trayectoria y, que conllevan a su reconocimiento en el campo de la comunicación organizacional en Norteamérica y también en el mundo.

Actualmente, James R. Taylor es profesor emérito de la Universidad de Montreal. Además, fue fundador y, en su momento, director del departamento de comunicación de dicha universidad. Es también ex presidente de la Asociación Canadiense de Comunicación (CCA) y miembro de la prestigiosa Asociación Internacional de Comunicación (ICA), quien lo premió

---

\* Consuelo Vásquez, doctora en Ciencias de la Comunicación de la Universidad de Montreal, es profesora en el departamento de comunicación social y pública de la Universidad de Québec en Montreal, en Canadá. Su investigación se centra en el rol constitutivo de la comunicación en la construcción espacio-temporal de la organización. Se interesa particularmente al estudio de organizaciones 'frágiles' (como las organizaciones por proyecto y las organizaciones voluntarias) que presentan desafíos particulares de continuidad.

recientemente con la categoría de miembro honorífico, una de las más importantes distinciones internacionales para un académico en el área de la comunicación. Es autor y/o co autor de más de diez libros, de una docena de artículos científicos publicados en revistas de renombre, tales como: *Communication Theory*, *Communication Yearbook*, *Organization*; así como de más de treinta comunicaciones en coloquios, muchas de ellas realizadas en calidad de conferencista principal.

Pero más allá de sus publicaciones, su mayor legado se encuentra en el haber sentado las bases de una perspectiva comunicacional centrada en el carácter organizador/organizante del lenguaje, como premisa para pensar la organización; perspectiva que hoy trasciende las fronteras del campo de la comunicación organizacional en Norteamérica hacia otras disciplinas (como por ejemplo la gestión y los estudios en tecnología) y otros países (especialmente en Alemania, Francia, Nueva Zelanda).

Pensar la organización desde la comunicación, la invitación que hizo este número especial de Diálogos, resume bien la propuesta de James R. Taylor. En su momento percibida como revolucionaria, hasta transgresora, esta propuesta goza hoy del estatus de premisa para muchos investigadores del campo de la comunicación organizacional, particularmente para aquellos que se inscriben en las llamadas perspectivas constitutivas, reunidas bajo el vocablo de *Communicative Constitution of Organizing* (CCO, Putnam & Nicotera, 2009; Ashcraft *et al.* 2009; Cooren *et al.*, 2011ab).

¿Pero qué nos quiere decir James Taylor con esta propuesta? Parte de la respuesta se encuentra en el libro que escribió con su esposa, la socióloga Elizabeth Van Every, *The Emergent Organization* (Taylor y Van Every, 2000), en el cual expone los elementos de base que explican su teoría; elementos que retoma y extiende en su reciente libro *The Situated Organization* (Taylor y Van Every, 2011).

La propuesta teórica de James Taylor se fundamenta en una premisa ontológica que busca entender qué es una organización. En otras palabras, busca cuestionar este constructo, y cuestionándolo, explicar cómo se constituye. La respuesta, aparentemente simple, se encuentra en el título del primer libro: la organización emerge de la comunicación; dicho de otra manera, la organización no pre existe al acto de comunicar, es el resultado, el efecto de procesos comunicacionales y, por ende, está naturalmente sujeta a las contingencias de la comunicación.

Taylor elabora esta idea, distinguiéndola a la vez de una definición tradicional de la organización como entidad fija pre-establecida y de aquella que define la comunicación como transmisión de información (i.e. Shannon & Weaver, 1949). Articulando principalmente las teorías discursivas y las que tratan del lenguaje (lingüística, semiótica, narrativa), propone abordar la comunicación como texto y conversación. La conversación refiere la multitud de interacciones locales en las que los individuos actúan colectivamente. Verbal o gestual, una conversación participa y contribuye a la generación de un texto, a un efecto de estructura que puede manifestarse tanto en las políticas oficiales y los principios de una organización, como en normas implícitas que gobiernan el actuar colectivo.

Es entonces, a través de lo que Taylor llama *textualización*, que la acción colectiva se estabiliza en un texto; éste, a su vez, participará en futuras conversaciones, en las cuales será movilizado, ignorado, negociado, etc. De esta dinámica recursiva entre el texto y la conversación emerge la organización. La comunicación cumple entonces una doble función: (1) la de sitio de emergencia, que encontramos en el modo en que la organización se realiza durante la conversación, mediante la cual se construye el sentido de las acciones 'mientras ocurren'; y (2) la de superficie, relacionada con la descripción de la organización en el texto, por medio de la cual el sentido construido 'se deja leer', en cierta medida, y permite la durabilidad de la acción colectiva. En otros términos, la dinámica texto/conversación permite explicar cómo la comunicación construye roles e identidades, conecta acciones

dispersas y localizadas, participa de los movimientos de orden y caos a través del lenguaje.

Siguiendo esta misma reflexión, el segundo libro busca asentar y desarrollar una pragmática de la comunicación para estudiar la organización. Tres temas se distinguen en esta obra: la organización como terceridad, la recursividad del lenguaje y su performatividad; temas que re-articulan la propuesta de la dinámica texto/conversación, enfatizando los procesos de significación y acción que constituyen la organización. Este desarrollo no es sólo conceptual, puesto que la segunda parte del libro muestra empíricamente el tipo de análisis que una pragmática de la comunicación conlleva.

Basándose en las tesis de doctorado de cinco profesores jóvenes (Andy Blundell, Bertrand Fauré, Senem Güney, Consuelo Vásquez, Sandrine Vigili), Taylor analiza diferentes contextos organizacionales: un programa de educación no-formal en Chile, una empresa constructora en Francia, una corporación de desarrollo tecnológico en Estados-Unidos, una firma farmacéutica en Francia y un grupo ecológico en Canadá. Este análisis sugiere una trama de fondo que sirve de hilo conductor en la articulación de estos contextos (y tesis) diferentes: el tema de la autoridad; dimensión que, como lo veremos en esta entrevista, Taylor considera clave para comprender la constitución de la organización. Partiendo de la etimología de esta palabra y del paralelo entre autoría, autorización y autoridad, esta última es definida como un fenómeno distribuido, inscrito en textos deslocalizados, fragmentados, cuya coherencia se crea, se mantiene y/o se cuestiona en las conversaciones.

La entrevista acordada con el profesor Taylor en agosto de 2011, sigue esta línea de pensamiento. En el marco de una trilogía, se encuentra preparando su próximo libro, siempre en colaboración con su esposa y co-autora Elizabeth Van Every, que llevará como título (y no habría de sorprendernos): *The Authored Organization*. En cierta medida, podríamos decir que el tema de la autoridad/autoría/autorización de la organización, no sólo se extiende en la temática de esta conversación, sino también en su dinámica. Tal como lo

propone el entrevistado, el 'texto' de esta entrevista se construyó colectivamente en una 'conversación', cuya autoría fue negociada, compartida, atribuida, en el intercambio de ideas; esto, con, ciertamente, palabras, recuerdos y risas. Junto al entrevistado, y a través de esta conversación, intentamos caracterizar el campo de la comunicación organizacional en Norteamérica, de cierta forma autorizarlo. Un encuentro marcado por una pasión y convicción compartida: que el camino se construye al hablar, y que ese hablar es más grato cuando toma forma de diálogo.

*Consuelo Vásquez (CV):* Partir de la comunicación, pensar la organización desde la comunicación, es una idea clave en su trabajo, está en el centro de su pensamiento. ¿Qué significa? ¿Cómo ha ido evolucionando con el tiempo esta idea en sus trabajos?

*James R. Taylor (JRT):* Parte de la respuesta está en la distinción entre la conversación y el texto. Una de las cosas que está siempre en un rincón de mi mente y que, por supuesto, al trabajar contigo se ha hecho más explícito, es la cuestión del espacio y del tiempo [*spacing and timing*]. El tiempo y el espacio no existen en lo absoluto. Vivimos en un mundo material, cierto. Experimentamos el pasar del tiempo, especialmente en mi caso (se ríe). Pero espacio y tiempo son relativos, y Einstein fue uno de los pioneros en desarrollar esta idea. Construimos el espacio y el tiempo en los cuales vivimos, y esta construcción se encuentra en el corazón de la idea de conversación y texto, y de porqué la organización, desde un punto de vista comunicacional, es reflexiva.

Construimos el espacio y el tiempo en los cuales vivimos, pero a la vez somos contruidos por este espacio y este tiempo. Construimos un mundo de símbolos, pero a la vez somos el resultado de una construcción simbólica. El lenguaje que utilizamos, la forma de expresar las cosas, se convierte también en el mundo que constituimos y en el cual vivimos. Es el principio de la recursividad: conversación y texto. Participamos en la conversación, pero lo hacemos a través de la producción, de la creación constante de un texto.

Halliday (2002/1970), el lingüista, cuando define texto dice algo así como: “es cualquier lenguaje que está haciendo algo, que está actuando [*doing some job*]”. Si lo estamos utilizando, entonces es un texto. Una vez que decimos eso... ¿ahora cómo entendemos lo del espacio y el tiempo? Damos forma a los textos, los creamos, pero ellos también son parte de un espacio y de un tiempo. El tipo de conversación que tenemos es el texto, pero no es la memoria en absoluto. Cuando preguntamos, lo hacemos retrospectivamente. El texto tiene una duración muy corta. La vida del texto se fue, porque no está la dimensión espacial, porque ya no hay un espacio compartido, que construimos. El espacio en este momento de nuestra conversación no es un problema. Pero el tiempo sí: tenemos que terminar esta entrevista en, digamos, una hora más. Pero en cambio, si queremos interactuar con alguien en Cuba, por ejemplo, tenemos el texto, y ahora lo que domina, el problema es la dimensión espacial.

Otro ejemplo, el correo electrónico. Ahí también tenemos una relación espacio/tiempo muy particular, que no es lo mismo... que antiguamente las cartas. El distanciamiento, la relación entre el espacio y el tiempo ha cambiado. Los medios están cambiando todo. Todo se reduce en un espacio plano, la correspondencia entre espacio y tiempo cambió y tenemos que dar cuenta de eso cuando pensamos la dinámica conversación y texto, porque esta dinámica también está cambiando. Es interesante ver cómo las ideas confluyen. Una de mis grandes influencias para entender la dinámica de la organización como texto y conversación, aunque explícitamente refiero muy poco a su trabajo, fue Harold Innis. El trabajo de Innis está profundamente anclado en una reflexión temporal. De él retuve la importancia de los ‘tiempos’ de las ‘esperas’ para comprender la constitución de una organización, claro que él más bien hablaría de imperio, que en el fondo es lo mismo (ríe). Cuando empecé con la idea de texto y conversación, estaba ahí latente, lo del tiempo y el espacio; era una buena manera de decirlo. Lo clave está en esa relación dialéctica y recursiva.

CV: En otras palabras, si entiendo bien lo que está diciendo, la comprensión tiempo/espacio en la cual vivimos y que en la época contemporánea ha experimentado una fuerte aceleración que vendría a cambiar la naturaleza de las organizaciones, a constituir las de manera distinta, a desafiarlas, y por ende, a desafiar la investigación en esa área.

JRT: Sí. Por eso nuestro próximo libro va a tratar de la 'organización autorizada'. Este tema que no ha sido tratado en absoluto en la investigación sobre las organizaciones y; sin embargo, me parece crucial para entender cómo se constituye la organización recursivamente en el tiempo y en el espacio.

Retomemos, como ejemplo, esta conversación. Yo estoy autorizando mi palabra, pero tú estás participando como co-autora de mí, de nuestra, palabra. El proceso de autorización/autoría está siendo influenciado por la dinámica texto/conversación que estamos construyendo, tú y yo, en este preciso momento y en este lugar. No es un accidente, si lo pensamos bien, que las palabras autor, autorizar y autoridad tengan la misma raíz. La autoridad tiene un significado completamente distinto en esta comprensión del tiempo y del espacio. El proceso de autorización/autoría/autoridad toma un ritmo completamente distinto en una reunión, como la de ahora, que cuando estamos en lugares y tiempos distantes. El significado no es el mismo y las estructuras de autoridad cambian. Lo que a mí me interesa particularmente es la naturaleza de la autoridad. La gente dice: "fulano tiene autoridad", "la cadena de autoridad/mando", "yo no tengo autoridad". Reaccionamos cuando escuchamos esa palabra.

La autoridad es lo que mantiene unido al mundo [*holding together*] y si no hay co-autores, entonces esa unión no durará mucho tiempo. Hay una cita maravillosa de Bruno Latour (1986) que dice algo así como: "si usted tiene el poder es porque otras personas se lo han otorgado". Él habla de poder, pero podemos decir lo mismo de la autoridad. Lo que estoy buscando son las estructuras de autoridad, cómo se encadena este proceso de autorización/autoría/autoridad.

Stephen Barley (1986) habla de dos estructuras de autoridad: la del experto (la experiencia) y la de la posición, el estatus en la organización. En su artículo trata de la introducción de una nueva tecnología de radiología en un hospital; ahí muestra cómo estas dos estructuras entran en conflicto en la relación entre los médicos y los radiólogos. La autoridad se negocia y en algunos casos es la experiencia técnica la que domina. Hay, como dice Barnard (1938), una zona de tolerancia en el medio, entre la posición de autoridad y la de la experiencia. Cuando aquellos que están en posición de autoridad, como los médicos en el estudio de caso de Barley, no están involucrados con los que hacen el trabajo, las cosas andan bien. Pero si se juntan, entonces la dinámica es diferente. Y eso es lo que me intriga en este momento: las situaciones de quiebre de autoridad [*breakdown*]. Los dos casos que estamos estudiando para el próximo libro son eso: el quiebre de autoridad en una organización de radiodifusión y en una organización de policía.

CV: La noción de proceso de autoridad, en la que usted articula las ideas de autoría, co autoría y autorización, sugiere un movimiento de una visión individual de autoridad como un atributo personal, a una visión colectiva, constructivista de la autoridad, que se negocia, se desafía. ¿Está ahí la base de la constitución de la organización?

JRT: Efectivamente. En el capítulo sobre la policía, en el libro, citamos a Ruth Smith (1993). Tú sabes bien cómo me gusta su trabajo, que desgraciadamente nunca fue muy difundido. En esa ponencia, Smith afirma que partir de la organización implica cosificarla, considerarla como pre-existente. “¡No hay que partir de la organización!”, nos dice. Pero en cierta medida, si seguimos esa lógica, tampoco hay que partir de la comunicación. Si se parte de la comunicación entonces la estás cosificando, materializando. Es como si dijeras: la organización es sólo un agregado de comunicación. ¿Y entonces? Lo que necesitamos, y es lo que Ruth Smith dice, es una teoría de la comunicación organizacional. Es decir, cuestionar a la vez la organización y la comunicación. Responder a las preguntas: ¿cómo se construye la organización



en la comunicación? y ¿cómo la comunicación se construye en la organización? Volvemos, de nuevo, a la recursividad, a la reflexividad.

John Dewey dijo hace mucho tiempo, no se puede tener una organización si no se tiene comunicación. Pero si se tiene la comunicación, entonces automáticamente se tiene una organización, te guste o no. No se puede evitar la organización, organizarse, cuando se comunica. Ahora mismo, nos estamos organizando, ¿cierto? Es lo que estamos haciendo al respetar ciertos turnos, al construir un texto. No es de dónde partimos, lo que importa es a dónde queremos llegar. Y es encontrar una manera de comprender la comunicación organizacional tal cual es, tal cual se manifiesta. Si hay que partir de algún punto, entonces partimos del constructo 'comunicación organizacional'. Preguntamos cómo se construye una organización por la gente, las cosas, los documentos. Todo es parte de una co-construcción. Le ponemos una etiqueta: "yo estudio la comunicación", "yo estudio la organización", pero cada uno, en cierto modo, está estudiando una dinámica, el ciclo recursivo, y eso es lo más difícil de conceptualizar.

CV: ¿Entonces cuál es la clave?

JRT: Lo que hay que hacer es empezar. Tenemos que empezar de algún lado. Tenemos que escoger un punto de entrada y reconocer que cualquier punto que escojamos es parcial. A mí me gusta empezar por lo que hace la gente. Es lo que sugiere en cierta medida Nicolini (2009), quien habla del *zooming in* y del *zooming out*. Construyes una conversación, es el producto de tu hacer.

Pero también podemos decir que esta conversación te produce a ti. Una vez más es una cuestión de perspectiva, lo que yo llamo una visión del mundo [*world view*], pero que nunca nadie comprendió lo que yo quería decir con eso (ríe). ¿Quién está actuando? ¿Qué estudiar? ¿Cuál punto de vista tomar? Si tomamos el ejemplo de una productora de televisión, que conozco bien: ¿el del investigador, del productor, de lo que está pasando en el estudio? Cuando enfocamos el detalle de lo que está pasando, el *zooming in* de Nicolini, estudiamos lo que se hace, lo que se dice y el cómo estas actividades

colectivas participan en la producción del programa de televisión. Si ahora cambiamos de foco, tomamos una mirada más abierta, el *zooming out*, entonces estudiamos los discursos sobre la producción cultural, la cultura del *broadcasting* (que por cierto es muy distinta en la tradición canadiense y en la latinoamericana).

La razón por la cual me inspiro de Peirce y su concepto de *abducción*, es que permite justamente tomar diversas perspectivas, articular lo que está pasando en la situación de comunicación y el universo conceptual que construimos. Hacemos sentido, construimos teoría según Peirce, siguiendo una lógica *abductiva*; esa dinámica entre lo que observamos y lo que conceptualmente estamos movilizándolo. Es como ser un detective, lo que tú has desarrollado con esa idea del 'sombreado' [*shadowing*]. Seguimos las acciones como un detective y de pronto ¡ajá! entendemos. Es como la historia de Sherlock Holmes, esa del perro que no ladraba. Holmes supo quién era el criminal y resolvió el misterio porque se dio cuenta que el perro no ladraba. Entonces, eso quería decir que conocía al asesino, que el asesino no era un extraño.

Sumando las pistas y cambiando de perspectiva, el *zooming in* y *zooming out*, Holmes resolvió el enigma. Esa es la idea de la investigación. ¿Ahora cómo hacerlo? ¿Cuál es la clave? Para eso no tengo una respuesta. Tratamos, lo hacemos. Recogemos estudios de caso, buscamos pistas, no sólo describimos lo que está pasando, sino que también lo contextualizamos. En cierta medida, estamos haciendo lo que hace Sherlock Holmes, buscando una interpretación a través de los índices que recogemos. Para mí esa es la única manera de estudiar la comunicación organizacional. Tienes que 'sombrear'.

CV: Es interesante esa metáfora del detective. Me hace pensar en lo que propone Mats Alvesson (Alvesson & Karreman, 2007, 2011) cuando define la investigación científica como la creación de un misterio. Para él la problematización es justamente crear el misterio y luego resolverlo. La clave quizás esté ahí: en esa relación de búsqueda con lo que estamos estudiando, descubriendo, construyendo. Usted dice que no tiene una respuesta a mi

pregunta, pero ya nos ha dado algunas pistas. Primero, no se debe empezar por la organización, ni por la comunicación, debemos empezar por la comunicación organizacional, es decir, la co-construcción recursiva de la organización y de la comunicación. Segundo, se debe cambiar de perspectiva, enfocar desde distintos ángulos, desde distintas visiones del mundo. Y tercero debemos privilegiar una lógica *abductiva*, la lógica del detective, y yo agregaría la lógica del misterio. ¿Lo estamos haciendo, estamos siguiendo estas pistas?

*JRT*: Estamos aprendiendo, y aprendiendo haciendo. Observando cómo la gente actúa, se organiza. Tu trabajo y el François [Cooren] sigue bien esta línea de investigación etnográfica, y eso me parece ser una buena manera de empezar, de aprender. Ahora bien, saber si nuestro trabajo tiene algún eco en el campo tradicional de la comunicación organizacional...eso no lo sé. Creo que sí. Espero que sí. Está lo que hace Tim Kuhn (i.e. Kuhn 2008) en Estados Unidos, y Dennis Shoeneborn y Steffen Blaschke (i.e. Blaschke, *et al.* 2009) en Alemania. Yo espero que nuestra perspectiva tenga una acogida internacional. Tengo más esperanza en aquellos que no fueron disciplinados en Estados Unidos, que no sufrieron la disciplina de la metodología a ultranza de los estadounidenses: ¡método, método, método! En Alemania, en Francia, en Holanda y en Nueva Zelandia están usando nuestro último libro para dar clases, para mostrar cómo se hace investigación en comunicación organizacional.

*CV*: Ese era uno de los objetivos del libro: presentar una pragmática de la comunicación como marco teórico y analítico para estudiar la comunicación. ¿No está acaso en ese libro la clave?

*JRT*: Es cierto, ahí está la propuesta. Comenzar por el trabajo de campo y luego sentir el contexto. Es difícil, no es fácil. Ese sentir no se alcanza con un sólo caso, se construye con la investigación colectiva, en una comunidad de investigadores. Encontré un texto de Bakhtin (1981/1930), déjame leerte un párrafo porque es relevante para lo que estamos conversando. A ver, déjame encontrarlo. Aquí está. Es sobre la obra de Dostoevsky. En este pasaje,

Bakhtin afirma que la novela es la forma de expresión prototípica de nuestro tiempo. En otros tiempos fue el poema o el teatro, pero hoy es la novela. Dice entonces:

[...] las obras, las novelas, en su totalidad, tomadas como iteraciones [utterances] de su autor, son los mismos diálogos internos de nunca acabar y nunca resueltos entre los personajes, vistos como puntos de vista encarnados, y entre el propio autor y sus personajes. Los discursos de los personajes no se subsumen nunca enteramente y siguen siendo libres y abiertos, al igual que el discurso de los propios autores. En la novela de Dostoevsky, la experiencia de vida de los personajes y sus discursos tal vez estén resuelto, como argumento; pero internamente siguen siendo incompletos y no resueltos<sup>1</sup> (Bakhtin, 1981/1930:349).

¡Eso me encanta! Ahí está la esencia de lo que es la organización. La organización es como una novela. Es un discurso que lucha por encontrar una coherencia y en cierta medida lo logra, pero nunca completamente. Es decir que cuando está terminada, no lo está del todo. En cierto sentido, la organización no está nunca completa, está constantemente marcada por las diferencias no resueltas de lenguaje y estas diferencias están ancladas en espacios y tiempos.

CV: ¿Estaría usted sugiriendo que la manera de dar cuenta de la organización implicaría una perspectiva narrativa?, ¿que la clave estaría en la narratividad y en comprender la estructura narrativa de la organización, así como Bakhtin busca comprender la estructura interna de la novela?

JRT: Existe una cierta tendencia en los estudios sobre las organizaciones que proponen comprender el organizar como una historia. Yo estoy más interesado en lo que dice Bruner (1992), quien lo veía como una tensión entre el todo y las

<sup>1</sup> En el original: "the works, the novels, in their entirety, taken as utterances of their author, are the same never-ending internally unresolved dialogues among characters, seen as embodied points of view, and between the author himself and its character. The character's discourse is never entirely subsumed and remains free and open, as does the discourse of the authors themselves. In Dostoyevski's novel the life experience of the characters and their discourse maybe resolved as plot is concerned. But internally they remain incomplete and not resolved" (Bakhtin, 1981/1930:349).

partes. Para Bruner, según una lógica de doble hermenéutica, la historia es una articulación de todas las partes; sin las partes no hay historia, pero la suma de éstas no constituyen la historia *per se*. De nuevo la recursividad. Investigar implica que nunca podrás contar toda la historia. Estás estudiando las partes, y sólo algunas, las que puedes estudiar, las que te interesa estudiar. Estás estudiando las historias que te cuentan. Tradicionalmente se habla en el campo de la comunicación organizacional de *organizational storytelling*. Pero yo prefiero abordarlo como 'historias vividas'. Así ponemos el énfasis en la lucha que conlleva el contar la historia de la organización, y especialmente en autorizarla.

La autorización/autoría/autoridad es parte de ello, es crucial. La gente no está solamente contando historias, las están viviendo, las están autorizando, las están y se están legitimando...de ahí viene la autoridad. Es lo que pasa con el divorcio: la lucha se encuentra y se presenta en el vivir una historia colectiva en la cual tú y el otro, o la otra, están participando. "Esta persona es la mala de la película, yo soy el bueno". Los antagonistas y los protagonistas de la historia, los personajes, no son sólo inventados, son lo que los autores están viviendo. Lo mismo ocurre con la organización, se está escribiendo, contando, es un cuento polifónico. ¿Quién es el autor, quiénes son los personajes, quiénes los antagonistas y los protagonistas? Ahí está la lucha por la autoridad. Es difícil reflexionar sobre ello... Consuelo, más difícil es comunicarlo.

CV: Quisiera llevarlo en otra dirección. Siguiendo con esa metáfora de la historia, se trata ahora de otro cuento, en el cual usted ha sido presentado como uno de los autores principales. Me refiero al surgimiento de una perspectiva constitutiva, que en inglés llamamos la perspectiva CCO, *Communicative Constitution of Organizing*. ¿Quién está participando en la construcción de este texto? ¿Cuál es su coherencia? ¿O estamos más bien frente a la polifonía de la novela bakhtiniana?

JRT: (Ríe). Claramente estamos en la polifonía de Bakhtin: historias divergentes, y en devenir. Los autores de esta historia no están de acuerdo en

diversos puntos. Llevo más de 20 años discutiendo con uno de ellos: Bob McPhee. Antes nos encontrábamos en las conferencias y discutíamos en público. También lo hicimos en artículos. Ahora cuando nos vemos nos 'agarramos' como viejos cocodrilos. Es una puesta en escena, claro, pero también dos visiones de mundo diferentes. Él está muy influenciado por Giddens, yo también. Pero tenemos lecturas diferentes de su obra. Mi sentido es que cuando Bob habla de los cuatro flujos de comunicación (McPhee & Zaug, 2000), no está del todo errado. Es cierto, la organización debe comunicar con el medio ambiente, debe establecer categorías de miembro, etc. Pero para mí el peligro de ese modelo está en cosificar la comunicación, lo que hablábamos hace un rato. Y la noción de flujo... mmm... estamos de regreso al modelo matemático de Shannon. Ese modelo no tiene nada de malo si queremos explicar la telegrafía y la telefonía. Entendámoslos, yo habría llegado seguramente a la misma conclusión que Shannon, si mi interés fuera aquello. Pero cuando estudiamos la organización, ahí ese modelo no nos sirve. Estudiar los flujos, aunque sea un conjunto de flujos. ¡Ahí va un flujo! ¡Acá va otro! ¡No! Eso no explica la constitución de la organización. Mi entendimiento es que Bob se detiene ahí, en decir que hay cuatro flujos y que eso constituye comunicacionalmente la organización. Como podrás imaginártelo, no estoy de acuerdo (ríe).

CV: Justamente la perspectiva CCO ha sido definida como un grupo de teorías diversas que tienen en común la premisa, según la cual, la organización está constituida comunicacionalmente. Ahora bien, lo que cada teoría entiende por comunicación y por organización difiere. Así se explica que existan posturas divergentes como la suya y la de Robert McPhee. Una de las ramas de esta perspectiva corresponde a la denominada Escuela de Montreal; escuela que usted fundó en el Departamento de Comunicación de la Universidad de Montreal, junto a sus alumnos de doctorado, que hoy son profesores en dicho departamento, bueno la gran mayoría. ¿Ahí también existe divergencia o se presenta más bien una unidad?

*JRT*: Las dos, claro, como siempre (ríe). Yo definiría la Escuela de Montreal primero como un grupo de personas muy activas, haciendo cosas muy interesantes. En 20 años he visto como este grupo se ha constituido, a la vez, en la diversidad como en la unidad. Yo creo que eso hace la fuerza del grupo y su reconocimiento en el mundo académico. Su fuerza también está en quienes llevan nuestro discurso, nos representan. Personas singulares que tienen su propia trayectoria. François [Cooren] ha sido uno de los más activos internacionalmente. Él terminó su doctorado en 1994 y luego se fue a Cincinnati y a Nueva York, donde se especializó en el análisis de discurso. Ahí nació su interés por los actos de lenguaje de Austin y empezó a trabajar con la gente de Albany, que son especialistas en el análisis de conversación. Yo creo que es ahí donde encontró su vocación, en el análisis de discurso. Ahí se siente más cómodo, es su interés primero. La organización viene después, es como el resultado de su interés por la pragmática y el análisis del lenguaje.

Luego está Boris [Brummans], quien viene de otro programa de comunicación organizacional, con otra formación, justamente de Estados-Unidos, pero que se ha integrado al grupo y que está re-aprendiendo a estudiar la comunicación organizacional desde la pragmática. Otro es Daniel [Robichaud], quien hizo su tesis de maestría sobre la obra de Karl Weick. Su interés está claramente establecido en los estudios sobre la organización, o, más bien, el *organizing*, y este interés lo ha desarrollado a través de la narratividad, del *sensemaking*, entre otros. Y luego están los estudiantes de cada uno de ellos, como tú, que nunca dejan de sorprenderme, pues son más audaces, llevan la reflexión más allá. Para mí esta reflexión tiene como punto de partida mi experiencia de trabajo en una organización de radiodifusión. Trabajé 10 años y salí de allí con cicatrices. ¡Porque las organizaciones son duras! (ríe). Cuando uno ve lo que pueden hacerle a la gente, pueden ser muy, muy perversas.

Yo quería comprender, entender lo que había vivido. Y creo que es difícil para aquellos investigadores que sólo han vivido el sistema educativo, es difícil para ellos conceptualizar la organización en abstracto. En fin, ha sido una aventura maravillosa, y ver cómo la Escuela de Montreal ha crecido. Ya no es sólo la

Universidad de Montreal, son todos aquellos que trabajan en esta línea de pensamiento, que comparten un interés por una pragmática de la comunicación organizacional. Siempre he pensado que la ciencia es una travesía colectiva. La estamos viviendo juntos, y eso me enorgullece tremendamente.

CV: ¿Desde este desarrollo, digamos canadiense, cómo se define hoy el campo de la comunicación organizacional en Norteamérica?

*JRT:* Ha habido una apertura hacia Montreal, apertura que antes no existía y que tranquilamente tuvimos que crear, y créeme que no fue fácil. Déjame darte un ejemplo. Recuerdo, fue en 1996, en Boulder Colorado. Pacanowsky se había retirado en medio del año académico, mientras estaba dando un curso sobre comunicación organizacional. Su director de departamento decidió que en vez de remplazarlo iba a invitar a distintos profesores, al estilo seminario, a presentar sus trabajos. Phil Tompkins era el director, y decidió invitarme. Cynthia Stohl, quien estaba en esa época en Purdue University, le pidió a una de sus clases, como trabajo de grupo, realizar un análisis sociométrico de los invitados a este seminario. La idea era ver la relación entre ellos, a partir de la bibliografía que cada uno utilizaba en sus trabajos. No recuerdo muy bien quiénes eran los otros invitados. Estaba Denis Mumby, seguramente Linda Putnam, los usuales. Cynthia me contó luego, riéndose, por cierto (ya en esa época nos conocíamos bien), que había un excluido de esa red. Es decir, uno que no citaba a ninguno de los otros y que los otros no citaban. ¡Ese era James Taylor! (ríe).

Por esa misma fecha, en 1997, había una conferencia sobre el estado del campo de la comunicación organizacional, en la cual participé. Y había un tipo que salió con el típico comentario, diciendo: “tenemos que salir de esta burbuja, tenemos que conectarnos con el mundo”. Y entonces alguien me preguntó, “¿qué piensas de eso, Jim?”. Y yo contesté: “¡Todavía estoy averiguando cómo puedo entrar en la maldita burbuja!”. De eso hace 15 años ya, y el campo de la comunicación organizacional ha cambiado. El trabajo que hemos hecho ha sido reconocido y creo que en cierta manera ha influenciado la investigación en esa



área. Ha habido una apertura, pero sigo sintiendo una reticencia en los Estados Unidos. La Escuela de Montreal tiene naturalmente más afinidad con Europa, y eso no me extraña.

CV: Existe otra corriente que se ha desarrollado en paralelo en los estudios de gestión, que nace en Inglaterra, por cierto, y que parece también tener una afinidad natural con la perspectiva de la Escuela de Montreal. Me refiero a la perspectiva de la práctica [*practice-based approach*].

JRT: Estuve involucrado con los representantes de esa perspectiva en el congreso internacional de la *Academy of Management Organization* y hay muchos puntos en común. Yo soy un fanático de esa perspectiva. Tiene sentido. Lo mismo ocurre con los investigadores australianos, David Grant y Cynthia Hardy. Estuvimos con ellos hace poco y ahí tuvimos una gran recepción. El grupo de estrategia como práctica [*strategy-as-practice*] de HEC Montreal, está haciendo un trabajo muy interesante y está vinculando estas dos perspectivas. Ayuda el hecho que Hèlène Giroux es parte de ese grupo y también del nuestro. Entonces sí, existen varias conexiones.

Encuentro que hay también mucha afinidad con el trabajo que se está desarrollando en Brasil, en Sao Pablo. Margarida Kunsch está llevando con fuerza una iniciativa de abrir las relaciones públicas a la comunicación estratégica y de ahí a la comunicación organizacional. Lo que me parece extremadamente importante. Existen varios vínculos internacionales. Ahí es donde creo que habría que explorar nuevas conexiones con otro campo muy importante de la comunicación, la comunicación mediática. La experiencia en Latinoamérica, a mi entender, articula mejor esos vínculos. Me gustaría ver más de esas conexiones...no existe una concentración de estudios mediáticos en la comunicación organizacional...es sorprendente, ¿no crees? Especialmente cuando uno observa y estudia el organizar en la práctica, que claramente está mediatizado por una serie de objetos y de instrumentos: el correo electrónico, los *software* de gestión, las video-conferencias, etc. El uso

de Internet en las organizaciones es un ejemplo que invita a vincular la comunicación organizacional y la comunicación mediática.

*CV:* ¿Hay otras conexiones que usted cree que se podrían explorar?

*JRT:* Seguramente, pero la verdad es que ahora estoy agotado....el tiempo de esta conversación se ha dilatado más de una hora (sonríe). Creo que podemos concluir esta historia, por ahora.

## Referencias

- Alvesson, M. & Kärreman, D. (2007). *Constructing mystery: Empirical matters in theory development*. In: *Academy of Management Review*. 32 (4): 1265–1281.
- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2011). *Qualitative research and theory development: Mystery as method*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ashcraft, K. L.; Kuhn, T. R. & Cooren, F. (2009). *Constitutional amendments: 'Materializing' organizational communication*. In: *Academy of Management Annals*. 3 (1): 1-64.
- Bakhtin, M. M. (1981/1930). *The Dialogic Imagination: Four Essays*. (C. Emerson & M. Holquist., Trans.). Austin and London: University of Texas Press.
- Barley, S. R. (1986). *Technology as an occasion for structuring: observations on CT scanners and the social order of radiology departments*. In: *Administrative Science Quarterly*. 31: 78-108.
- Barnard, C. (1938). *The Function of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Blaschke, Steffen; Schoeneborn, Dennis & Seidl, David. *Organizations as Networks of Communications: A Methodological Proposal* [online]. (November 24, 2009). Institute of Organization and Administrative Science, University of Zurich, Working Paper No. 102. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1512471> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1512471>.
- Bruner, J. (1992). *Acts of meaning*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Cooren, F.; Kuhn, T. R.; Cornelissen, J. P. & Clark, T. (2011). *Communication, organizing, and organization: An overview and introduction to the special issue*. In: *Organization Studies*. 32 (9): 1149-1170.
- Halliday, M. A. K. (2002/1970). *Language structure and language function. Collected Works of MAK Halliday*. London, New York: Continuum.
- Kuhn, T. R. (2008). *A communicative theory of the firm: Developing an alternative perspective on intra-organizational power and stakeholder relationships*. In: *Organization Studies*. 29 (8-9): 1227-1254.
- Latour, B. (1986). *The powers of associations*. In: Dans J. Law (Éd.). *Power, action and belief: a new sociology of knowledge?* London: Routledge: p. 264-280.
- McPhee, R. & Zaugg, P. (2000). *The communicative constitution of organizations: A framework for explanation*. In: *Electronic Journal of*

Communication. 10(1/2). Retrieved from:  
[www.cios.org/getfile/McPhee\\_V10n1200](http://www.cios.org/getfile/McPhee_V10n1200).

Nicolini, D. (2009). *Zooming in and out: Studying practices by switching theoretical lenses and trailing connections*. In: *Organization Studies*. 30 (12): 1391-1418.

Putnam, L. & Nicotera, A. M. (2009). *Building theories of organization. The constitutive role of communication*. New York: Routledge.

Shannon, E. C. & Weaver, W. (1949). *The mathematical theory of communication*. Urbana: University of Illinois Press.

Smith, R. C. (1993, May). *Images of organizational communication: Root metaphors of the organization-communication relation*. Annual Conference of the International Communication Association, Washington D. C.

Taylor, J. R. & Van Every, E. J. (2000). *The emergent organization: Communication as its site and surface*. Mahwah: Lawrence Erlbaum.

Taylor, J. R. & Van Every, E. J. (2011). *The situated organization: Case studies in the pragmatics of communication research*. New York, Oxon: Routledge.