

De la organización máquina a la organización actuante

Una revisión teórica del concepto de organización en diálogo con la Acción Social Efectiva

Nestor Rodolfo Cruz

Universidad Católica de Salta
cruznestor.rod@gmail.com

Lucía Patricia Carrillo Velázquez

Universidad Autónoma de México
carrillopatricia4@gmail.com

Francisco Rendón Rea

Universidad Católica de Salta
franciscorendonrea@gmail.com

Resumen

El artículo propone una revisión teórica del concepto de organización desde una perspectiva comunicacional crítica y de raíz latinoamericana, en diálogo con la Acción Social Efectiva. A partir de un estudio teórico-analítico basado en revisión documental de la teoría organizacional, la sociología y la comunicación, se identifican tres matrices interpretativas —organización máquina, parlante y actuante—. Se sostiene que la organización puede comprenderse como actor social y como red de conversaciones, reconociendo la persistencia del sesgo funcionalista como límite y oportunidad crítica.

Palabras claves

organización; comunicación; acción social efectiva; actor social

Abstract

This article offers a theoretical review of the concept of organization from a critical, communication-based and Latin American perspective, in dialogue with Effective Social Action. Through a theoretical-analytical study based on documentary review of organizational theory, sociology and communication, three interpretative models are identified—mechanistic, speaking and acting organizations. It is argued that organizations can be understood as social actors and as networks of conversations, acknowledging the persistence of the functionalist bias as both a limit and a critical opportunity.

Palabras claves

organization; communication; effective social action; social actor.

Introducción

El presente trabajo se inscribe en el marco del programa de investigación desarrollado por la Red de Acción Social Efectiva (RASE), coordinada por Carrillo Velázquez, del cual forma parte el Nodo Argentina con sede en la Universidad Católica de Salta (UCASAL), en articulación con el Laboratorio TIDI de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). En este contexto institucional se desarrolla el proyecto “La acción social efectiva de la sociedad civil organizada en Latinoamérica. El caso de la ciudad de Salta, Argentina”, orientado al estudio de las prácticas de intervención social que emergen desde organizaciones situadas territorialmente en distintos escenarios de la región latinoamericana (Carrillo Velázquez, 2019).

Desde este encuadre programático, el artículo asume a la Acción Social Efectiva (ASE) como horizonte de referencia para comprender la capacidad de las organizaciones de transformar saberes, vínculos y recursos en prácticas con incidencia social situada. En tanto se entiende a la ASE como “una acción que manifiesta algún conocimiento que tiene significado y sentido a partir de necesidades sociales por las cuales se desarrolla, es resultado de la experiencia para actuar de manera eficaz y eficiente sobre el contexto social con fines prácticos, es motivada por la voluntad autónoma y es de acuerdo con las situaciones sociales” (Carrillo Velázquez, 2014, p. 38). No obstante, el texto no se orienta al análisis empírico de experiencias concretas de ASE, sino que se propone desarrollar un problema teórico previo: la revisión crítica del concepto de organización en el contexto de las transformaciones contemporáneas de la vida social, política, comunicacional y tecnológica.

Las definiciones tradicionales de organización, fuertemente ancladas en matrices productivistas, instrumentales o meramente administrativas, resultan hoy insuficientes para dar cuenta de los modos actuales de intervención social que despliegan las organizaciones en territorios atravesados por desigualdades estructurales, mediatización creciente y procesos acelerados de tecnificación. En este marco, la organización ya no puede ser comprendida exclusivamente como una estructura orientada a la producción de bienes o a la prestación de servicios, sino como un actor social cuya acción genera efectos materiales, simbólicos y políticos.

El problema que orienta este trabajo puede formularse del siguiente modo: ¿de qué manera es posible redefinir el concepto de organización para comprender su condición de actor social en escenarios caracterizados por la complejidad, la fluidez y la centralidad de la acción? Esta pregunta habilita una lectura crítica de las principales matrices teóricas que estructuraron históricamente el campo de los estudios organizacionales.

Desde esta perspectiva, la organización es abordada no sólo como una estructura orientada a la eficiencia interna ni exclusivamente como un dispositivo comunicacional, sino como un sujeto colectivo que actúa, decide, interviene y produce efectos sobre su entorno. La acción, en sus múltiples dimensiones —estratégica, política, comunicacional y tecnológica—, se constituye así en una clave de lectura central para la comprensión actual de lo organizacional.

El objetivo del artículo consiste en proponer una lectura teórico—analítica del concepto de organización a partir de tres matrices interpretativas —organización máquina, organización parlante y organización actuante— que permiten comprender las distintas configuraciones que adoptan las organizaciones en el mundo contemporáneo. Estas matrices se conciben como modelos analíticos no excluyentes, que conviven y se superponen en diversas configuraciones organizacionales, y que permiten complementar las teorías de las organizaciones desde una perspectiva comunicacional crítica y de raíz latinoamericana.

El artículo se estructura del siguiente modo: en primer lugar, se desarrolla una revisión conceptual del campo organizacional a partir de las matrices de organización máquina, parlante y actuante; en segundo lugar, se presenta el análisis y la discusión teórica de los desplazamientos que atraviesan a las organizaciones contemporáneas; finalmente, se exponen las conclusiones del trabajo, destacando los principales aportes, limitaciones y líneas de investigación futura.

Diseño metodológico

Desde una perspectiva epistemológica, la investigación adopta un enfoque cualitativo de carácter interpretativo, sustentado en los aportes del pensamiento complejo y de la tradición críti-

ca latinoamericana en el campo de la comunicación. Se parte del supuesto de que los fenómenos organizacionales no pueden comprenderse mediante esquemas lineales de causalidad, sino a partir de entramados relacionales en los que se articulan prácticas, discursos, decisiones, conflictos, mediaciones sociotécnicas y condiciones históricas de producción.

En este marco, las nociones de sociedad civil organizada (SCO) y acción social efectiva (ASE) operan como categorías analíticas que permiten abordar la dinámica organizacional en clave relacional y situada. La SCO es entendida, desde Carrillo Velázquez (2019) como un campo heterogéneo de prácticas colectivas que emergen en territorios específicos, atravesadas por relaciones de cooperación, disputa y articulación con otros actores sociales e institucionales. La ASE se utiliza como categoría interpretativa para analizar los modos en que las organizaciones transforman saberes, vínculos y recursos en prácticas con capacidad de incidencia social, más allá de sus formulaciones normativas o declarativas.

El estudio que se presenta corresponde a una fase de indagación teórica y analítica centrada en la categoría de organización, concebida como actor social. En este sentido, el diseño metodológico prioriza el análisis conceptual, la revisión crítica de antecedentes y la reconstrucción de tradiciones teóricas provenientes de los campos de la teoría organizacional, la sociología, la comunicación y los estudios culturales. No se realiza en esta instancia un trabajo empírico de campo, sino un análisis teórico-documental orientado a la reformulación del concepto de organización en clave comunicacional.

Desde el punto de vista procedimental, el estudio se apoya en técnicas de análisis documental y revisión bibliográfica sistemática, aplicadas a fuentes académicas especializadas en gestión organizacional, comunicación estratégica, sociología de las organizaciones y psicología organizacional. El corpus fue abordado mediante procedimientos de análisis categorial y comparativo, con el objetivo de reconstruir núcleos conceptuales, supuestos epistemológicos y desplazamientos teóricos relevantes para la discusión propuesta.

Finalmente, el diseño metodológico adoptado se concibe como un dispositivo flexible y abierto, coherente con la concepción de las organizaciones como fenómenos fluidos, atravesados por

procesos de reorganización permanente. En este sentido, las categorías utilizadas se asumen como construcciones provisorias, sujetas a revisión en función de los cambios sociales, tecnológicos y políticos que reconfiguran las condiciones contemporáneas de la acción organizacional.

Revisión de la literatura

Quizá la colectividad haya sido una de las primeras formas de supervivencia solidaria del homo sapiens como especie social. Es probable que esta acción gregaria y participativa haya marcado el inicio de la vida social tal como se la conoce actualmente y que, con el tiempo, se haya consolidado en prácticas colectivas orientadas a cooperar y compartir. Ese impulso primario sentó las bases de formas tempranas de organización, donde intereses individuales y necesidades grupales comenzaron a entrelazarse en un mismo proceso.

En las sociedades contemporáneas, las organizaciones se han convertido en actores centrales de la vida social. Acompañan, condicionan, habilitan y a veces limitan las trayectorias de las personas desde edades tempranas hasta la adultez. Quienes las integran pueden ser, en distintos momentos, productos, beneficiarios, críticos o víctimas de sus lógicas internas y de sus decisiones. Una vez que alguien ha transitado por una organización, rara vez queda completamente desvinculado de sus efectos, implicancias o huellas simbólicas.

Desde la perspectiva adoptada en este trabajo —inscripta en el pensamiento complejo y en una lectura comunicacional crítica—, la organización no puede interpretarse como un sistema cerrado ni como un espacio mecánicamente ordenado. Por el contrario, constituye un actor social que interactúa de manera permanente con su contexto, es permeado por él y también lo transforma. Analizar a la organización sin considerar este entramado relacional implicaría una lectura reducida y poco representativa de la complejidad contemporánea.

La búsqueda de un concepto de organización adquiere así relevancia teórica y práctica. No se trata únicamente de describir estructuras internas, sino de comprender cómo se configuran sus formas de acción, cómo se articulan con la sociedad civil organizada y cómo intervienen en territorios atravesados por tensiones

políticas, simbólicas y tecnológicas. El modo en que se conceptualiza la organización incide directamente en las estrategias de planificación, en la gestión institucional y en la lectura que se hace de los procesos sociales en los que se inscribe.

Verón (1999) advierte que los enfoques sobre lo organizacional han atravesado sucesivas transformaciones en función de las necesidades y tensiones de cada época. Desde modelos organizcistas hasta perspectivas sistémicas, pasando por enfoques centrados en la comunicación, la imagen o la gestión del “caos”, las organizaciones han sido interpretadas desde lentes diversas que responden a diferentes preocupaciones teóricas y prácticas. Estas oscilaciones no configuran una evolución lineal del campo, sino un movimiento pendular que expresa la necesidad de comprender fenómenos cada vez más complejos.

En este recorrido pueden identificarse distintos momentos en los que determinadas dimensiones del fenómeno organizacional adquirieron centralidad. En este artículo, dicho tránsito conceptual se organiza en torno a tres perspectivas analíticas:

- La organización máquina, centrada en la producción, la eficiencia y la racionalidad instrumental;
- La organización parlante, enfocada en la comunicación, la identidad y la construcción de sentido;
- La organización actuante, que entiende a la organización como actor social que interviene estratégicamente en escenarios complejos.

Estos tres enfoques no se presentan como etapas cerradas, sino como modelos analíticos que permiten comprender las múltiples capas que conforman la vida organizacional. Su articulación posibilita interpretar cómo las organizaciones contemporáneas producen, comunican y actúan simultáneamente en entornos dinámicos y tecnopolitizados. Desde una mirada crítica de la sociedad digital, estos procesos pueden ser leídos también como formas de reconfiguración del poder y de la subjetividad en entornos organizacionales. En este sentido, Han sostiene que el control contemporáneo ya no opera desde la coerción externa, sino desde la interiorización del mandato del rendimiento, configurando sujetos que se “autooptimizan”, se “autoexplotan” y se exponen permanentemente en entornos de visibilidad total (Han, 2019). Esta lógica

incide directamente en las prácticas comunicacionales, en los dispositivos de evaluación y en los modos de gestión que atraviesan a las organizaciones actuales.

La organización máquina

A comienzos del siglo XX se consolidó una forma particular de interpretar a las organizaciones, fuertemente influenciada por la racionalidad instrumental que orientaba el pensamiento administrativo y sociológico de la época. En esta perspectiva, las organizaciones fueron entendidas como dispositivos técnico-funcionales orientados a maximizar la eficiencia y a reducir la incertidumbre. El funcionalismo instaló una concepción que situaba a la organización como una unidad social diseñada deliberadamente para alcanzar fines específicos, tal como plantea Parsons al definir las como “espacios de producción y como unidades sociales construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos” (Parsons, 1967, p. 28). Esta mirada privilegiaba la estabilidad, el control y la predictibilidad y sentó las bases de un modelo mecanicista que marcaría buena parte del pensamiento organizacional del siglo XX.

En diversas reconstrucciones históricas del campo se observa que este paradigma consolidó una metáfora dominante: la organización como una máquina. La metáfora maquinica se convirtió en una forma hegemónica de representar lo organizacional, al imaginar a la organización como una máquina compuesta por engranajes o piezas humanas subordinadas al logro de objetivos previamente definidos.

Adicionalmente, el taylorismo reforzó este paradigma al introducir una concepción hiperracionalizada del trabajo. Taylor (1911) partía de la premisa de que la productividad general dependía de la suma de productividades individuales, lo que condujo a una descomposición técnica de las tareas y a una estricta estandarización de los procesos. De este modo, el conocimiento se concentró en la cúspide jerárquica, mientras que la ejecución quedó relegada a niveles operativos sin autonomía decisoria. Como señala Cruz (2023), este modelo no solo transformó la organización del trabajo, sino también la cultura organizacional, consolidando un orden basado en la obediencia técnica, la segmentación y la discriminación rígida entre quienes diseñan y quienes ejecutan.

Sin embargo, esta visión no estuvo exenta de críticas. Desde una lectura comunicacional y sociológica más reciente, se advierte que la metáfora de la máquina redujo la complejidad organizacional a variables cuantificables, invisibilizando dimensiones simbólicas, culturales y políticas. Verón (1999) plantea que los estudios organizacionales han atravesado sucesivas “modas teóricas” asociadas a las transformaciones sociales más que a una evolución lineal del conocimiento, y que la persistencia del modelo mecanicista expresa un intento por controlar fenómenos que resisten la simplificación.

A pesar de estas críticas, la organización máquina dejó un sedimento duradero. Su énfasis en la eficiencia, la planificación y la estandarización continúa presente en numerosas prácticas contemporáneas de gestión. Este legado se observa en la naturalización de estructuras jerárquicas rígidas, en la centralidad de los procedimientos formales y en la tendencia a pensar la organización como un sistema de procesos que deben ser optimizados. Aunque las perspectivas críticas han evidenciado sus limitaciones, el paradigma maquínico persiste como un trasfondo epistemológico que sigue orientando modos de comprender la gestión. Estos modos permiten analizar a la organización desde su estructura de jerarquías y roles, con el fin de identificar, en la práctica cotidiana, los niveles de autoridad y responsabilidades en la organización.

Reconocer esta tradición resulta indispensable para avanzar hacia enfoques capaces de integrar dimensiones simbólicas, relacionales y tecnopolíticas, en coherencia con el pensamiento complejo y con el marco teórico—estratégico adoptado en este trabajo, de raíz latinoamericana y comunicacional. La identificación de sus límites permite articularla críticamente con perspectivas que conciben a las organizaciones no solo como estructuras productivas, sino como actores sociales cuyas prácticas expresan tensiones, disputas y modos específicos de interpretar el mundo. En este sentido, la organización máquina constituye un momento fundamental en la construcción del campo organizacional, aunque ya no resulte suficiente para comprender la complejidad contemporánea de la vida organizacional...

La organización parlante

El desplazamiento que comienza a observarse a mediados del

siglo XX, cuando las organizaciones pasan a depender cada vez más de su capacidad para producir narrativas públicas, constituye un momento decisivo en los estudios organizacionales. Este giro se vincula con la centralidad creciente de la comunicación en las sociedades contemporáneas, atravesadas por mediaciones tecnológicas, simbólicas y culturales. Diversas investigaciones recientes en gestión y comunicación estratégica muestran que, en entornos digitales, las organizaciones dependen crecientemente de su capacidad para intervenir comunicativamente en la esfera pública, construir legitimidad y disputar sentidos con múltiples públicos (Kim, 2025).

En ese marco se configura lo que aquí se denomina organización parlante: organizaciones que reconocen que su legitimidad y su continuidad dependen tanto de lo que hacen como de lo que son capaces de comunicar, narrar y sostener simbólicamente. La comunicación adquiere entonces una dimensión performativa, en la medida en que contribuye a configurar identidades, orientar conductas y organizar expectativas colectivas. Castells (2009) sostiene que el poder se ejerce principalmente a través de la producción de significados socialmente compartidos; en consecuencia, la comunicación organizacional se convierte en un recurso estratégico central.

Los estudios recientes sobre identidad organizacional coinciden en su carácter procesual y relacional: la identidad se construye mediante narrativas, prácticas y disputas interpretativas entre la organización y sus públicos, más que como una esencia fija (Pratt et al., 2024). En este sentido, la identidad no se concibe como algo que se posee, sino como algo que se produce en interacción con públicos diversos, portadores de intereses y expectativas diferenciadas.

Desde una perspectiva sistémica, Luhmann (1996) entiende la comunicación como la operación básica mediante la cual los sistemas sociales generan estabilidad y elaboran expectativas. A su vez, Martín-Barbero (1987) recuerda que los sentidos que circulan en una sociedad no se transmiten de manera lineal, sino a través de mediaciones culturales que los reconfiguran. Estas aportaciones permiten comprender que la organización parlante no es simplemente un emisor de mensajes, sino un actor que interviene en un entramado interpretativo complejo, donde los discursos institucionales son recibidos, negociados y disputados.

El papel de los actores internos resulta igualmente decisivo. Crozier observa que los comportamientos humanos en las organizaciones no pueden reducirse a modelos mecánicos o deterministas, sino que mantienen un grado irreducible de complejidad. En sus términos, “los estudios de las organizaciones que se vienen realizando desde los tiempos de Taylor hasta la actualidad han demostrado que los comportamientos humanos son y seguirán siendo complejos y que se posicionan lejos del modelo simplista de una actividad mecánica o de un determinismo simple” (Crozier, 1990, p. 88). Esto implica que los discursos organizacionales interactúan con sujetos estratégicos que interpretan, resignifican, resisten o transforman los sentidos institucionales.

Desde una perspectiva crítica latinoamericana, la organización parlante debe ser pensada como un actor sociopolítico. La comunicación no se limita a facilitar procesos internos o a mejorar flujos informativos, sino que actúa como un mecanismo de legitimación y disputa simbólica en contextos marcados por desigualdades, conflictos y demandas cambiantes. En este escenario, la coherencia entre los discursos públicos y las prácticas efectivas se vuelve un componente central de la construcción de legitimidad, especialmente en entornos donde la visibilidad se encuentra mediada por tecnologías digitales y plataformas que amplifican tanto la exposición como la vulnerabilidad de las organizaciones (Cruz, 2023).

En síntesis, la organización parlante se caracteriza por:

- producir narrativas que modelan identidades en permanente disputa;
- utilizar la visibilidad como recurso estratégico para posicionarse en entornos mediatizados;
- gestionar tensiones internas a través de procesos comunicacionales y no solo mediante decisiones administrativas;
- intervenir simbólicamente en la esfera pública como actor político y cultural.

Bajo este enfoque, la comunicación se entiende como un componente constitutivo de la vida organizacional contemporánea: no organiza únicamente la circulación de mensajes, sino la producción misma de sentido e identidad. En sociedades mediatizadas, la organización no solo actúa: habla, y en ese hablar define y re-define su lugar en el entramado social.

La organización actuante

El cambio de siglo introdujo un desplazamiento fundamental en los estudios organizacionales: la necesidad de comprender a las organizaciones no únicamente por lo que producen ni por lo que comunican, sino por lo que hacen como actor social y político en las sociedades del siglo XXI, es decir como ciudadano. En este sentido, la organización actuante se configura como un actor social cuya identidad no se define exclusivamente por estructuras internas ni por discursos institucionales, sino por sus prácticas concretas, sus decisiones estratégicas y su capacidad de intervenir en escenarios complejos. La acción se convierte en el lugar donde la organización se constituye, se reconoce y es reconocida como un ciudadano más.

Esta perspectiva recupera los aportes de Crozier (1990), para quien las organizaciones no son sistemas totalmente racionales ni plenamente controlables. La acción organizacional emerge de la interacción entre actores con márgenes de libertad, recursos diferenciales y capacidad de negociación. Los comportamientos organizacionales no se ajustan mecánicamente a las normas formales, sino que se construyen en el entrelazamiento entre reglas, interpretaciones situadas y estrategias individuales. Estudios recientes sobre procesos de reorganización institucional muestran que la acción organizacional se configura a partir de micro-políticas cotidianas, donde los actores negocian identidades, recursos y posiciones de poder en contextos de alta incertidumbre, alejándose de cualquier lógica determinista del comportamiento (Waring, Bishop, Clarke & Roe, 2023). En este marco, la organización actuante se configura como un espacio de tensiones, poderes dinámicos y decisiones contingentes.

Los estudios contemporáneos profundizan esta mirada al concebir la acción organizacional como un proceso que articula dimensiones estructurales, simbólicas y políticas. Lash aporta una clave central al sostener que las organizaciones funcionan como “sistemas jerárquicos de reglas normativas y, al mismo tiempo, como campos de juego de actores que interactúan, actúan estratégicamente y negocian” (Lash, 2015, p. 79). Esta doble condición expresa la convivencia entre lo instituido y lo instituyente, entre la estabilidad de las reglas y la creatividad estratégica de los actores que las interpretan, disputan y transforman. La organización actuante no es estática: se reconfigura en función de los contextos, los conflictos y las intervenciones de sus miembros.

Desde estas perspectivas, la acción organizacional se entiende como una práctica política situada. Actuar no implica simplemente ejecutar procedimientos, sino producir efectos en el territorio, intervenir en relaciones de poder, disputar sentidos y generar vínculos que habilitan —o limitan— la acción colectiva. Las decisiones organizacionales tienen consecuencias materiales, simbólicas e institucionales, por lo que deben interpretarse como prácticas estratégicas que inciden en la vida social.

En este escenario, la fluidez se reconoce como una característica inherente a la organización actuante. No constituye una categoría diferenciada, sino una propiedad emergente de su modo de operar en contextos de creciente complejidad. La fluidez expresa la capacidad de la organización para reorganizarse, adaptarse y redefinirse sin perder identidad, articulando continuidad y cambio, estructura y desorganización creativa. Desde esta perspectiva, la acción organizacional no transcurre en un marco rígido, sino en un espacio que se ajusta y se reconfigura según las tensiones internas y las condiciones sociotecnológicas del entorno. Esta fluidez permite sostener la acción en movimiento y ampliar los márgenes de interpretación estratégica.

El avance tecnológico intensifica esta condición. La irrupción de plataformas digitales, sistemas algorítmicos y dispositivos de automatización introdujo nuevas formas de actuar, decidir y relacionarse. La organización actuante opera hoy en un entorno tecnopolítico donde las infraestructuras digitales amplifican, filtran o condicionan su capacidad de intervención. Esto redefine no sólo los ritmos y las visibilidades, sino también los modos en que se construyen legitimidad, coordinación y pertenencia.

Comprendida desde esta perspectiva, la organización actuante se caracteriza por cuatro dimensiones centrales:

- Decisión estratégica: la acción se construye como respuesta situada a contextos dinámicos, donde confluyen oportunidades, tensiones y riesgos.
- Intervención territorial: la organización actúa sobre realidades concretas, generando efectos materiales y simbólicos que transforman su entorno social.
- Articulación política: la acción implica relaciones con otros actores institucionales, comunitarios y mediáticos que condicionan su legitimidad y su capacidad de incidencia.

- **Performatividad:** la identidad organizacional se expresa en el hacer, en la acumulación de prácticas y decisiones que consolidan un modo específico de habitar el espacio social.

En este sentido, la toma de decisiones organizacionales no puede entenderse como un proceso puramente técnico, sino como una práctica atravesada por habilidades políticas, negociación de intereses y lecturas estratégicas de relaciones de poder entre múltiples actores, especialmente en contextos de cambio institucional (Waring et al., 2022). En síntesis, la organización actuante constituye una forma avanzada de comprender lo organizacional en el siglo XXI. Se trata de un actor en movimiento cuya existencia se define en la articulación entre prácticas, poder, sentidos y tecnologías. Su acción es estratégica, situada y siempre atravesada por dinámicas de fluidez que permiten reorganizar, reinterpretar y sostener la identidad en un entorno social profundamente inestable.

Análisis teórico y discusión de resultados

Hacia finales del siglo XX se consolida un desplazamiento significativo en la manera de comprender a las organizaciones dentro de las ciencias sociales. Comienza a abandonarse progresivamente la lectura que las concebía como sistemas cerrados, delimitados por un “adentro” y un “afuera” claramente identificables, para dar paso a enfoques que las interpretan como espacios atravesados por tensiones, disputas, negociaciones y relaciones de poder que exceden ampliamente sus objetivos formales. Desde esta perspectiva, las organizaciones dejan de ser entendidas como estructuras autosuficientes y pasan a ser reconocidas como parte constitutiva del entramado social en el que se inscriben.

En este marco, los procesos de cambio ya no pueden ser explicados exclusivamente desde una lógica de autorreferencialidad sistémica u orientados únicamente a la búsqueda de un equilibrio interno. Por el contrario, las transformaciones organizacionales se producen en interacción permanente con contextos sociales, políticos, económicos y culturales en movimiento. Concebir a la organización como actor social implica reconocer que su acción expresa posiciones, decisiones y orientaciones que tienen efectos en el territorio y en las relaciones sociales que la atraviesan.

Desde esta clave interpretativa, la organización puede ser pensada como un espacio de fluidez. La fluidez no remite aquí a la

ausencia de estructura, sino a la capacidad de reorganización permanente frente a contextos cambiantes. Las organizaciones se configuran como tramas dinámicas de relaciones, saberes, intereses y prácticas que se reacomodan continuamente según los escenarios en los que intervienen. Esta condición las habilita a establecer múltiples encuentros socioculturales con otros actores, a redefinir estrategias y a producir vínculos en función de los territorios en los que actúan.

En este proceso se advierte un desplazamiento desde organizaciones centradas inicialmente en el hacer, luego en el decir, hacia un plano donde predomina el actuar. La identidad organizacional deja de definirse exclusivamente por el producto que elabora o por el discurso que emite, para constituirse fundamentalmente a través de sus prácticas efectivas. Es en la acción donde la organización se reconoce y es reconocida como actor social, y donde construye su legitimidad frente a otros actores individuales, institucionales y comunitarios.

En los escenarios contemporáneos de globalización económica y cultural, esta condición se profundiza. Las organizaciones ya no se anclan necesariamente en pertenencias territoriales estables, sino que operan en marcos deslocalizados, con identidades que se redefinen en función de redes, mercados y plataformas de alcance transnacional. En este contexto, el vínculo con lo local se vuelve más inestable, y la construcción de legitimidad se desplaza hacia formas de intervención social que buscan articular impacto económico, visibilidad pública y responsabilidad social.

Las organizaciones, en este escenario, ya no se legitiman primordialmente por su discurso, sino por la coherencia entre lo que declaran y lo que hacen. Asumen públicamente posiciones sobre problemáticas sociales, ambientales, culturales o políticas, y esas posiciones se vuelven parte constitutiva de su identidad. La acción adquiere así un estatuto central en la definición de lo organizacional contemporáneo.

Complementariamente, los abordajes que articulan estructura y acción permiten comprender que las organizaciones no pueden ser reducidas ni a sistemas normativos rígidos ni a meros agregados de voluntades individuales. Se configuran simultáneamente como entramados de reglas y como campos de interacción estratégica, donde los actores interpretan, negocian y disputan sentidos. En este juego, los recursos de poder, las decisiones y las prác-

ticas individuales no contradicen la existencia de la organización, sino que la hacen posible.

Desde esta mirada, la organización se presenta como condición y resultado del proceso de individualización contemporáneo. No hay organización sin sujetos que actúan estratégicamente, pero tampoco hay individuación sin marcos organizacionales que ordenen, tensionen y posibiliten la acción. En este sentido, las formas organizativas actuales pueden entenderse como configuraciones que articulan organización y desorganización, estabilidad y cambio, norma y creatividad.

Desde la perspectiva de Lash (2015) las organizaciones contemporáneas se organizan y se desorganizan de manera continua. Estas dinámicas no expresan un colapso del orden, sino modalidades flexibles de adaptación frente a escenarios inestables. No se trata de colectivos caóticos ni de sistemas absolutamente regulados, sino de estructuras móviles que combinan coordinación, conflicto, cooperación y negociación. En este proceso, la conversación, el intercambio y la cooperación se constituyen como mecanismos centrales de articulación colectiva.

Desde esta perspectiva, la organización puede ser entendida como un entramado de expectativas compartidas que se actualizan permanentemente a través de la interacción. Las redes de relaciones, los intereses personales y colectivos, las motivaciones individuales y las estrategias institucionales se ponen en juego y se reconfiguran en función de contextos que nunca permanecen inmóviles. En términos analíticos, las organizaciones pueden ser leídas, en última instancia, como conversaciones en movimiento.

A partir de esta reconstrucción conceptual es posible sintetizar las transformaciones del concepto de organización en tres grandes matrices analíticas —organización máquina, organización parlante y organización actuante— que permiten dar cuenta de los desplazamientos históricos, simbólicos y prácticos que configuran la vida organizacional a lo largo del siglo XX y primeras décadas del XXI. Estas matrices no constituyen etapas cerradas ni excluyentes, sino modelos analíticos que se superponen, dialogan entre sí y conviven en múltiples configuraciones organizacionales actuales.

En función de esta clasificación, a continuación, se presenta un cuadro comparativo que sintetiza las principales características de cada una de estas formas de conceptualizar a la organización.

Tabla N° 1: Rupturas en las concepciones de planificación en el campo organizacional

Dimensión analítica	Organización máquina	Organización parlante	Organización actuante
Periodo de emergencia	Primera mitad del siglo XX	Segunda mitad del siglo XX	Fines del siglo XX e inicios del siglo XXI
Lógica dominante	Racionalidad instrumental y productivista	Centralidad del discurso y la imagen	Centralidad de la acción y la intervención
Eje de gestión	Administración del tiempo y de los procesos	Gestión del discurso, la identidad y la imagen	Gestión de la conducta, la decisión y la acción
Finalidad principal	Optimización de la producción	Persuasión, posicionamiento y competitividad	Intervención social y construcción de legitimidad
Relación con el contexto	El contexto como mercado que compra	El contexto como público que consume discursos	El contexto como escenario de actuación social
Concepción de los actores en interacción con la organización	Ejecutores de tareas estandarizadas	Públicos internos y externos diferenciados	Actores sociales con capacidad de acción estratégica
Límites organizacionales	Claros y rígidos: adentro y afuera delimitados	Límites simbólicos mediados por el discurso	Límites difusos, contruados en la interacción
Fuente principal de poder	Control técnico y jerárquico	Control simbólico y comunicacional	Capacidad de intervención, articulación y decisión
Forma de legitimidad	Eficiencia productiva	Coherencia discursiva y posicionamiento	Coherencia entre acción, decisión y efectos sociales
Tipo de organización resultante	Estructura cerrada, estable y jerárquica	Organización visible, narrativa y relacional	Organización fluida, performativa y políticamente situada

Fuente: Elaboración propia

A lo largo de este trabajo se propuso abordar el concepto de organización desde una perspectiva compleja, situada y comunicacional, diferenciándolo de aquellas miradas que históricamente la concibieron como un dispositivo meramente técnico o funcional. El recorrido teórico realizado permitió revisar críticamente las principales corrientes que configuraron el campo de los estudios organizacionales, poniendo en diálogo enfoques diversos con el propósito de avanzar hacia una conceptualización que reconozca

a la organización como un espacio atravesado por dimensiones sociales, simbólicas y políticas, en permanente relación con los entornos que la condicionan y con los actores que la constituyen.

Los objetivos planteados se fueron cumpliendo a medida que se avanzó en el desarrollo teórico y se consolidó una perspectiva multidisciplinaria que no sólo incorpora la comunicación como una variable más dentro de la organización, sino que la sitúa como una dimensión constitutiva de su existencia. En ese marco, se recuperó la relación entre organizaciones y sociedad civil organizada no como un vínculo instrumental, sino como una trama de relaciones que ratifica el sentido y la legitimidad de la Acción Social Efectiva que desarrollan las organizaciones en el territorio.

En términos analíticos, el desarrollo realizado permite sostener que las distintas perspectivas abordadas continúan coexistiendo en las organizaciones contemporáneas, aunque con pesos diferenciales según los contextos y las lógicas de funcionamiento predominantes. En muchos casos persisten rasgos propios de la organización máquina, especialmente ligados a la racionalidad instrumental y a la planificación productiva, mientras que en otros escenarios adquieren mayor relevancia las dimensiones comunicacionales o performativas. Este entramado de enfoques expresa, a su vez, las tensiones actuales entre intereses individuales, dinámicas colectivas y objetivos institucionales, que se negocian de manera constante en la praxis organizacional.

El propósito que orientó este trabajo —avanzar en la construcción de un concepto de organización que dialogue con los enfoques comunicacionales— se ve reforzado por los resultados obtenidos. La tríada analítica organización máquina, organización parlante y organización actuante, propuesta en este estudio como herramienta de lectura teórica, permite complementar las teorías clásicas de las organizaciones desde una perspectiva comunicacional crítica y de raíz latinoamericana. Las organizaciones no pueden ser comprendidas únicamente por su capacidad productiva, ni por sus estrategias discursivas, o solo por su modo de actuar en escenarios caracterizados por la fluidez, la incertidumbre y la disputa por sentidos. En la actualidad, todas estas dimensiones conviven al momento de analizarlas. No obstante, en los contextos contemporáneos, de alto nivel de circula-

ción de discurso sociopolítico, la acción organizacional adquiere un carácter estratégico, situado y relacional, donde se juegan permanentemente la cooperación, el conflicto, la negociación y la construcción de identidades en tensión.

En este sentido, comprender a las organizaciones actuales exige reconocer su carácter procesual, su porosidad frente a los cambios sociales y su capacidad para redefinirse frente a nuevos desafíos. Entre esos desafíos, el avance tecnológico ocupa un lugar central. Las tecnologías emergentes —como la inteligencia artificial, el big data o las plataformas digitales— no sólo modifican la forma en que las organizaciones gestionan sus recursos, sino que transforman profundamente sus modos de comunicarse, de vincularse y de tomar decisiones, al reconfigurar los regímenes de visibilidad, los dispositivos de control y las formas contemporáneas de subjetivación en las sociedades digitales (Han, 2019). En esta misma línea, los procesos de confianza, legitimidad y toma de decisiones se ven crecientemente mediados por arquitecturas algorítmicas que inciden en la producción de sentidos y en la articulación del poder en los espacios organizacionales (Manucci, 2025). Por ello, se vuelve imprescindible que futuras investigaciones en gestión organizacional profundicen en cómo estas herramientas impactan en las culturas organizacionales, en las dinámicas de poder y en los sentidos que producen quienes integran esos espacios.

Pensar a las organizaciones como actores sociales porosos, que intercambian sentidos con múltiples actores en distintos territorios, supone también interrogar sus responsabilidades, sus modos de ejercer el poder y sus posibilidades efectivas de transformación. En este marco cobra especial relevancia la Acción Social Efectiva como categoría que permite analizar el impacto real de las prácticas organizacionales más allá de sus discursos formales. De este modo, la conceptualización de la organización como actor actuante y conversacional resulta compatible con los supuestos de la Acción Social Efectiva, en tanto habilita la evaluación de los efectos concretos de la acción organizacional en su entorno social.

Entonces, y desde esta reflexión, puede sostenerse que las organizaciones son un marco de referencia, un conjunto de expectativas que forman redes de acuerdos y desacuerdos, de intereses y motivaciones, personales y colectivas, que se organizan y desorganizan mediante la conversación, el intercambio y la cooperación. En definitiva, las organizaciones podrían ser entendidas como redes de conversaciones.

Bibliografía

- Amado Suárez, A. (2011). Auditoría en comunicación: Diagnóstico, control y evaluación de la comunicación organizacional. Buenos Aires, Argentina: La Crujía.
- Carrillo Velázquez, L. P. (2014). Argumentación fundamentada: Una acción social efectiva en las organizaciones de la sociedad civil. *Ciudadanía Activa*, 2(3), 36–43.
- Carrillo Velázquez, L. P. (2019). MoC-GC: Modelo conceptual de gestión del conocimiento. Una propuesta teórica y metodológica para fundamentar el estudio de las organizaciones. En L. P. Carrillo Velázquez (Coord.), *El estudio de la acción social efectiva de las organizaciones: El caso de organizaciones de la sociedad civil en México* (1.ª ed., pp. 87–113). México: CEIICH, UNAM.
- Carrillo Velázquez, L. P., Cruz, N., Toledo, A., & Romero Urbina, R. (2022). La acción social efectiva de las organizaciones sociales en Argentina: El caso de la ciudad de Salta. *Revista Internacional de Ciencias Sociales Interdisciplinarias*, 10(1), 171–186. <https://doi.org/10.18848/2474-6029/CGP/v10i01/171-186>
- Castells, M. (2009). *Comunicación y poder*. Madrid, España: Alianza.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. México, D. F., México: McGraw-Hill.
- Crozier, M. (1990). *El actor y el sistema: Las restricciones de la acción colectiva*. México, D. F., México: Alianza Editorial Mexicana.
- Cruz, N. (2023). *La comunicación estratégica desde las interacciones en internet (página web, Facebook y diarios digitales). El caso de la Virgen del Cerro de Salta durante el período 2013–2019 (Tesis doctoral)*. Universidad Nacional de Córdoba, Argentina. Recuperado de <https://rdu.unc.edu.ar/server/api/core/bitstreams/07425751-8fc2-4d0a-b4a3-4ef0d4cae541/content>
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1958). *Teoría de las decisiones económicas*. Pittsburgh, EE. UU.: Carnegie Mellon University.
- Drucker, P. F. (1955). *La práctica de la administración*. Buenos Aires, Argentina: Sudamericana.
- Han, B.-C. (2019). *Psicopolítica: Neoliberalismo y nuevas técnicas de poder* (A. Bergés, Trad.). Barcelona, España: Herder.

- Kim, S. (2025). NGOs' social media strategies and organizational legitimacy: A communication-centered perspective. *International Journal of Communication*, 19, 1–24.
- Lash, S. (2015). *Crítica de la información*. Buenos Aires, Argentina: Amorrortu.
- Maguire, S., & Hardy, C. (2009). Discourse and deinstitutionalization: The decline of DDT. *Academy of Management Journal*, 52(1), 148–178.
- Manucci, M. (2025). El algoritmo de la confianza: La transformación digital de la IA aplicada a la estrategia de vínculos. Unknown Frontier LLC. <https://www.unknownfrontier.org>
- Mattelart, A. (1994). Nuevos horizontes de la comunicación: El retorno de la cultura. *Telos. Cuadernos de Comunicación, Tecnología y Sociedad*, (37), 14–16.
- Morin, E. (2009). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona, España: Gedisa.
- Parsons, T. (1967). *Ensayos de teoría sociológica*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Pratt, M. G., Schultz, M., Ashforth, B. E., & Ravasi, D. (2024). Identity in and of organizations: A review of the past, present, and future. *Academy of Management Collections*, 1(1), 1–52.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). *Administración* (14.ª ed.). Ciudad de México, México: Pearson.
- Taylor, F. W. (1911/2000). *Principios de la administración científica* (12.ª ed.). Ciudad de México, México: Pearson Educación.
- Verón, E. (1999). *Esto no es un libro*. Barcelona, España: Gedisa.
- Waring, J., Bishop, S., Clarke, J., & Roe, B. (2023). Becoming active in the micro-politics of healthcare re-organisation: The identity work and political activation of doctors, nurses and managers. *Social Science & Medicine*, 333, 116145.
- Waring, J., Bishop, S., Clarke, J., Exworthy, M., Fulop, N. J., & Roe, B. (2022). Healthcare leadership with political astuteness and its role in the implementation of major system change. *Health and Social Care Delivery Research*, 10(11).
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>