

## Capítulo 9

# Comunicación Organizacional

Fernando Moroni

### Entender la naturaleza de las estrategias de comunicación organizacional

Las organizaciones actuales, desde una visión compartida, comprendida y comprometida que permite el alineamiento para la gestión<sup>165</sup>, deben ser intervenidas a través de dos procesos esenciales: Gestión de la Complejidad y Gestión de la Diversidad; en este marco las funciones de la administración deben ser pensadas a través de la definición de Estrategias de Comunicación Organizacional Inteligente<sup>166</sup> | ECOI.

Este capítulo tratará sobre estas ECOI, lo que implicará: interpretar modelos de comunicación, reconocer tecnologías de comunicación

165 Robert Kaplan y David Norton en *Alignment* (2007) explican el concepto en términos de cómo cada función y cada proceso se alinea con la estrategia (sosteniendo que en esta instancia, el directivo comete uno de los errores típicos observados la dificultad en describir y comunicar la misma)

166 Completo el contenido del concepto inicial con la palabra inteligente porque siendo coherentes con los modelos propios de comunicación, la definición de una estrategia per se no tiene sentido sino se refleja en la convalidación de que haya generado un proceso comunicacional efectivo.

y finalmente, gestionar estrategias de comunicación inteligente. Lo que se denomina Estrategias de Comunicación Inteligente, se instala en el escenario del intercambio de datos, información e ideas a partir de su abordaje multidimensional, lo que en palabras de Edgar Morin en *Introducción al Pensamiento Complejo* (2009), no reconocerá fronteras limitantes entre sus aspectos organizacionales, sociológicos, psicológicos, culturales e históricos. Con esta perspectiva, podemos tomar la definición de comunicación elaborada por Herbert Simon en la publicación original de *El comportamiento administrativo* (1947).

“Se puede definir formalmente la comunicación como un proceso mediante el cual las premisas decisorias se transmiten de un miembro a otro miembro de la organización. Es obvio que sin comunicación no puede haber organización, porque no existe posibilidad de que el grupo influya en el comportamiento del individuo. No solo la comunicación es absolutamente esencial, sino que la disponibilidad de técnicas particulares de comunicación determinara de qué modo las funciones decisorias pueden y deben distribuirse por toda la organización.

La posibilidad de permitir a un individuo determinado tomar una decisión en particular dependerá, a menudo, de que se pueda transmitir la información que necesita para una decisión acertada y de que él, a su vez, sea capaz de transmitir su decisión a los otros miembros de la organización en cuyo comportamiento se supone que influye”

La comunicación condiciona y determina los modos de pensar, decir y hacer, nos comunicamos para afectar e influir intencionalmente. Se trata de un proceso de interacción social individual, grupal, intergrupal, organizacional e interorganizacional que pretende algún tipo de resultado previsto en modos de comportamiento de otro u otros, utilizando dos componentes complementarios: lenguaje y discurso.

## Comunicación formal e informal

**La comunicación formal**, desde los procesos de comunicación, remite a la transmisión de información instituida, es decir, lo que se debe hacer, cuando hacerlo y cómo hacerlo (eventualmente porqué) lo que define implícitamente lo que no se debe. Es la simbiosis entre lo permitido y lo prohibido. Refiere al intercambio de ideas y conocimientos conforme a estatutos, manuales, reglamentos y por supuesto políticas, objetivos y metas; incluyendo la explicación de situaciones y sucesos particulares, vale decir lo cotidiano.

Normalmente son mensajes sobre temas laborales que se cursan por canales de comunicación establecidos. El conjunto de mensajes conformará flujos de contenidos que se dispersarán por toda la organización y podrán representarse gráficamente como parte del organigrama.

**La comunicación informal**, lleva a analizar aquellos procesos emergentes de carácter vivencial, micro cultural, grupal y subjetivo donde las personas intercambian sus ideas y expresan sus estados de ánimo por fuera de las estructuras y los canales convencionales. Nos muestra el trato cotidiano y la afinidad conseguida entre jefes y empleados por igual, lo que en otro nivel de análisis y con otras variables complementarias lleva al concepto de clima organizacional.

La comunicación informal puede visualizarse gráficamente a través de otra clase de representación denominada sociograma.

## Redes de comunicación informal

Se denominan redes de comunicación informal a grupos de personas comunicadas a partir y a través de la convivencia y el trato cotidiano. Se estudian tres tipos de redes de comunicación informal:

- **El modelo de la cadena:** la comunicación fluye de acuerdo con la línea o cadena de mando, tanto descendente como ascendente.
- **El modelo de la rueda:** la comunicación se realiza en forma radial. El que se sitúa en el “centro de la rueda” cuenta con la exclusividad de recibir primero la información.

- **El modelo de la estrella:** la comunicación se realiza de manera integrada donde todas las personas pueden comunicarse entre sí.

### La organización comunicante

Ahora bien, la gestión de la complejidad y la diversidad incluye un universo de decisiones que pueden, entre otras tantas variables, obtener un equilibrio óptimo entre la organización requerida, la organización planeada y la organización emergente<sup>167</sup>.

Las organizaciones necesitan autor regularse para asegurar su permanencia como tales y dos de los procesos esenciales que la administración toma de la Teoría de los Sistemas con este propósito, son: la homeostasis y la entropía.

La homeostasis como la capacidad de los sistemas de mantener ciertas condiciones de estabilidad y equilibrio, indispensable para el permanente flujo de información; y la entropía como la tendencia de los sistemas a ciertos niveles de desorden, que impactan en la calidad de la información de dichos flujos.

A partir de aquí, podemos pensar, en sentido práctico, en la comunicación como una herramienta del comportamiento organizacional. Lo esencial de su utilización, es el entendimiento y la comprensión de todas y cada una de las decisiones tomadas que involucren necesariamente intercambiar datos, información e ideas.

La comunicación está omnipresente en cualquier organización, sea del tipo que sea, se clasifique como se clasifique o se categorice como se categorice, tanto en su aspecto visual (escrita, gestual, icónica y cromática), como auditiva (oral y sónica) y táctil (contacto físico).

167 Robert Knapp en *Una psicología del rumor* (1944), analiza la organización emergente a partir de los desfases que produce entre los circuitos formales e informales de comunicación provocando consecuencias tales como los rumores (protagonistas centrales de lo que se conoce como "radiopasillo", una parte importante de la red de comunicación informal, presente en todas las organizaciones y prácticamente imposible de erradicar).

Asimismo, opera de forma endógena (relaciones intraorganizacionales) y exógena (relaciones interorganizacionales<sup>168</sup>); así es como en medio de esta dualidad manifiesta, aparecen diversos tipos de conflictos que normalmente tienen un mismo origen... es muy frecuente escuchar la frase: "Es (fue) un problema de comunicación..."

Atender la cuestión de la ECOI significa interesarse principalmente por tres factores clave: intercambios formales e informales, sistemas de información y mecanismos de coordinación. A partir de estos se define lo que se conoce como Organización Comunicante<sup>169</sup> (flujos de mensajes que circulan en una red interna y externa de relaciones interdependientes, conocidas como redes de comunicación<sup>170</sup>).

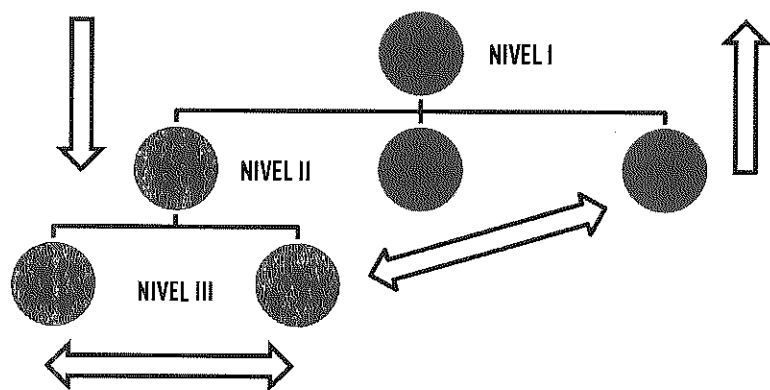
- Los flujos de mensajes (datos e información) pueden ser descendentes, ascendentes, horizontales y transversales (en el *Gráfico de Flujo de Mensajes* se muestran en una estructura tipo de tres niveles).
- Los descendentes relacionan jefes con empleados y sirven para que todos conozcan la información necesaria y suficiente para cumplir con sus responsabilidades.
- Los ascendentes relacionan empleados con jefes y sirven para crear sentido de pertenencia y ambientes participativos.
- Los horizontales relacionan empleados entre si y jefes entre si y sirven para mantener las coherencias internas entre pares.
- Los transversales relacionan jefes y empleados por igual, cruzando áreas y niveles y sirven para mantener las relaciones intersectoriales.

168 Indican las relaciones permanentes de las organizaciones con su cluster: proveedores, distribuidores, competencia, clientes o usuarios, ciudadanos y gobierno.

169 Término utilizado por Annie Bartoli en *Comunicación y organización: la organización comunicante y la comunicación organizada* (1992).

170 Una red de comunicación opera a partir de la intención de comunicarse de dos personas tanto como a partir de la decisión de comunicarse integradamente, de todos los miembros de una organización en su conjunto.

Gráfico de Flujos de Mensajes



Fuente: Propia

Al proponer vectores, queda claro que se hace referencia a la multidireccionalidad de la comunicación organizacional, incluso algunos autores definen un vector transversal que refleja la búsqueda de un lenguaje común, atado a los propósitos de la organización, que se diseña y se presenta como una de las variables instituidas.

Conceptualmente, para una ECOI es preciso, entre varios factores ya mencionados, que el mensaje sea interpretable (la comprensión es la base de la comunicación) y que sea creíble, aquí la resultante se torna más compleja porque la credibilidad es consecuencia del correlato entre lo que se piensa, lo que se dice y lo que se hace (conjunto que Jorge Etkin en *Gestión de la complejidad en las organizaciones* (2003) denomina Vector de la Perversidad, al analizarlo desde sus desviaciones).

Profundizando en el concepto de credibilidad, existe un ZMOT<sup>171</sup> (Momento Cero de la Verdad, por la sigla en inglés) en la primera fase

171 Adecuación del Modelo de P&G para explicar el proceso de compra del consumidor en mercados competitivos.

del vector, donde se deben transparentar los valores, los intereses, las intenciones, las expectativas y las aspiraciones.

En lo discursivo, la organización se manifiesta en dos planos, por una parte, lo que se dice y lo que se calla o se silencia y por otro los símbolos asociados que dan cuenta de creencias y terminan generando leyendas, ritos y ceremonias.

Las organizaciones y sus miembros, ya no suscriben solo un Contrato de Confidencialidad formal para resguardar lo que hacen, sino que suscriben una nueva clase de contrato informal para resguardar lo que se dice y lo que se hace. Lo llamamos: Contrato de Confiabilidad (que nuclea tres deberes: los miembros de una organización deben saber (información); deben creer (convicción) y deben querer (motivación)).

### Un apartado dedicado íntegramente a la información

La información es un elemento esencial para la toma de decisiones, pero es mucho más esencial para la comunicación, porque sin ella no puede existir (sin información es absurdo pensar en el contenido de un mensaje a comunicar).

Pensemos en una organización de cualquier tipo que no cuente con estándares razonables de comunicación interna y externa: perderá tiempo y dinero y pondrá en riesgo la eficacia de sus funciones y procesos.

Las organizaciones frecuentemente diseñan sistemas de información como garantía de las ECOI, sin prever problemas de interpretación y credibilidad. Para evitarlos se debe pensar en lo que en semiótica se conoce como Código Común<sup>172</sup> (la interfase necesaria entre el emisor y el receptor).

La construcción del Código Común requiere del cumplimiento de dos etapas:

172 Conjunto de convenciones que regulan las relaciones entre significado y signifiante.

### Etapa I | Información compartida

Cuando se comparte información, en lugar de ocultarla, las personas se sienten cada vez más incluídas, respetadas y valoradas (además porque se conocen los motivos de las decisiones y su correlación o no con los objetivos).

### Etapa II | Volumen y calidad de información

La información es unidireccional siempre, sin perjuicio del proceso que complete; pero la comunicación es multidireccional porque es un sistema donde el emisor del mensaje se convierte en receptor de la respuesta al mismo (*feedback*), que produjo un receptor que se convierte en emisor de ésta.

La información se entiende como el conjunto de datos relevantes o significativos que formarán parte de un mensaje que, a través de la comunicación, modificará conductas o hábitos.

El volumen de información puede ser nulo, escaso, suficiente o excesivo (solo el suficiente garantiza un proceso de comunicación óptimo) y la calidad, tiene que ser pertinente, relevante y oportuna.

### El concepto de información asimétrica como condicionante y determinante de las ECOI

Las estructuras jerárquicas tienen una muy alta responsabilidad en que los jefes no puedan, no quieran o no sepan, cubrir todas las necesidades de información de los empleados y estos en consecuencia, tampoco cubrirán todas las expectativas de los jefes a partir de esta carencia.

Las ECOI son una herramienta imprescindible, para que la información necesaria se encuentre disponible en el momento adecuado (aunque la condición de asimetría atente contra este proceso).

Si esto no sucede, se corren riesgos directos e indirectos. Los directos son los errores no forzados de la gestión y los indirectos se pueden explicar a partir de la ecuación de Robert Klitgaard en *Controlando la Corrupción* (1994) donde analiza que la corrupción (C) aparece cuando una persona tiene el monopolio de la información

(M) y lo ejerce de manera discrecional (D) en un ambiente de poca transparencia (T):  $C = M + D + T$

Aquí también se pone en juego la credibilidad, que como ya explicamos está sujeta a la coherencia entre el pensar, el decir y el hacer y a la decisión consciente o inconsciente de dotar al sistema de opacidad o de transparencia<sup>173</sup>.

La información (siempre asimétrica), desde el enfoque cognitivo se presentará entonces, consonante o disonante de juicios previos e intereses. La disonante es la que puede llevar a la denominada negación activa (la realidad observada es subvertida) o a la negación pasiva (la realidad observada es desconocida).

Podemos concluir que las decisiones y acciones en una organización están determinadas a partir de procesos de comunicación: la información para decidir se obtiene a través de un proceso de comunicación y la información para actuar, se emite también a través de un proceso de comunicación.

## Interpretar los modelos de comunicación organizacional

La comunicación se modeliza a partir de un esquema conocido como triádico (Bühler, 1979), porque representaba tres elementos: el emisor, el receptor y el mensaje. Luego rediseñado por para incluir tres elementos más: código, canal y contexto (Jakobson).

Posteriormente Algirdas Greimas (1917-1992) critica al modelo jakobsoniano porque no se considera la percepción, la interpretación y la persuasión. Fue Michel Foucault (1926-1984) quien luego entiende que el modelo también excluye la autonomía del lenguaje (conjunto

173 La comunicación entre personas y entre estas y organizaciones, se desarrolla a partir de juicios previos (background) e intereses (interests) por lo que buscamos exponernos a mensajes que se correspondan con ellos (exposición selectiva), cuando esto no es posible, se niegan, se resignifican o se reinterpretan los mensajes de modo de volver a ser congruentes con aquellos (percepción selectiva). La memoria opera de modo similar, olvidamos y evocamos de acuerdo con backgrounds e interests (memorización selectiva).

preexistente a la apropiación del sujeto), porque el discurso posee un funcionamiento propio tal que el sujeto es el resultado de este. En pocas palabras el modelo de los seis elementos entendía al emisor y al receptor como espacios abstractos.

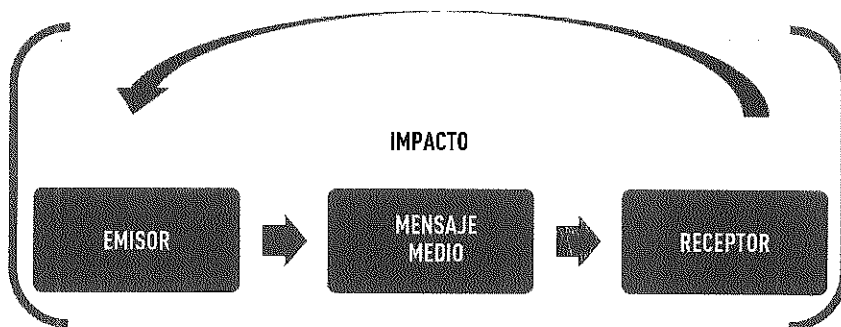
Los estudios posteriores sobre comunicación han formulado sus propios modelos, desde los clásicos de estímulo – respuesta hasta los posmodernos de contingencia.

Tal como los entendemos ahora, se iniciaron luego de la primera guerra mundial y se focalizaron en la comunicación de masas; así fue como los primeros modelos respondieron al proceso de Estimulo / Respuesta (ER.) aunque rápidamente se llegó a representar los cambios en quienes recibían los mensajes, por lo que se propuso el proceso de Estimulo / Organismo (comportamiento) / Respuesta (EOR)

Luego, una serie de modelos fueron aportando nuevos elementos constitutivos. Son los siguientes (ordenados en forma cronológica):

- A | Modelo de Harold Laswell | 1948
- B | Modelo de Claude Shannon y Warren Weaver | 1949
- C | Modelo de John Riley y Matilda White | 1959
- D | Modelo de David Berlo | 1960
- E | Modelo de Gerhard Maletzke | 1963
- F | Modelo de Raymond Ross | 1974
- G | Modelo de Contingencia

Representación gráfica del Modelo de Laswell



Galeano, C. (1997). Modelos de comunicación. Buenos Aires: Macchi

A | Harold Laswell (1902-1978) considerado el precursor en la materia, analiza la fórmula del pedagogo hispanorromano Marco Fabio Quintiliano (35dC-95dC), conocida como el Hexámetro de Quintiliano: Quis, Quid, Ubi, Quibus Auxilius, Cur, Quomodo Quando<sup>174</sup>; para dar cuenta de su propio modelo:

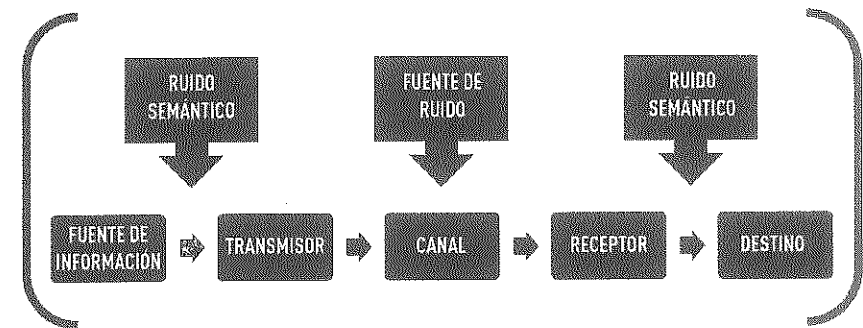
**Quién** - Define al Emisor | **Dice que** - Define al mensaje | **Porque canal** - Define el medio utilizado | **A quién** - Define el o los receptores | **Con qué efecto** - Define el impacto

Richard Braddock, periodista americano en un artículo titulado An extensión of the Laswell Formula (1958), incluye dos elementos previos al efecto y propone el siguiente esquema:

Quien | Dice qué | A quien | **En qué circunstancias** | Porque canal | **Con qué fin o propósito** | Con qué efecto

Luego será Marshall McLuhan en Comprender los medios de comunicación (1964), quien criticará este tipo de modelo lineal, para revolucionar el estudio de la comunicación sosteniendo que no existen límites entre mensaje y medio.

Representación gráfica del Modelo de Shannon y Weaver

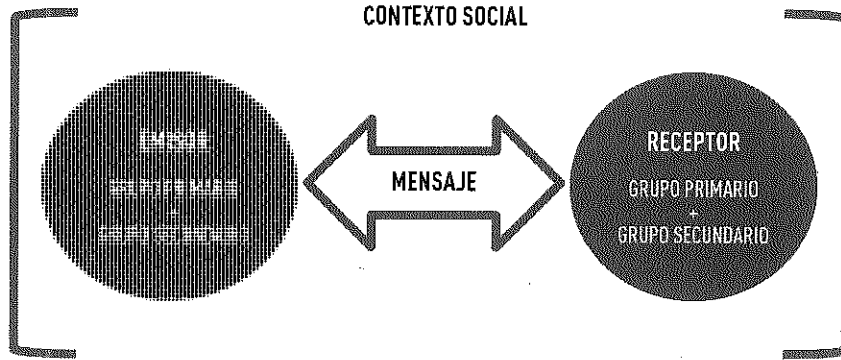


Galeano, C. (1997). Modelos de comunicación. Buenos Aires: Macchi

174 Quien, que, donde, con qué medios, porque, cómo y cuándo, teorizaba cuando explicaba la comunicación, al momento de formar oradores.

**B | Claude Shannon (1916-2001) y Warren Weaver (1874-1978)**, ingeniero y biólogo respectivamente, compañeros de trabajo en la empresa Bell Telephone Company, advierten que los estudios hasta ahora conocidos resultaban unidireccionales, y recrean un modelo donde aparece un elemento nuevo: el Ruido, cabe aclarar que sus propuestas estaban orientadas a las transmisiones eléctricas y electrónicas, a través del teléfono, la radio y la TV (por lo que se comprenderá que se incluyan los términos: Fuente y Destino).

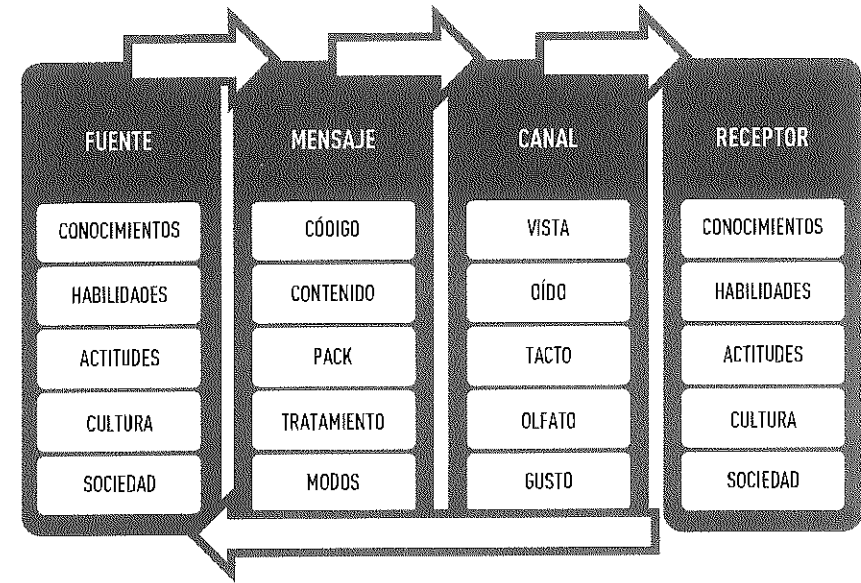
Representación gráfica del Modelo de Riley y Riley



Galeano, C. (1997). Modelos de comunicación. Buenos Aires: Macchi

**C | John Riley (1908-2002) y Matilda White Riley (1911-2004)** cuestionan los estudios vigentes sosteniendo que, cualquier sistema de comunicación es parte de un sistema social (Grupo Primario) que lo contiene y con el que interactúa en forma permanente. El emisor y el receptor (Grupo Secundario) no son sujetos pasivos ya que generan un proceso de retroalimentación o feedback que convalida aquella interacción.

Representación gráfica del Modelo de Berlo



Galeano, C. (1997). Modelos de comunicación. Buenos Aires: Macchi

**D | David Berlo** retoma el estudio sobre las comunicaciones interpersonales y propone que los mensajes son interpretados individualmente por cada receptor a través de sus sentidos y de acuerdo con su arquitectura mental (desde sus habilidades para comunicarse hasta sus actitudes, pasando por su cultura).

Presenta un modelo con menor alcance, pero con más profundidad:

Fuente | Mensaje | Canal | Receptor

La Fuente define al Emisor, que junto al Receptor, incluyen: habilidades para comunicarse, actitudes, cultura y sistema social que lo contiene

El Mensaje contiene tres nuevos elementos: el Código que permite que el contenido sea interpretable, el Contenido que da cuenta del pack de datos e información seleccionado para transmitir, y el Tratamiento que expresa los modos, la intención y el énfasis.

El Canal en este caso, son nuestros sentidos como órganos receptores: vista, oído, tacto, olfato y gusto.

Representación gráfica del Modelo de Maletzke

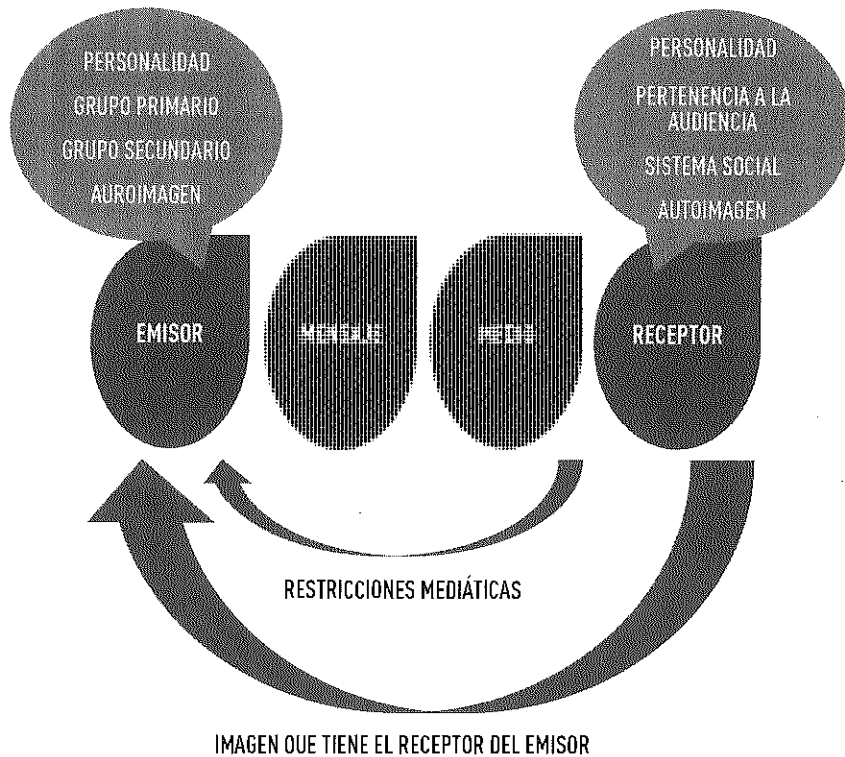
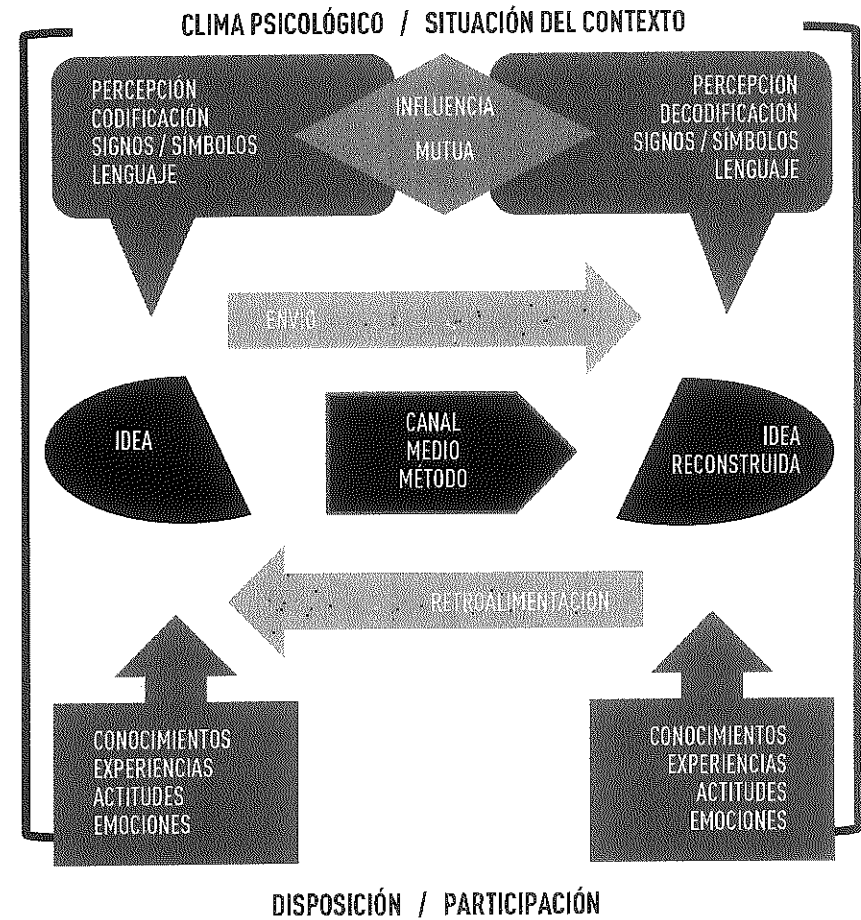


IMAGEN QUE TIENE EL RECEPTOR DEL EMISOR

Galeano, C. (1997). Modelos de comunicación. Buenos Aires: Macchi

**E | Gerhard Maletzke (1922-2010)** propone incluir factores individuales al modelo de sistema social que completarán un ciclo de interacciones complejas que tendrán factores intervinientes tales como: imagen, respuesta del mensaje del medio y del receptor, personalidad y relaciones sociales. Fueron ideas que desarrollaron también autores como Robert Merton, Joseph Klapper y Herta Herzog analizando los procesos de comunicación a partir de necesidades y motivos, significados y objetivos, gratificaciones y desagrados.

Representación gráfica del Modelo de Ross



Galeano, C. (1997). Modelos de comunicación. Buenos Aires: Macchi

**F | Raymond Ross** analiza la comunicación verbal para explicar su retórica, en tanto se genera un proceso interactivo entre experiencias e influencias, donde consciente o inconscientemente nos comunicamos para lograr que el o los otros, nos den las respuestas que deseamos. De este modo, el proceso representa algo más que un simple intercambio de significados.



La comunicación debe incluir los conceptos de percepción y representación en un modelo de interacción y transacción de influencia mutua.

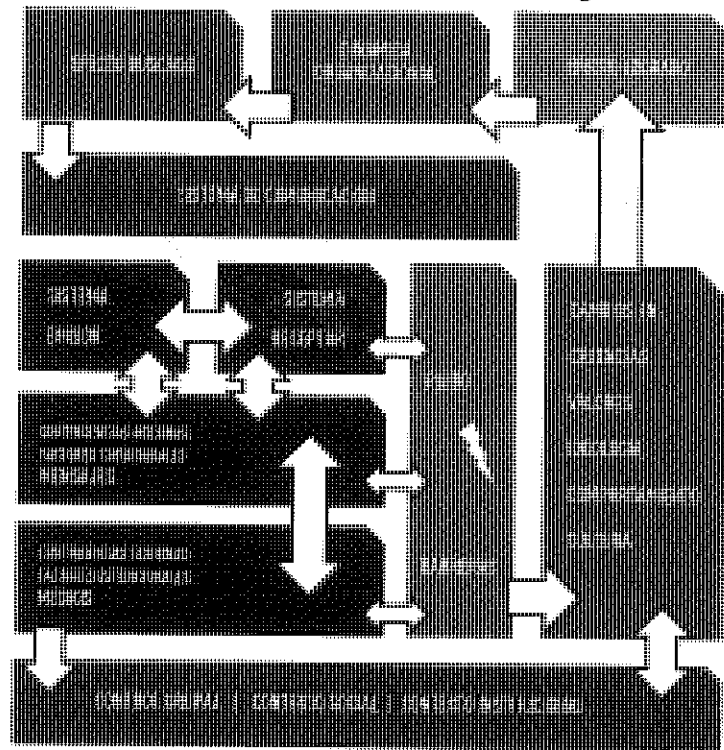
Ejemplifica de este modo:

A y B se quieren comunicar. Para generar el proceso hay que tener en cuenta que existen cuatro A, vale decir: la verdadera A solo conocida por A; la A ideal de A que no es idéntica a la A verdadera, la A ideal de B (diferente a las A anteriores) y la A que A entiende del ideal de A de B.

Imaginemos la complejidad del sistema si intervinieran C y D.

Se trata entonces de un proceso transaccional que consiste en clasificar, seleccionar y compartir símbolos de modo de provocar que el otro pueda deducir un significado y producir una respuesta (en ambos extremos se incluyen las experiencias, los intereses y las actitudes).

Representación gráfica del Modelo de Contingencia



**El Modelo de Contingencia** es una representación que obliga a concentrar los aportes de los modelos clásicos y neoclásicos como insumos, para entender el proceso de comunicación moderno, como un sistema emergente de la permanente interacción de diversos factores y variables (donde el tiempo, el contexto y el cambio se suman a este combo dinámico).

El proceso de comunicación (objeto de estudio) alcanza al propio sistema (unidad de análisis) tanto como a su meta-sistema y subsistemas que operan condicionados por la coexistencia de contingencias internas y externas; contextos grupales, sociales e institucionales y cambios culturales. La dinámica organizacional recursivamente, es la que define el efecto buscado sobre el efecto logrado.

Los aportes de Moles, McLuhan, Schramm, Watzlawick, Cloutier, Claude Levi Strauss, Néstor García Canclini y Umberto Eco.

**Abraham Moles (1920-1992) en Sociodinámica de la Cultura (1967)**, propone la inclusión de mecanismos socioculturales, que refieren al comportamiento de los medios de comunicación social. Éstos se convirtieron en los canales principales de transmisión cultural (definiendo cultura como una creación de un entorno artificial tanto individual como colectivo) y propone entender el proceso, a partir de lo que denomina Ciclo Sociocultural, compuesto por:

El creador (individuo o grupo descubridor o inventor de nuevas ideas en el marco de una cultura más amplia, que los contiene y condiciona), el Micro Medio (grupo o conjunto de grupos que filtra-analiza y manipula- esas nuevas ideas), los Mass Media (los medios masivos que se nutren del Micro Medio) y el Macro Medio (todos los individuos que perciben estas ideas en modo de mensaje reconocible e interpretable).

Marshall McLuhan (1911-1980) en *El medio es el mensaje* (1967), desarrolla su tesis central de investigación donde rompe con el paradigma lineal de los modelos anteriores para sostener que son los medios por sí mismos, y no los contenidos que transmiten, los que

terminan generando las transformaciones requeridas, las planeadas o incluso las emergentes: fue el ferrocarril el que aceleró el progreso social creando nuevas ciudades independientemente de las cargas que transportaba y fue la TV la que conmovió las relaciones sociales dentro del hogar sin perjuicio del contenido del mensaje que transmitía. Hoy podemos proseguir esta línea analizando el impacto de Internet y las Redes Sociales.<sup>175</sup>

**Wilbur Schramm (1907-1987) en El proceso y efectos de la comunicación de masas (1972)**, aporta una nueva visión sobre la interpretación y la respuesta. Las instancias de codificación y decodificación del mensaje que realizan emisor y receptor no son de orden técnico sino psicosociológico, por lo que entiende que la esencia de la comunicación es la sintonización recíproca entre ambos para poder compartir información, ideas o actitudes de modo tal que el mensaje pueda ser encodificado correcta y completamente.

Por otra parte, extiende el concepto de retroalimentación (feedback)<sup>176</sup> a dos categorías: positivo o negativo. La positiva implica la modificación del comportamiento del receptor y la negativa la del

175 Cabe destacar otras dos grandes obras de este autor, *La Galaxia Gutenberg* (1962), donde revaloriza el diálogo oral y fonético que con la imprenta, posiciona al hombre en el progreso definitivo, pero pagando el costo de la disminución de las relaciones humanas directas y simultáneas (el alfabeto escrito conduce a la individualización) y *Comprender los medios* (1964) donde provoca un cambio de perspectiva revolucionario convalidando que, cualquier tecnología, es una extensión del cuerpo físico: la calle es extensión del pie, el martillo es extensión del brazo, la ropa es extensión de la piel y los medios tecnológicos de comunicación son extensiones de las capacidades sensoriales de las personas: los diarios, revistas y libros son extensiones de la vista, la radio del oído y la TV de ambas.

176 Concepto que, desde la perspectiva cognitiva, lo podemos analizar a partir de la Teoría de la Actividad Nerviosa Superior formulada por Ivan Pavlov (1849-1936) donde se estudia el reflejo a través de un arco neural que comprende: vías aferentes, centro receptor, vías eferentes y un cuarto proceso incluido por Pietr Anojin (1898-1974) llamado aferentización de retorno.

El reflejo propiamente dicho, presenta tres niveles interactuantes: reflejo incondicionado (instintivo), reflejo condicionado Tipo I (nivel de finalidad adaptativa) y reflejo condicionado Tipo II (nivel consiente de respuesta); los dos primeros son comunes a todos los mamíferos superiores y el tercero privativo del ser humano.

emisor, conceptos clave para comprender la interacción entre las personas como proceso de aprendizaje continuo.

**Paul Watzlawick (1921-2007) en Teoría de la Comunicación Humana (1971)**, concibe a la comunicación como un sistema abierto, donde la interacción permite el intercambio de mensajes. Asimismo, entiende que los conflictos, en este proceso, aparecen por la diversidad de actitudes, intereses y opiniones que deberán ser constructivos a partir de la comprensión de determinadas reglas a las que denomina Axiomas.

- **Axioma I. Es imposible no comunicar.** Cualquier conducta humana tiene una función comunicativa.
- **Axioma II. La comunicación se presenta como contenido y relación.** El contenido es lo que se transmite verbalmente y la relación es la forma en que se transmite.
- **Axioma III. La comunicación tiene una modalidad analógica y otra digital.** La primera es cuantitativa e indica la transmisión de información y la segunda es cualitativa y observa si el proceso se realiza o no.
- **Axioma IV. La comunicación tiene un componente estructural que permite interpretar.** Tanto lo verbal como lo no verbal tienen un esquema de interpretación análogo a la puntuación del lenguaje escrito: la secuenciación de las partes de un mensaje permite interpretar relaciones de causalidad y comprender que no existe un solo modo de hacerlo.
- **Axioma V. La comunicación se divide entre simétrica y complementaria.** Es simétrica en igualdad de acceso y obtención de información y es complementaria cuando el poder informativo es desigual.

**Jean Cloutier en La Comunicación audio scripto visual (1973)**, a través de su modelo EMEREC (por Emisor, Medio y Receptor) explica la comunicación individual a través del concepto de *homo communicans*, que produce un fenómeno sociocultural permanente.

Además, advierte que la comunicación de masas (*mass media*), cede ante la comunicación individual (*self media*) y concibe a esta última, como la tercera etapa de la comunicación, luego de la de elite y la de masas.

**Claude Levi Strauss (1908-2009)** en **Antropología estructural (1973)** define el lenguaje como la escisión entre naturaleza y cultura, lo que le permite al hombre traspasar el umbral biológico propio de su especie, e iniciar su proceso de interacción social. Además, lo interpreta como la más perfecta de todas sus manifestaciones, puesto que permite crear una estructura de comunicación efectiva.

**Néstor García Canclini** en **Consumidores y ciudadanos (1995)** advierte sobre la influencia de la expansión de los medios sobre las pautas culturales, al tiempo que desarrolla el concepto de multiculturalidad en el marco de la globalización.

**Umberto Eco (1932-2016)** en **La estructura ausente (1999)** comienza a estudiar la influencia de las pautas culturales en los procesos de comunicación, a partir de una propuesta donde analiza cinco elementos fundamentales: signo, significado, metáfora, símbolo y códigos.

## Reconocer las tecnologías de la comunicación organizacional

Las organizaciones, desde la perspectiva comunicacional, se definen como un colectivo social que se reinventa indefinidamente a partir de relaciones interpersonales y a través de prácticas comunicacionales deliberadas y habituales, creadas por medio de la tecnología del discurso<sup>177</sup>.

Existen dos paradigmas en el discurso de las organizaciones: el de la **transmisión comunicativa** y el de la **acción comunicacional**.

177 Definimos tecnología tal como lo hace James Thompson en *Organizations in action* (2003); es decir aquel conjunto de conocimientos utilizados para la transformación de recursos materiales y simbólicos que permiten resolver problemas, ampliando la capacidad humana. Se diferencia de la técnica en tanto que esta implica "saber que hacer" y la tecnología "saber cómo y por qué hacer".

## La transmisión comunicativa | TC

Es el paradigma que refleja los modelos clásicos y neoclásicos, donde el modelo Emisor, Canal y Receptor fue progresivamente completado con elementos tales como Codificación (traducción que el Emisor hace del mensaje para que sea interpretable), Mensaje (expresión "visible" de la información codificada), Decodificación (interpretación que el Receptor hace del mensaje a partir de su marco de referencia) y Ruido (cualquier interferencia -filtro o barrera- que afecte la calidad de la transmisión, de orden semántico, sintáctico o pragmático<sup>178</sup> y de carácter psicológico o sociológico).

Este paradigma sostiene que lo esencial es el acto de comunicar (tener, dar y recibir) cuando debe ser el propósito de dicho acto, la intencionalidad surgida de su propia arquitectura mental. El hablante realiza una selección de lo que quiere comunicar, a partir de una preselección, que se origina en sus marcos teóricos, ideológicos, valorativos y lingüísticos y el oyente, realiza una selección de lo que quiere escuchar y una post selección referenciada en sus marcos teóricos, ideológicos, valorativos y lingüísticos para encontrar significado, sentido y comprensión, lo que le permitirá preguntar si no entiende, convalidar si está de acuerdo, o refutar si no lo está.

## La acción comunicacional | AC

Es el paradigma que refleja el modelo contingencial, donde se presentan nuevos elementos necesarios y suficientes para completar el proceso: **intencionalidad, comprensión y entendimiento**.

La acción comunicacional tiene una intencionalidad que le da origen (a veces oculta) y un conjunto de códigos comunes, emergentes de la percepción, el lenguaje y la cultura, que permiten la comprensión.

178 A modo referencial podemos decir que semántica refiere a la relación entre los signos y lo que representan de la realidad, sintáctica refiere a la relación entre los signos entre sí y pragmática refiere la relación entre los signos y sus intérpretes, originando estas tres relaciones una macro relación semiótica.

- La estructura convencional que la sustenta está conformada por:
  - Objetivo de enunciación
- Valores, misión, visión y cualquier tipo de decisión tomada o por tomar
- Lenguaje seleccionado por el Emisor
  - Códigos comunes comprensibles
- Comunicación transmitida
  - Pensamiento táctico y estratégico
- Interpretación del Receptor
  - Comprensión del discurso
- Acción desencadenada
  - Decisión del Receptor de aceptar, rechazar o ser indiferente

La acción comunicacional forma parte de una determinada estructura perceptiva<sup>179</sup> del emisor, en la construcción del mensaje, y del receptor en la deconstrucción de este. No se puede realizar una conexión inmediata con lo percibido hasta que se expresa (comunicaciones expresivas) salvo desde la perspectiva de una categoría de análisis reciente: la intersubjetividad (que propone la inferencia de la percepción del otro).

También forma parte de un contexto sociocultural que impacta (interviene, condiciona y especifica) sobre la codificación y decodificación del mensaje. No se trata de un entorno objetivo sino de construcciones subjetivas compartidas.

Asimismo, la AC es siempre transformadora, independientemente de la coincidencia, refutación, acatamiento, desobediencia, indiferencia, etc. del contenido del mensaje; modifica más allá de la propia voluntad o la propia conciencia.

179 Percepciones siempre diferentes en cada persona, como expresaba Friedrich Nietzsche en La voluntad de poder (1901): "No existen los hechos como tales sino la interpretación de estos..."

La comunicación organizacional siempre transforma.

Jürgen Habermas en La teoría de la acción comunicativa (1999), incluye los procesos de observación y auto observación que ayudan a comprender que la comunicación por el solo hecho de existir, transforma (aunque no siempre como desea quien tuvo la intención primaria de comunicarse). Ahora bien, para que haya algún tipo de congruencia entre Emisor y Receptor debe aparecer el entendimiento que es lo que le asigna sentido de razones y propósitos (acción racional), sentido de creencias y valores (acción valorativa) y sentido de sensaciones y sentimientos (acción emocional).

### Niveles de comunicación en las organizaciones

Gregory Bateson y Jürgen Ruesch en Communication: The Social Matrix of Psychiatry (2006), definen cuatro niveles de comunicación. No obstante, analizaremos seis niveles<sup>180</sup>:

**Nivel I – Comunicación Intrapersonal.** Es la comunicación con uno mismo; de carácter puramente cognitivo.

**Nivel II – Comunicación Interpersonal.** Es la comunicación "personalizada" entre los miembros de una organización

**Nivel III – Comunicación Grupal.** Es la comunicación que se produce bajo el criterio "uno con varios" o "varios con uno" dentro de una organización (un Gerente de Ventas explicando el Plan de Ventas a su Equipo de Vendedores o una Comisión de Accionistas que le indica al CEO las nuevas políticas estratégicas).

**Nivel IV – Intergruppal.** Es la comunicación "no personalizada" entre distintas áreas o sectores de una organización.

**Nivel V – Organizacional.** Es la comunicación que involucra los tres niveles anteriores, conformando lo que se denomina Sistema de Comunicaciones Integradas

180 Los dos nuevos niveles, Organizacional e Interorganizacional, aportados por Enrique Franklin en Comportamiento Organizacional (2011).

**Nivel VI – Interorganizacional.** Es la comunicación que provoca una organización para relacionarse con otra (una competidora, una proveedora, una distribuidora, una ONG, un sindicato, un organismo público, el gobierno o todas en su conjunto).

Conversaciones cara a cara, reuniones grupales, notas, memos, informes, circulares, expedientes, manuales, cronogramas, presupuestos, carteleros, newsletters, buzones de sugerencias, correo electrónico, llamadas telefónicas, video llamadas o videoconferencias, intranet, son las herramientas que operan como soporte de los niveles de comunicación en las organizaciones.

### Los recursos tecnológicos electrónicos y digitales en la comunicación

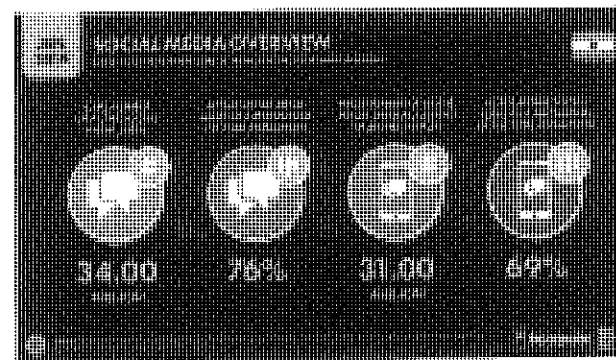
Los sistemas informáticos primero y los smartphones después, generaron una verdadera revolución en el desarrollo sostenido y sustentable de los procesos de comunicación: mails, chats y videoconferencias ya forman parte de los medios más comunes de comunicación organizacional<sup>181</sup>. Interactividad permanente. Respuesta inmediata. Personalización masiva.

Las redes sociales conforman uno de los elementos comunicacionales más eficaces para la transmisión de datos e información intra e interorganizacional.

El Global Digital Report 2019 de We Are Social + Google + Hootsuite para la República Argentina, permite apreciar estadísticamente lo anterior.

181 Como así también los sitios web, los banners digitales, los enlaces patrocinados, los newsletters, los blogs.

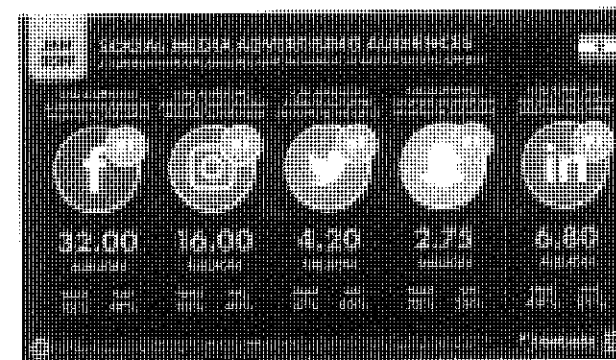
El nivel de acceso a Redes Sociales es asombroso:



Las más utilizadas en la actualidad son:



Diferenciando Redes de Mensajeros (WhatsApp), los datos son los siguientes:



Comentaremos las tres principales y aquella destinada a contactos profesionales:

### Youtube

Es una red con excelentes funcionalidades sociales y las organizaciones la utilizan como un repositorio de videos (un formato muy amigable para institucionales, publicidades, tutoriales).

### Facebook

Es la red de mayor alcance en nuestro país y en el mundo, por lo que las organizaciones se aseguran un alto nivel de impacto.

### WhatsApp

No es una red. Técnicamente se la define como mensajero y su nivel de aceptación en las organizaciones fue altísimo (más para el intercambio de datos e información entre trabajadores y grupos de trabajadores que para estrategias comerciales e institucionales).

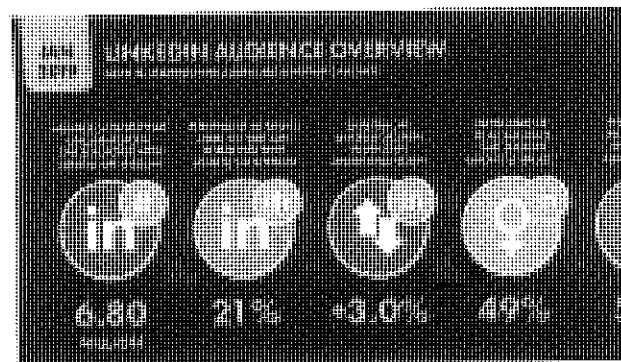
Su utilización en ámbitos laborales es notable: 9 de cada 10 trabajadores argentinos emplean WhatsApp para asuntos de trabajo y el 85% sostiene que no le molesta que así sea. El 70% se comunica con compañeros, el 60% con jefes y/o subordinados, el 50% con proveedores y clientes, el 35% realiza llamadas laborales y el 30% comparte archivos del trabajo<sup>182</sup>

### Linkedin

Es la red que focaliza sobre profesionales y grupos de profesionales. Las organizaciones la utilizan para realizar búsquedas de talentos tanto como para notificar su desarrollo laboral.

Su penetración supera el 15% de la población total, con un target muy equilibrado en género.

<sup>182</sup> Datos en base a la encuesta online realizada por Dalessio Irol en 2018.



## Gestionar las estrategias de comunicación organizacional inteligente

En su sentido más amplio, el objetivo de la comunicación es garantizar las funciones y los procesos de la administración en las organizaciones. Comunicamos para planear, organizar, integrar personas, dirigir y controlar. Comunicamos para definir los propósitos, dividir el trabajo y gestionar los recursos y comunicamos para que la organización se relacione con su entorno (clientes, proveedores, distribuidores, empresas, organismos, gobierno y la comunidad misma que la contiene).

Para la toma de decisiones, el administrador necesita obtener cada vez más y mejor información, lo que implica definir estrategias de comunicación organizacional inteligente, acordes con su estilo de gestión y por supuesto, con el tipo de organización en la que participa.

Ya no alcanza con imaginar la responsabilidad de las comunicaciones dentro de un área específica en la organización, hoy se impone que todos sus miembros formen parte de las ECOI, más allá de su posición en la estructura.

Siguiendo la tesis de McLuhan, las ECOI tienen un desafío permanente: el equilibrio entre los medios visuales, audibles y audiovisuales, es decir, escritos, orales y no verbales. Lo que queda claro es que cuantos más medios se utilicen, que provoquen la estimulación de más sentidos, la información tendrá más chances de ser comprendida, memorizada y evocada.

La comunicación escrita es la más tradicional, contempla la preparación previa y el resguardo legal, aunque no proporciona la posibilidad de una respuesta inmediata.

La comunicación oral, es la más frecuente, cotidiana y efectiva en términos de retroalimentación espontánea y cuando se produce “cara a cara” la visibilidad es absoluta pero el tiempo se convierte en la variable de ajuste. Finalmente, la comunicación no verbal es la más evidente, tanto como se pueda observar a través de expresiones faciales y movimientos corporales, acompaña a la comunicación oral, para ratificarla, pero también para contradecirla.

Allan Pease en *El lenguaje del cuerpo* (1999) eleva la comunicación no verbal a la categoría de ciencia social apoyándose en dos textos fundacionales de Charles Darwin y de Julius Fast: *La expresión y las emociones en el hombre y en los animales* (1998) y *El lenguaje del cuerpo* (1971), respectivamente, donde se analizan, desde las expresiones faciales de las emociones básicas, de carácter innato, hasta la denominación científica de este fenómeno: la *kinésia*, que entiende que el cuerpo es el mensaje. Así es que concluyen que el canal verbal se utiliza principalmente para transmitir datos e información mientras que el gestual para expresar actitudes y emociones, con la posibilidad concreta de sustituir aquellos.

Los estudios más importantes sobre la incidencia de la comunicación no verbal indican que, en las personas, el impacto del mensaje verbal es del 10%, del mensaje vocal (tono, modos y circunstancias) 40% y del mensaje no verbal 50%.

Para cualquiera de los medios, el ruido, las barreras y las fallas de la comunicación deben considerarse en todo momento. Las causas pueden ser múltiples y variadas, desde la falta de un plan de comunicación<sup>183</sup> hasta la distorsión semántica, sintáctica y pragmática, pasando por la sub o sobre comunicación (falta o exceso de información).

183 Los elementos constitutivos de un plan de comunicación son: **objetivo de la comunicación**, **estrategia comunicacional** (incluye: nivel de alcance y profundidad del mensaje) y **proceso de comunicación** (incluye: gestión de recursos y control de comprensión y efecto).

Nada es posible sin la comprensión del mensaje, y para esto es inevitable desarrollar la capacidad de escucha, de manera de construir lazos de confianza, que permitan generar transparencia en el mensaje a transmitir<sup>184</sup>.

## Las ECOI desde el universo de la virtualidad y el mundo de las redes

Internet fue una innovación disruptiva que permitió el paso del mundo analógico al virtual. Su aporte trascendental, fue ofrecer la posibilidad de buscar y encontrar datos e información indefinidamente y a escala global.

También provocó un salto de calidad en los sistemas de transmisión y almacenamiento, posibilitando la construcción de bases de datos de información en línea y el diseño de foros o comunidades en línea.

Analizar la virtualidad de las comunicaciones, implica entender que el espacio y el tiempo pasan a ser relativos, y adquiere mucho más sentido el concepto de ubicuidad (el traslado personal hacia un espacio físico en busca de información fue reemplazado por una *Tablet*, *WiFi* y *Google* en el lugar que se elija).

Las redes aparecen como el espacio más importante de participación, donde además del comportamiento de uso de quienes las utilizan, se observa el notable impacto en las relaciones sociales, tanto personales como organizacionales. Ejemplos de esto son: la Teoría de los Seis Grados de Separación y el Concepto de Sabiduría Colectiva<sup>185</sup>. Tanto es así que las organizaciones utilizan las redes, como parte esencial de su gestión.

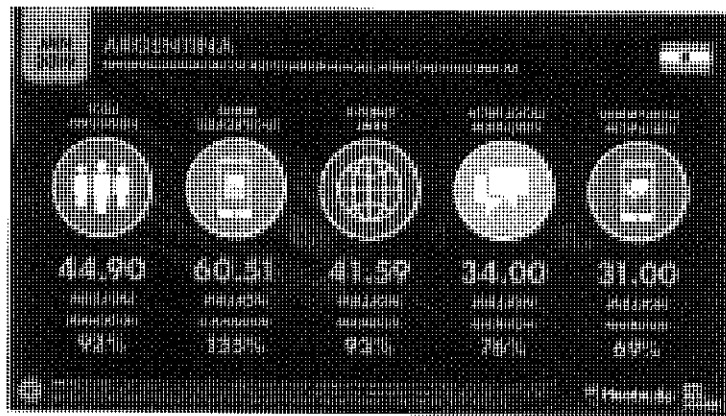
184 El pensamiento comunicacional, desde este enfoque, se constituye por los aportes de diversos autores teóricos tanto como por la multiplicidad de experiencias sociales y profesionales y ambas fuentes deberían considerarse por igual sin buscar la predominancia de unos sobre otros.

185 Los seis grados explican que cualquier persona está conectada a otra, en cualquier parte del mundo, a través de una cadena de no más de otras seis personas y la sabiduría colectiva explica que la naturaleza interaccional y colaborativa hace que se compartan, más y mejores contenidos, que si se lo hiciera individualmente.

Las distintas generaciones denominadas BB, X, Y y Z son caracterizadas principalmente por su relación con el mundo digital, tanto que a quienes forman parte de la Gen Z se los reconoce como nativos digitales (no imaginan su vida sin Internet ni Redes Sociales).

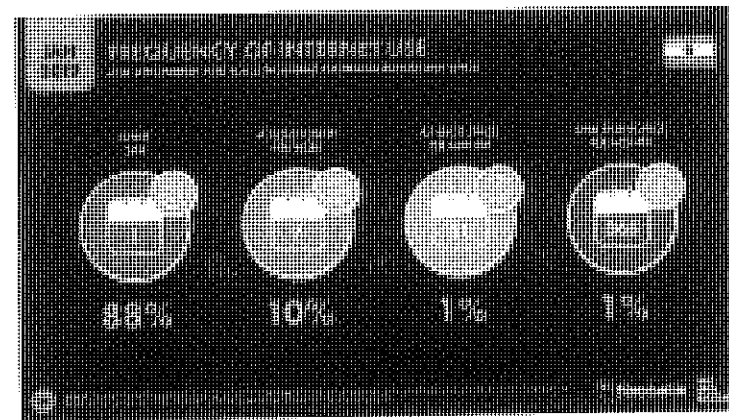
Cabe destacar el concepto de Web 4.0, denominación actual de la dinámica de interacción de las personas y las organizaciones con Internet<sup>186</sup>, que tiene como característica central la maximización de la utilización de la información obtenida y compartida en un ciclo recursivo constante, donde la tecnología digital, es parte indisoluble del proceso (un ejemplo son los asistentes virtuales<sup>187</sup>).

El Global Digital Report 2019 de We Are Social (agencia creativa especializada en social media) y Hootsuite (plataforma de gestión de redes sociales) para la República Argentina, convalida la tendencia irreversible de la conectividad e interactividad entre personas, grupos y organizaciones.



186 El modo con que se conocieron las etapas evolutivas de la red fue a través de este tipo de denominación: Web 1.0 (unidireccional), Web 2.0 (social), Web 3.0 (social en base a contenidos).

187 Siri de Apple, Cortana de Microsoft o Google Now por citar tres de las tecnologías desarrolladas por las grandes marcas.



## Referencias Bibliográficas

- Bateson, G y Ruesch, J. (2006). *Communication: The Social Matrix of Psychiatry*. New Jersey: Transaction Publisher.
- Bradock, R. (1958). An extension of the Laswell Formula en Gabriele Meiselwitz (2018), *social computing and social media*. Las Vegas: Springer
- Bühler, K. (1979). *Teoría del lenguaje*. Madrid: Alianza
- Ciamberlani, L y Steinberg, L. (1999). *Comunicación para la transparencia*. Buenos Aires: Granica
- Cloutier, J. (1973). *La Comunicación audio scripto visual*. Montreal: Presse Université de Montréal
- Darwin, CH. (1998). *La expresión y las emociones en el hombre y en los animales*. Buenos Aires: Alianza Editorial
- Debray, R. (2001). *Introducción a la mediología*. Buenos Aires: Paidós
- Eco, U. (1999). *La estructura ausente*. Barcelona: Lumen
- Etkin, J. (2003). *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. Buenos Aires: Granica
- Fast, J. (1971). *El lenguaje del cuerpo*. Barcelona: Kairos
- Franklin, E y Krieger, M. (2011). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Pearson



- Galeano, C. (1997). *Modelos de comunicación*. Buenos Aires: Macchi
- García Canclini, N. (1995). *Consumidores y ciudadanos*. Mexico: Grijalbo
- Garrido Buj, S. (1996). *Manual de Gestión de empresa*. Córdoba: Editorial Universitat
- Habermas, J. (1999). *Teoría de la acción comunicativa*. Madrid: Taurus
- Hall, R. (1996). *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados*. Mexico: Prentice Hall
- Hodge, A. (1989). *Teoría de la organización*. Madrid: Prentice Hall
- Jakobson, R. (2002). *Fundamentos del lenguaje*. Madrid: Mouton de Gruyter
- Kaplan, R y Norton, D. (2007). *Alignment*. Cambridge: HBR Press
- Klapper, J. (1974). *The Effects of mass communication*. Nueva York: Free Press
- Klitgaard, R. (1994). *Controlando la Corrupción*. Buenos Aires: Sudamericana
- Koontz, H. (2004). *Administración. Una perspectiva global*. España: Mc Graw Hill
- Koulopoulos, T. (2000). *Gerencia del conocimiento*. España: Mc Graw Hill
- Levi Strauss, C. (1968). *Antropología estructural*. Buenos Aires: EUDEBA
- Levi Strauss, C. (2010). *Mirar, escuchar, leer*. Madrid: Siruela
- Levit S y Rosenberg L. (2005). *Diccionario de semiótica*. Buenos Aires: Quadrata
- Mc Luhan, M. (1964). *Comprender los medios de comunicación*. Nueva York: Terrence Gordon
- Mc Luhan, M. (1967). *El medio es el mensaje*. Buenos Aires: Paidós
- Mehrabian, A. (2007). *Comunicación no verbal*. Londres: Routledge
- Merton, R. (1948). *Comunicación de masas, gusto popular y acción social organizada en Muraro, H (Comp.), La comunicación de masas*. Mexico: Centro Editor de América Latina
- Miege, B. (1996). *El pensamiento comunicacional*. Mexico: Cátedra UNESCO de Comunicación
- Moles, A. (1967). *Socio dinámica de la cultura*. Buenos Aires: Paidós
- Morin, E. (2009). *Introducción al pensamiento complejo*. España: Gedisa

- Mumby, D y Clair, R. (2000). *El discurso en las organizaciones en Van Dijk, T. El discurso como estructura y proceso*. España: Gedisa
- Nonaka, I. (1992). *La organización creadora de conocimiento*. Oxford: Oxford University Press
- Pease, A. (1999). *El lenguaje del cuerpo*. Buenos Aires: Planeta
- Robbins, S. (2010). *Administración*. Mexico: Pearson
- Rouquette, M. (1977). *Los rumores*. Buenos Aires: El Ateneo
- Schramm, W. (1972). *El proceso y efecto de la comunicación de masas*. Illinois: University of Illinois Press
- Simon, H. (2011). *El comportamiento administrativo*. Buenos Aires: Errepar
- Tessi, M. (2015). *Comunicación interna integrada*. Buenos Aires: Granica
- Tessi, M. (2016). *Comunicación interna en la práctica*. Buenos Aires: Granica
- Thompson, J. (2003). *Organization in action*. Nueva York: Transaction Publishers
- Van Dijk, T. (2000). *El discurso como estructura y proceso*. España: Gedisa
- Vicente, M y Ayala, J. (2008). *Principios fundamentales para la administración de organizaciones*. Buenos Aires: Pearson
- Watzlawick, P. (1976). *¿Es real la realidad?* Barcelona: Herder
- Watzlawick, P. (1971). *Teoría de la Comunicación Humana*. Barcelona: Herder