

ANEXO

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA PARA LOS CASOS 1, 2 Y 3

Reproducido con permiso de los autores.

Martelo, M y calero, S. (2003): La comunicación, las organizaciones y algunos casos de estudio. Cuadernos de Investigación y Divulgación. Cali: Corporación Universitaria Autónoma de Occidente.

1. La comunicación como objeto de estudio y práctica social

Alrededor de la comunicación han predominado dos grandes paradigmas, uno de ellos que insiste en ubicarla como un asunto centrado en los medios informativos y otro que niega la importancia de éstos y se plantea únicamente en términos de construcción social. La postura que nos compete en esta publicación, es aquella que entiende la comunicación no como una herramienta ni como instrumento al servicio de otros procesos sociales, sino como un proceso social en sí, que aunque mantiene algunos niveles de autonomía resulta siempre fundamental para el logro de otras acciones. Esta visión recupera la importancia de los medios sin creer que la existencia de ellos garantiza la interacción social.

De acuerdo con la mirada clásica de los medios, la acción comunicativa del individuo está altamente influenciada por la lectura y apropiación que éste realiza de las diferentes gramáticas que aparecen en ellos. Los medios masivos, son vistos como un universo simbólico, poseedores de una influencia significativa en la forma como negociamos (individualmente o como grupo) nuestras formas de interpretar y construir la realidad.

Paralelamente, los estudios sobre comunicación organizacional han tendido a mirar la comunicación como una herramienta que permite agilizar los flujos de información interna y externa de las organizaciones. De esta forma, en la mayoría de los casos, la preocupación sobre la comunicación en los contextos organizacionales se ha centrado en el diseño de estrategias de medios conducentes a cumplir metas operativas y productivas.

A pesar de los grandes aportes que estos trabajos han dejado al desarrollo de los estudios sobre comunicación, pensamos que existen otras maneras

de interpretar y analizar las experiencias comunicativas, permitiendo ampliar el campo de estudio y comprensión de la comunicación humana en los contextos organizacionales.

Puntualizando, consideramos que es de suprema importancia entender, -por citar solamente algunas situaciones, qué implicaciones tiene interlocutar con una persona que posee un sistema de valores y creencias diferente al de uno, ya que ésta pertenece a una cultura diferente. Qué tipo de interacciones discursivas se construyen y qué tipo de dinámicas se establecen cuando estamos en un grupo. Qué tipo de lenguajes verbales y no verbales empleamos en nuestros diversos intercambios comunicativos y de qué manera éstos están determinados por nuestros referentes culturales. Qué implicaciones, finalmente puede tener en términos comunicativos, trabajar en un contexto organizacional o vivir en una sociedad compuesta por una alta diversidad cultural.

Lo que nos proponemos aquí por lo tanto es definir en primer término, qué entendemos por comunicación y por comunicación organizacional. En segundo lugar, intentamos esclarecer las funciones que cumple la comunicación, e identificar qué otros niveles de comunicación existen además de [los obtenidos de los mass media]. También se discutirá la importancia del lenguaje verbal y no verbal en los procesos de comunicación.

Una vez delimitado el campo conceptual alrededor de la comunicación proponemos un modelo de análisis para el estudio de las organizaciones que posibilita entender su naturaleza, su estructura y el papel que juegan los diferentes actores en la construcción de la cultura organizacional.

1.1 Comunicación

La comunicación debe ser entendida como la interacción entre los seres vivos, reflejada en la construcción de un diálogo que establece el hombre tanto con la sociedad como con la naturaleza.

La comunicación humana en particular, a partir de los intercambios simbólicos permite la construcción del tejido social, posibilitando el desarrollo personal, la interacción social y la capacidad de persuadir. Este proceso se materializa en los niveles de comunicación **intrapersonales, interpersonales, grupales, [de mass media] y organizacionales.**

La comunicación humana implica también el establecimiento de relaciones horizontales, en las cuales se reconoce al otro como legítimo y en consecuencia se le asume como un actor válido. Pero está no es posible si se parte del desconocimiento de quién es el otro, de cuáles son sus formas, rituales y necesidades de comunicación.

Desde esta perspectiva, la comunicación no se puede leer desde el viejo modelo que identificaba emisores y receptores, sino que resulta necesario hoy entender que quienes intervienen en ella son actores sociales, en el sentido en que realizan acciones diferenciadas.

1.2 Niveles de la comunicación

Las redes de relaciones que establecen los actores sociales en los con textos organizacionales o fuera de éstos están determinadas por los diversos niveles de comunicación que surgen en sus prácticas sociales. Estos niveles pueden ser clasificados como intrapersonales, interpersonales, grupales, [de mass media] y públicos.

La diferencia entre los niveles está expresada fundamentalmente por el número de sujetos que intervienen en las transacciones simbólicas, por el control que hay sobre el proceso comunicativo y finalmente, por el tipo de retroalimentación que existe en cada interacción.

El **nivel intrapersonal** ocurre cuando una persona interactúa consigo misma. Este proceso está caracterizado por momentos de introspección, reflexión y de regulación de nuestra propia conducta. Aquí, el individuo tiene control del flujo de comunicación y generalmente existe un proceso de verbalización interna que no puede ser escuchado por otras personas. El nivel intrapersonal también está relacionado con los procesos de percepción, atención, selección, retención y recordación del individuo.

El **nivel interpersonal** está relacionado con la comunicación diádica, o sea, el intercambio simbólico entre dos personas. La diada se constituye como la unidad básica de la interacción. La comunicación interpersonal puede ser cara a cara (personal) o impersonal, mediada por un objeto tecnológico,[ejemplo]el teléfono. La retroalimentación es inmediata y las personas que hacen parte de la interacción tienen la oportunidad de participar en el proceso equitativamente. Para muchos estudiosos de la comunicación, la experiencia interpersonal es considerada como la más importante, real y próxima.

El **nivel grupal** cambia el carácter de la interacción comunicativa en la medida en que se agregan más de tres personas en el proceso de intercambio. En las tipologías que se hacen de este nivel, se habla de grupos pequeño compuestos entre tres y seis miembros y de grupos grandes, los cuales rebasan ésta última cifra. La retroalimentación, al igual que en el anterior nivel, es inmediata. Una de las características más estudiadas acerca de los grupos son los procesos de toma de decisiones, el liderazgo y la participación.

El **nivel masivo** se refiere a la comunicación [ejercida] por los medios de comunicación. Generalmente está dirigida a una audiencia numerosa, heterogénea y dispersa espacial y temporalmente. La retroalimentación en la mayoría de los casos es tardía. No se puede negar, sin embargo, que las nuevas tecnologías de la información comienzan a brindar la posibilidad de una retroalimentación inmediata a través de procesos interactivos y virtuales. Esta situación de transición eventualmente generará nuevas propuestas conceptuales y teóricas para redefinir el nivel masivo, afectando incluso el nivel interpersonal.

Finalmente, el **nivel público** ocurre cuando una persona se dirige a una audiencia con la intención de informarla sobre algo, o con el objetivo de persuadirla a tomar una acción o, a asumir una posición sobre una situación específica. Aunque aparentemente una sola persona tiene el control primario en este tipo de experiencia, esto no hace que el proceso comunicativo sea lineal. La audiencia o público expuesta al discurso manifiesta determinada influencia en la interacción, la cual se expresa en la forma como se reacciona al mensaje a través de conductas verbales y no verbales. De la misma manera si el discurso contiene elementos persuasivos, es muy posible que la audiencia reaccione adoptando o refutando determinada posición o argumento.

La comunicación organizacional entonces, está determinada por todos los niveles anteriores y puede adquirir una dimensión intercultural cuando el intercambio simbólico ocurre entre actores sociales que poseen un sistema de valores y creencias diferentes.

1.3 Lenguaje y comunicación

Cuando abordamos el tema del lenguaje debemos tener presente que éste tiene dos dimensiones, una verbal y otra no - verbal. Ambas contribuyen a perfilar el universo perceptivo de los que lo utilizan.

El **lenguaje verbal**, se manifiesta a través de la escritura y la oralidad e implica un complicado proceso de codificación y decodificación. Es además social y en la medida en que es simbólico, es de carácter arbitrario [debido a que] los sistemas de significación no son universales y varían de acuerdo con los contextos culturales. Posee el lenguaje, sin embargo, un sistema de normas que se plasma en la gramática y la sintaxis.

El lenguaje **no - verbal**, definido también como paralinguaje o metalinguaje, sirve para regular, contradecir, sustituir, complementar o acentuar el lenguaje verbal. Al igual que el lenguaje verbal, el no - verbal varía de acuerdo con los diversos contextos culturales y está presente en todos los niveles de comunicación presentados en este texto.

El lenguaje **no - verbal** ha sido estudiado, entre otros, desde las teorías que existen sobre kinesis y proxemia. La kinesis o cinética tiene que ver con los movimientos corporales y los gestos, mientras que la proxémica analiza el uso de los espacios y el manejo de la distancia y la territorialidad en los intercambios comunicativos.

Otra forma no - verbal de suma importancia es la fonética encargada de estudiar desde una perspectiva intercultural las variaciones en el acento, tono, timbre y resonancias de la voz humana. Finalmente, el gusto, el olfato y el tacto son considerados también variables importantes en el estudio de este tipo de lenguaje.

1.4 Funciones de la comunicación

Si revisamos detenidamente la definición de comunicación planteada hasta ahora y las diferentes características que ésta tiene, podríamos afirmar que la experiencia comunicativa, en tanto acción dialógica productora de sentido, debería cumplir, entre otras, las siguientes funciones: 1) formación y desarrollo personal del individuo, 2) interacción con la sociedad y el entorno natural, y 3) persuasión.

La formación y el desarrollo personal están condicionados a las experiencias cognitivas y perceptivas del individuo. Estas experiencias de índole comunicativa, determinan finalmente el desempeño individual y el ingreso del hombre a la sociedad.

Lo cognitivo, está relacionado con la adquisición de conocimiento. Este proceso a su vez toma lugar en diferentes escenarios y en diferentes etapas. Inicialmente es la familia la que enseña pautas, normas y valores que determinarán la forma como el niño conoce, actúa y define el mundo que lo rodea. Posteriormente, serán las instituciones portadoras de ideología (escuela, iglesia, medios de comunicación) las que contribuirán significativamente en la forma como el individuo conoce su entorno.

La percepción, a su vez es el proceso por el cual el individuo le da sentido al mundo que habita. En la medida que el individuo se va desarrollando física y mentalmente incorpora información a través de los sentidos (vista, olfato, oído, gusto, tacto) elaborando paulatinamente, de esta manera mapas de sentido basados en las experiencias vividas. Estas “versiones” personales de la realidad representan la manera como interpretamos el mundo y determinan la manera como actuamos en él.

Tanto las experiencias cognitivas como perceptivas, mediadas ambas por la acción comunicativa influenciarán enormemente el desarrollo de la identidad del sujeto, la autoestima, la seguridad y la forma como éste

se desempeña socialmente. Es evidente que ambos factores dependen de condiciones económicas y sociales específicas, las cuales influyen en la manera como el individuo conoce y siente el mundo que le rodea.

Además de contribuir al desarrollo personal del individuo, **la comunicación permite la interacción del individuo con la sociedad y el entorno natural.**

La comunicación tiene sentido realmente en comunidad a través del intercambio simbólico con los otros. Es en la comunidad (sistema cultural y sistema natural) donde se consume realmente el acto comunicativo.

La interacción ayuda a definir el tipo de relación que el individuo desarrolla con los hombres y la naturaleza. Este acto de relacionarnos, nos posibilita construir mapas de sentido que determinan la manera como actuamos frente a los otros seres humanos y frente al sistema natural. En muchas ocasiones se crean relaciones de armonía y respeto, y en otras de desconocimiento y dominación.

En realidad solamente podemos hablar de una verdadera interacción comunicativa, si se concibe el intercambio hombre-sociedad y hombre-naturaleza desde una lógica dialógica (o pericoética) en la cual se busca el diálogo en todas las direcciones y en todos los momentos. “Es la lógica del universo donde todo interactúa con todo, en todos los puntos y en todas las circunstancias”¹.

La interacción comunicativa, además estimula el diálogo de saberes, el interés por construir ciudadanía a través de procesos participativos y finalmente, propicia el reconocimiento de otras culturas.

Es quizá esta última característica, el reconocimiento de la diferencia, lo que posibilita relaciones armoniosas y el logro de consensos sociales. Las diferencias culturales, son el resultado de la variación que existe en las formas de pensar e interpretar el mundo. También son el producto de la diversidad de creencias, valores y tradiciones que existen en el planeta.

La comunicación cumple también la función de persuadir [porque] estimula a los participantes a desarrollar estrategias comunicativas que propician la acción, la toma de decisiones, la participación y los cambios de opinión y comportamiento.

¹ BOFF, Leonardo. Ecología. Grito de la tierra, grito de los pobres. Argentina: Lohlé-Lumen, 1996.

La persuasión, es vista aquí entonces desde una dimensión proactiva en la medida en que los actores sociales, generan prácticas comunicativas que fomentan cambios de opinión y de actitud, estimulándolos a participar en sus respectivos procesos históricos.

La tradición retórica occidental desde los griegos y más concretamente desde Aristóteles, ha sugerido estrategias proactivas que se pueden emplear para generar estos cambios de opinión y de actitud, o para fomentar la participación. Aristóteles concretamente planteaba que el ser humano es sensible a discursos que reflejen un buen manejo de la tríada ethos, pathos, logos. De hecho, en su definición sobre retórica estas tres dimensiones son contempladas para estructurar un buen discurso persuasivo.

El ethos, está relacionado con la credibilidad del hablante, basada ésta en su conocimiento, experiencia y en el manejo de las fuentes para construir sus argumentos. Además el ethos también implica tal como lo sugiere la raíz griega de la palabra, el manejo ético de este conocimiento.

El pathos, sugiere la forma como el discurso debe apelar a las emociones, creencias, valores y necesidades de los actores involucrados en la acción comunicativa para que el discurso tenga efecto. Es importante subrayar que apelar a estas situaciones implica también hacerlo desde una dimensión ética, de esta forma, se evita caer en acciones manipuladoras que desvirtúan la calidad y verdadera intencionalidad del discurso persuasivo.

Finalmente el logos, entendido como razón, implica la construcción lógica de los argumentos por parte del hablante para enriquecer las estrategias elaboradas en las dimensiones del ethos y el pathos. Los argumentos enunciados en el discurso persuasivo, deben ser coherentes y contruidos de una manera tal, que con fundamentos y evidencia conduzcan a una aceptación activa de las propuestas o acciones sugeridas por el hablante.

No sobra decir que existen otras lógicas, mecanismos o estrategias persuasivas en otras culturas para lograr los mismos objetivos. Lo más importante aquí, es reiterar que el acto persuasivo tiene una dimensión proactiva entre los interlocutores y que de ninguna manera debe ser entendido como una estrategia de control o manipulación, que privilegie los intereses individuales sobre los colectivos, como muchas veces suele ocurrir.

Pensar la comunicación desde sus funciones permite divisar no solamente su aspecto pragmático, sino que ayuda a preguntarnos constantemente hasta qué punto estamos logrando consumir el acto comunicativo. De la misma manera, las delimitaciones que se establecen a través de las funciones,

además de tener serias repercusiones tanto en el campo teórico como práctico de la comunicación, también estimula a replanteamos la esencia de la acción comunicativa.

Finalmente, la propuesta desde las funciones de la comunicación presentada aquí indudablemente desborda el paradigma mediático, donde la comunicación se define como una herramienta que sirve para vender, entretener, manipular, etc. y le devuelve a ésta su dimensión humana y su carácter social.

2. Modelo de actores: una propuesta de análisis para estudio de las organizaciones

El proceso de evaluación de la comunicación organizacional, requiere como punto de partida el reconocimiento de aquellos actores sociales que están en relación, bien sea para la coordinación y ejecución de acciones, la evaluación del desempeño, la definición y cumplimiento de las normas y/o para la construcción de alianzas formales e informales. Estas relaciones implican el reconocimiento de la diversidad de dichos actores no sólo en términos culturales sino también comunicacionales.

Para entender la forma como operan estas relaciones proponemos el siguiente Modelo de actores, que permite leer la comunicación tanto interna como externa en cualquier tipo de organización. Para esto es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

2.1 Naturaleza de la organización

Todas las organizaciones se ubican, por lo general en un sector específico dependiendo de su quehacer. En este punto se identifica qué hace la organización, en qué contexto se ubica tanto económica como socialmente y su posicionamiento en el sector. También se debe hacer alusión a la historia de la organización, su tamaño, misión, visión, políticas y programas básicos, pero no sólo para reseñarlos sino para indagar cómo se construyeron.

2.2 Mapa de actores

De lo que se trata en este punto es de identificar con precisión los diversos actores con los que la organización se relaciona tanto interna como externamente..[:]

Como se aprecia en la figura esta relación no es unidireccional [desde la organización hacia los actores] como tradicionalmente se ha pensado, sino que funciona más bien como una telaraña en la cual la organización ya

no controla las interacciones, sino que está mediada por ellas. El modelo permite comprender las múltiples relaciones que los actores relacionados con una organización particular tejen entre sí, y reconoce su diversidad.

Figura No. 1. Mapa de actores



Para la identificación de los actores, tanto internos como externos se pueden tener en cuenta los siguientes criterios:

Niveles	Actores actuales	Actores potenciales
A nivel local		
A nivel regional		
A nivel nacional		
A nivel internacional		

Actores actuales: son aquellos con los que la organización se relaciona en el momento en que se hace el estudio.

Actores potenciales: son aquellos con los que no se tiene relación directa en el momento de hacer el estudio, pero que pueden ser determinantes en términos de comunicación.

Luego de identificar a los actores es necesario caracterizarlos; para esto el primer criterio es realizar un perfil demográfico que incluya variables como: edad, sexo, nivel de escolaridad, antigüedad, cargos. Cada organización supone en muchas ocasiones incluir determinadas variables que resultan vitales para abordar las problemáticas específicas.

Es importante resaltar que los actores internos, tal como aparecen en la figura, están por fuera de la organización dado que no son una totalidad que se pueda leer desde lo homogéneo, sino que representan la diversidad cultural que está presente en todas las organizaciones. Dicha diversidad cultural nos remite necesariamente a abordar la temática de la cultura organizacional. Sin embargo, esto no niega que cada organización tiene unas dinámicas internas particulares que en los estudios organizacionales se han denominado Comunicación Interna.

2.3 Estructura organizacional: relaciones de poder y conflicto

Una vez identificados y caracterizados los actores es necesario revisar la estructura de la organización. Para esto hay [que] tener en cuenta que no basta con reconocer el organigrama de la institución, [porque] muchas veces o casi siempre, el poder está circulando por fuera de esa formalización.

El punto de partida es de todas formas el organigrama para reconocer las áreas de la organización, sus funciones, programas, toma de decisiones, entre otros aspectos.

En las estructuras organizacionales se generan flujos comunicativos que pueden ser verticales u horizontales, a través de los cuales circulan mensajes controlados que ayudan al cumplimiento de los objetivos de la institución; a esto se le conoce como **comunicación formal**.

En contraposición se plantea como comunicación informal a los rumores que se tejen en las organizaciones de manera espontánea y natural, que se propagan rápidamente y que pueden ser leídos como una expresión de resistencia. Al mismo tiempo permite leer la diversidad de versiones que sobre una misma realidad circulan en la organización.

Así, la comunicación proporciona los significados para el desarrollo y el ejercicio del poder, mientras que el poder crea y modela las estructuras y reglas de la comunicación; es así como es posible afirmar que con respecto al poder y la política, la comunicación nunca es neutral.

Con respecto al poder, es necesario tener en cuenta que éste reside en todos los miembros de la organización, aunque existan cuotas diferenciales. Así, el poder no sólo existe en aquellos grupos dominantes sino en aquellos “dominados” que siempre pueden resistir a éste y esa es también una forma de poder.

Una manera posible para leer el poder consiste en revisar lo que se ha denominado en los estudios de comunicación organizacional como: fuentes de poder.

Algunas de estas fuentes son:

Referencia: capacidad que tiene un individuo o grupo para construir relaciones satisfactorias a través de conductas específicas.

Recompensa y coerción: el poder que tiene un sujeto, bien sea para recompensar o para castigar, en la medida en que tenga legitimidad y legitimación.

Legitimación: capacidad de unos para persuadir a otros en el establecimiento de realidades que apoyen los intereses que un grupo desea perseguir. También debe entenderse como el resultado del reconocimiento y aceptación del poder por parte de aquellos sujetos sobre los cuales se ejerce.

Información y conocimiento: la capacidad que tienen algunos sujetos para distribuir y almacenar información y a partir de ella, establecer círculos de poder. Se refiere al reconocimiento del saber que tiene los sujetos, en la medida en que se constituyen como autoridades intelectuales o epistemológicas dentro de la organización.

2.4 Cultura organizacional

Es conocido que existen muchas definiciones de cultura, tantas como autores se han realizado la pregunta. Para responderla muchos han apelado a mencionar que la cultura son todas las manifestaciones del ser humano, otros han afirmado que son las costumbres, mitos y creencias; también durante algún tiempo se consideró que la cultura era un asunto de elites y que por tanto no todos tenían acceso a ella; luego se habló de subculturas para referirse a aquellas culturas que estaban por fuera de la dominante.

En contraposición a esta última perspectiva, apareció el término de culturas populares hasta llegar hoy al reconocimiento, de que al hablar de cultura es necesario hacerlo ya no en singular sino en plural; dado que en todas las organizaciones en las que nos movemos cotidianamente existen múltiples culturas que están en permanente relación, ya sea mediante el establecimiento de consensos o en puntos de choque o conflicto permanente.

La propuesta que aquí se plantea entiende la cultura organizacional como el sistema de creencias y valores que un determinado grupo social comparte y que está en permanente relación con el contexto cultural macro en el que se inscribe la organización. Estas creencias y valores son los pilares fundamentales que determinan los comportamientos y acciones organizacionales así como las manifestaciones de los niveles, lenguajes y funciones de la comunicación. De igual forma, influyen sobre los actores con los que se relaciona la organización y sus relaciones de poder.

Finalmente, entender metafóricamente las organizaciones como culturas permite estudiarlas no solamente como espacios donde se cumplen metas productivas, sino también como lugares donde se generan rumores, se ríe, se llora, se habla mal y bien de los otros, se enamora, se celebran reuniones formales e informales, se construyen mitos y leyendas y finalmente, donde se toman decisiones y se gesta el poder.