

3 a 5 de febrero de 2010

Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de Málaga

« *Comunicación y desarrollo en la era digital* »

Panel: “*Debate sobre perspectivas teóricas en torno a la comunicación en las organizaciones, en España y en Francia*”

Moderador:

Béatrice Vacher, investigador asociado en el Instituto Político de Aix-en-Provence

Ponentes:

- Yanita Andonova, Ingeniera de Investigación, CNAM Paris.
- Jesus Bermejo. Profesor Titular. Universidad de Valladolid, Laboratorio LIPSIMEDIA.
- Arlette Bouzon, Catedrática de la Universidad de Toulouse, LERASS.
- José Luis Piñuel, Catedrático. Facultad de Ciencias de la Información. Universidad Complutense. Madrid.

Preámbulo

La docencia y la investigación en información y comunicación presentan en Francia una doble tendencia: reciben influencias de las perspectivas cibernéticas y sistémicas, que plantean la información como un instrumento o herramienta objetiva, pero también afrontan estas perspectivas de forma muy crítica. Se sitúan así como una alternativa etnográfica para explicar la construcción de la comunicación a partir de la interacción dentro de las organizaciones.

En España, todavía no se ha llegado al punto de ebullición que permita confrontaciones epistemológicas. Las preguntas más frecuentes en torno a la comunicación dentro de las organizaciones se refieren al control de procedimientos informativos de la gestión de mensajes en las redes internas y externas de las organizaciones, por una parte y, por otra, al proceso psicólogo orientado a incentivar las motivaciones para generar actitudes y competencias entre los actores que interactúan comunicativamente en el trabajo diario y en la organización de la producción.

Proponemos en este panel debatir estos puntos de vista, españoles y franceses, dando cuenta de sus diferencias y poniéndolas en perspectiva con respecto a otras investigaciones. Por eso proponemos el plan siguiente:

1 - Interés por la interdisciplinariedad. Postura histórica.

Las ciencias de la información y de la comunicación son una interdisciplina y, por eso, ofrecen la posibilidad de un debate entre marcos conceptuales. Así, retoman, y de manera crítica, la semiología, la pragmática, la investigación de Medios o "mediología", la cibernética, la psicología social, el psicoanálisis, la política, los estudios de gestión y la sociología.

Su historia sigue aproximadamente los mismos caminos que las otras ciencias sociales pero son más pertinentes para entender la emergencia de una sociedad de la información o del conocimiento a la que le cuesta renovarse. Todavía conserva muchas huellas de:

- en primer lugar, perspectivas utilitarias y funcionalistas (principalmente derivadas del movimiento de la economía racionalista americana y del estudio de comunicación de masas, pero también del proyecto cibernético, orientado a proponer un modelo informacional de la realidad).

- en segundo lugar, perspectivas estructuralistas (de inspiración más bien francesa, en la línea de aquellos etnólogos que consideraban a las sociedades tribales modelos simplificados de las sociedades modernas) e inspirándose en la tradición del conflicto social (siguiendo el movimiento de la filosofía alemana marxista),

- en tercer lugar, perspectivas pragmáticas y fenomenológicas (combinando, conforme a influencias internacionalmente muy extendidas, el estudio de los signos dentro de las micro-interacciones, y los usos sociales de las tecnologías, especialmente en lo que atañe a los papeles mediadores de los objetos en el trabajo),

- hasta llegar, en cuarto lugar, a navegar actualmente entre:

- el post-modernismo (ya sea en la tradición de Foucault o en la línea estructuralista de Giddens, las dos poniendo el acento sobre el fin de los grandes relatos ideológicos),

- la narratología (que se encuentra tanto en las visiones políticas como en las organizativas y que se interesa por los relatos puestos en situación) y

- la corriente histórico-cultural (que toma en cuenta la existencia de un inconsciente social, que plantea el problema del sujeto y que se replantea la socio-génesis de las instituciones con sus mitos).

2 - ¿Cual es la herencia del paradigma instrumental y el interés de re-pensarlo desde una perspectiva interpretativa?

El paradigma instrumental asimila la información con el formateado de representaciones, y la comunicación con el proceso de llegar a compartir estas representaciones. Este paradigma no diferencia el lenguaje de la lengua, y se sitúa en una perspectiva universalista y voluntarista. Aunque justamente criticado por las investigaciones actuales, nunca es totalmente rechazado, especialmente a la hora de pensar en las rutinas o los aprendizajes cotidianos.

El paradigma interpretativo considera que la comunicación es poner en relación para compartir y la información, poner en forma o dar forma, complementariamente. Para el paradigma interpretativo, el lenguaje no sólo es la lengua, código común a una cultura, sino también situaciones de enunciación, marcos de

obligaciones y contextos más o menos enigmáticos. Los investigadores relativizan hoy en día el alcance universal de las técnicas y de la voluntad humana para comprometerse a “bajar a la arena” y dar explicaciones de la existencia de interpretaciones locales más o menos compatibles entre sí. La diferencia entre información y comunicación es entonces más sutil porque esta pensada como articulación. Depende también de la manera en la que cada uno defiende tal o cual escuela de pensamiento a menudo asociada con un líder carismático o con un grupo en busca de su líder.

3 - ¿Por qué es tan importante hoy día estudiar la organización desde el punto de vista de la comunicación?

Sin entrar en este debate, mostraremos que uno de los intereses de la comunicación de las organizaciones es articular la cuestión de la interacción teniendo en cuenta obligaciones locales e institucionales, así como consideraciones estratégicas, sociales, políticas y económicas. Las obligaciones organizacionales pueden generar el doble compromiso de cualquier proyecto, afrontando las emergencias desde la exhortación de transparencia y la necesidad de confianza en el interior de equipos que reciben muchas solicitudes y se encuentran en constante interacción con otros. La comunicación participa del movimiento de reconocimiento de la importancia de estas obligaciones: de la credibilidad del grupo o de la célula de un proyecto, la inteligibilidad de sus acciones gracias al ritual de encuentros entre oficios que contrasta con el estrés del proyecto, y la valorización de compromisos mutuos siguiendo los discursos oficiales. El rol del lenguaje, no sólo en su aspecto pragmático sino también de interlocución, es muy apreciado: permite la multi-acción (guardar una atención fluctuante mientras se hace al mismo tiempo una tarea precisa), el desplazamiento de redes de alianza gracias a múltiples traducciones, el compartir referencias preservando la libertad de representaciones distintas, etc.

La comunicación combina “el cara a cara” y el recurso a los medios, estructura el trabajo y esta estructurada por la historia de la organización. Es la que permite interpretar y dar sentido al trabajo.

Para desarrollar este plan, proponemos nuestros artículos con el orden siguiente:

- 1) “La noción de mediación comunicativa para el análisis y el diseño de la comunicación organizacional”, José Luis Piñuel Raigada;
- 2) “La comunicación organizacional: entre acción e investigación”, Yanita Andonova;
- 3) “Las investigaciones en comunicación de las organizaciones. Orígenes y fundamentos”, Arlette Bouzon;
- 4) “Por una integración del paradigma psico-narrativo en la teoría de la Comunicación en las Organizaciones”, Jesús Bermejo Berros;
- 5) “Dos paradigmas en la comunicación en las organizaciones, instrumental e interpretativo: posicionamiento histórico”, Béatrice Vacher.

La noción de mediación comunicativa para el análisis y el diseño de la comunicación organizacional

José Luis Piñuel Raigada, Universidad Complutense de Madrid, pinuel@ccinf.ucm.es

Resumen

Se ponen en relación la comunicación y la cohesión en las formaciones sociales, tanto desde la perspectiva de su instauración como objetos de estudio, como desde la revisión de las prácticas sociales, académicas y profesionales que adquieren compromisos con la gestión de la comunicación en las Organizaciones y con la investigación. En este último sentido se hace la propuesta de un modelo de investigación basado en el concepto de mediación.

Palabras clave

Teoría de la Comunicación, comunicación organizacional, Mediaciones.

Introducción: el estado de la cuestión

Como ya he expuesto en otros lugares (ver Piñuel, J.L. 1997), la biología y la psicología han demostrado que la progresiva autonomía, independencia y distanciamiento del sujeto humano respecto de la presión de su entorno físico (comparada con el resto de seres vivos), viene dada por la capacidad de control, cada vez menos pegado a estimulaciones sensoriales, que el ser humano ha sido capaz de desarrollar sobre sí mismo, sobre el hábitat donde vive, y sobre la apropiación que puede ejercer sobre él. Ahora bien, la relación entre el cambio del entorno y la conciencia que el sujeto, que permanece, se hace de ese cambio, no puede establecerse sólo por la actividad escrutadora del sujeto en cuestión, sino por el concurso de otros sujetos reconocibles que le proveen de información acerca de ese cambio, identidad y relación. La actividad mediadora de la comunicación conoce aquí su origen: la mediación se produce por la intervención de procesos de comunicación, o de intercambio de información, entre Actores de la Comunicación. De modo que aquél intercambio sirve para mediar entre el acontecer del entorno (físico y cultural), y los humanos que lo habitan y necesitan adaptarse a aquél. Hoy sabemos ya que en todas las épocas históricas –y aún en aquellas que denominamos “prehistóricas”- los colectivos humanos han desarrollado rutinas, pautas, habilidades, etc., por medio de las cuales se crea y reproduce un capital cognitivo que, sostenido por prácticas comunicativas y transmitido de generación en generación, garantiza la confianza o la seguridad sobre las actuaciones que la sociedad prescribe llevar a cabo para su reproducción, y ello hasta el punto de que la reproducción biológica de nuestra especie terminó por supeditarse a la reproducción social de los grupos humanos, sin la cual aquélla resulta ya poco viable. Por las ciencias de la naturaleza hemos llegado a comprender, precisamente, cómo la comunicación permite a los seres vivos, en primer lugar, ir configurando

un dominio de existencia propio, al que se incorporan de forma recíproca y dialéctica las habilidades de la especie y las oportunidades que les brinda el entorno (Cfr. v.g. Maturana y Varela, 1973, 1996); y por las ciencias humanas hemos llegado a comprender cómo, en segundo lugar, la comunicación llega a ser un comportamiento específico determinante en la evolución del individuo (en su maduración personal y social – Cfr. v.g. Vigotsky, L.S. 1988), pero también en la construcción de identidades, hábitos, escenarios e imaginarios sociales sin los cuales ni el conocimiento compartido, ni las relaciones humanas en sociedad se pueden reproducir (Cfr. v.g. Luhman, N. 1991); hemos llegado a comprender cómo también, en tercer lugar, la comunicación es el universo respecto al cual adquieren vida y vigencia las reglas del lenguaje, las normas de la lengua y los discursos expresivos pero que, recíprocamente también, reglas, normas y discursos contribuyen a enriquecer y reproducir el universo de la comunicación (Cfr. v.g. Deacon, T.W, 1997); también por la Arqueología y las ciencias etnográficas, hemos llegado a comprender cómo, en cuarto lugar, la escritura y su evolución cultural muestra esa dialéctica entre comunicación y lenguaje, promoviendo la reproducción del conocimiento socialmente vigente, de generación en generación (Cfr. v.g. Garfinkel, H. 1967); cómo, en quinto lugar, con la experiencia de la escritura llega el titubeo sobre la mejor adecuación entre expresiones y representaciones, y que estas dudas aparecen tanto si se considera el desarrollo del individuo, como la evolución de las culturas, y están en el origen de los discursos que socialmente se imponen para garantizar el conocimiento seguro (con sus criterios de “verdad”, tanto míticos como científicos –Cfr. v.g. Lledó, E. [1961] o Piñuel, J.L. y Lozano, C. [2006] cap. 6); cómo, en sexto lugar, van cambiando históricamente estos criterios de verdad cuando se aplican al propio “discurso histórico”, el cual proporciona las claves para ubicar en el tiempo y el espacio el acontecer de la comunidad propia y de las ajenas (Cfr. v.g. Ranke, L.V. 1954; Bachelard, G. (1973); y, en fin, cómo, en séptimo lugar, la reflexión científica sobre la comunicación como objeto de estudio, ha llevado a repensar el orden natural y el orden social desde la propia práctica social de la comunicación (Cfr. v.g. Leydesdorff, L. [2003], o bien Piñuel J.L. & Lozano, 2006, óp. cit. cap.8).

Es además un hecho que, hasta ahora, todos los grandes pensadores han aportado muy ricas experiencias sobre la actividad comunicativa, y muchas ciencias, y muy diversas éstas entre sí, han producido saberes muy importantes a propósito de la actividad comunicativa. También, hasta fechas muy recientes, el caudal de experiencias aportado por pensadores y científicos, y el capital cognitivo acumulado sobre la comunicación, por las diversas ciencias, se ha manifestado, unas veces incompleto, otras demasiado parcelado, y frecuentemente mal organizado debido a la disparidad de criterios teóricos y epistemológicos. Existe efectivamente el reto epistemológico de enfrentarse, primero, a cierta excesiva acumulación de saberes que atañen a la comunicación como objeto material de estudio; y evidentemente este empeño posiblemente ha obligado a repasar los saberes que actualmente la biología, la psicología, la lingüística, la filosofía, la historia y la sociología aportan al estudio de la comunicación animal, de la comunicación humana y de la comunicación social; también a veces se plantea examinar tales aportaciones procurando

completarlas hasta constituir un campo de estudio: el de la comunicación; no obstante, este empeño obligaría también a plantearse si existe un paradigma disciplinario susceptible de proporcionar un nuevo enfoque capaz de integrar y reorganizar todos los saberes sobre la comunicación.

La actividad mediadora de la comunicación al servicio de grupos y organizaciones, posee una explicación en términos de integración y consenso, entendiendo el término *consenso* en su sentido etimológico de «acuerdo de sentido». Más aún, las interacciones comunicativas constituyen la red por donde circula la materia prima (significados y valores) de la estructura de relaciones sobre la que reposa la arquitectura de posiciones y funciones asignadas a los componentes de una formación social: individuos, grupos, medios y procesos de producción, productos intercambiables y reglas generadoras de orden interno y externo; de forma que de la organización material de una formación social histórica se espera siempre una perpetuación del sistema que trasciende la individualidad de sus componentes y atañe a un sujeto genérico que actúa en un espacio/tiempo que le es propio a la vida histórica de los pueblos y de sus instituciones.

Las interacciones comunicativas pueden, pues, ser consideradas desde la óptica de procesos de un sistema (el sistema de flujos habidos, flujos en curso y flujos posibles de comunicación) en cuyo desarrollo y reproducción no sólo intervienen los interlocutores en cada situación, sino aquellos instrumentos de los que éstos hacen uso para generar, distribuir y recibir espacio temporalmente mensajes que, conforme a determinadas reglas de orden -o lenguajes-, sirven para hacer posible la *relación interpersonal* (mutuo reconocimiento en situación frente a un entorno físico compartido) y la *interacción social* (la "agentividad" – *agentivity*- lingüística y cognitiva que consecuentemente facilita la organización material de tareas distribuidas y desempeño de roles conforme a compromisos, reglamentos, leyes, etc., que los legitiman. -Cfr. J.R. Taylor, 2001).

Las interacciones comunicativas, por tanto, desempeñan un papel mediador dirigido a integrar el sistema psicocognitivo de las conductas de los individuos en el sistema de la organización material de la producción de bienes y servicios; y, a la inversa también, dirigido a lograr la adecuación ergonómica del sistema de trabajo y producción, a las exigencias del sistema psicocognitivo de los comportamientos humanos.

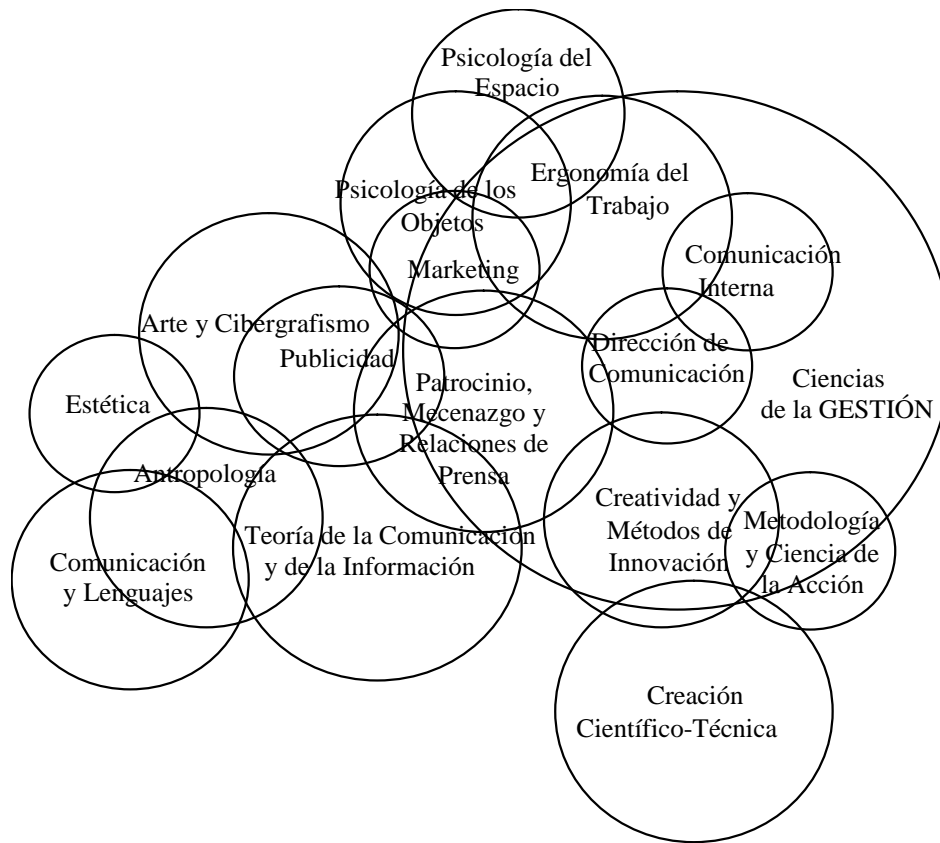
Ahora bien, las interacciones comunicativas resultan también mediadas por condicionamientos sociales (rutinas, hábitos, costumbres de la organización material del trabajo humano: oficios, roles, status, cultura organizacional...) y por condicionamientos psicológicos cognitivos y emotivos (sedimentados por la microhistoria de las circunstancias personales de los miembros de la organización social y la de sus interlocutores). La instalación y uso de medios y prácticas de comunicación, por parte de las formaciones sociales, culturales, históricas, debe hacerse tomando en cuenta las mediaciones impuestas por el sistema social de la organización material de la producción y por el sistema psicocognitivo del comportamiento humano, así como también tomando en cuenta las mediaciones sociales y psicocognitivas que la propia

comunicación puede facilitarle a la organización material de la interpretación y construcción de lo que, habitualmente, se entiende por *realidad*.

1. El terreno de los saberes y las prácticas profesionales expertas en la Empresa

En la experiencia acumulada por la práctica de los saberes movilizados al interior de las organizaciones y en el discurso con que posteriormente los profesionales dan cuenta de ella y permite a unos y a otros de profesiones distintas reproducir verbalizaciones sin requerir constantemente acuerdos y explicaciones, existen representaciones que sirven para describir objetos de estudio y su relación con otros objetos de estudio más o menos próximos. El saber acumulado sobre la comunicación como objeto de estudio en el capital cognitivo que brindan las ciencias no está al alcance en el día a día de la experiencia de los profesionales en las organizaciones. Es cierto que se puede exponer, explicar y comentar acudiendo al "cajón" de cada una de ellas y revisando su contenido a la búsqueda de aquellos capítulos y apartados relacionados con la actividad comunicativa de los seres vivos (Biología), con la actividad comunicativa del "Homo Sapiens" (Antropología) o relacionados con la conducta y el comportamiento humanos (Psicología), o relacionados con el lenguaje y la escritura (Lingüística), o relacionados con los vestigios culturales y los discursos a través de los cuales conocer el devenir de la historia y del pensamiento humanos (Historia y Filosofía), o, en fin, a la búsqueda de aquellos capítulos y apartados de la epistemología moderna que, tanto desde los saberes sobre la Naturaleza, como desde los saberes sobre la Cultura, han pretendido revisar y reorganizar las visiones hasta ahora parciales de las diferentes ciencias, proponiendo reunificarlas desde paradigmas formales nuevos, y uno de ellos ha sido el paradigma de la Comunicación. Pero el saber acumulado sobre la comunicación como objeto de estudio en el capital cognitivo que está al alcance en el día a día de la experiencia de los profesionales en las organizaciones, puede desvelarse explorando el discurso que ellos producen cuando se conversa y se discute aprovechando la estratagema de ir construyendo en grupos de discusión, por ejemplo, círculos convencionales que representen objetos de conocimiento de los saberes disponibles, de forma que cada saber (cada círculo) puede comprender o estar comprendido en otros, o bien relacionarse entre sí mediante las operaciones booleanas de conjuntos... En la Figura 1 se muestra un ejemplo del resultado de este juego, mantenido con profesionales, todos Directores de Comunicación españoles, participantes en un curso de la UCM.

Figura 1: Mapa semántico de la gestión en la empresa y los objetos científicos de estudio



Tomando en consideración los saberes y discursos profesionales involucrados en la gestión de las Organizaciones, aún se podría plantear la cuestión del diverso encuadramiento académico, profesional y social recibido por estos saberes y discursos profesionales. El Cuadro 1: *Matriz de contextualización de saberes*, muestra ejemplos de cómo estos saberes, repartidos tradicionalmente por Facultades Universitarias, adquieren diversa contextualización (señalada por los colores azul, verde, o violeta), según respectivamente reciben criterios de utilidad procedentes de su origen en la propia tradición académica, o de exigencias sociales surgidas externamente a las empresas pero acogidos en éstas, o en aspiraciones surgidas en la propia gestión de las organizaciones. Concretamente, los saberes y objetos de estudio enunciados en las casillas de este cuadro son todos ellos considerados útiles en la gestión de las Organizaciones y Colectividades institucionalizadas, pero se alinean en las columnas correspondientes a distintas facultades universitarias (tomando aquí como referencia España), y su carta de naturaleza unas veces radica sobre todo en aspiraciones de consistencia epistemológica, como en el caso de las teorías sobre formación de capital, de la psicología de valores y aspiraciones, o de condiciones ergonómicas del trabajo; otras, radica principalmente en exigencias sociales que se le demandan a la empresa, como es el caso de la salud, higiene y nutrición en el lugar de trabajo, en el de la viabilidad del mercado donde las empresas se ven arrojadas a la competencia entre ellas, o en el de las regulaciones jurídicas donde se ventilan derechos y obligaciones de los sujetos y de las entidades colectivas; pero existen saberes y discursos profesionales cuya carta de

naturaleza surge por iniciativa de la empresa, la cual reclama para sí el reconocimiento y legitimidad de un “saber hacer” cuya utilidad considera privativa; se trata de aquellos saberes y discursos profesionales que están señalados en violeta, todos ellos más o menos dotados de presupuestos y estructura y que, en el caso de los saberes vinculados a los oficios y profesiones de la comunicación, han llegado a la universidad y adquirido solvencia social tras décadas de haber sido incorporados antes a las rutinas del trabajo cotidiano, impidiendo con ello en cierta manera que el conocimiento de la comunicación como objeto, el análisis de los campos donde la comunicación se hace presente, y la práctica de la comunicación, recíprocamente se hayan podido enriquecer, progresar y reproducirse.

Cuadro 1: Matriz de la contextualización de saberes

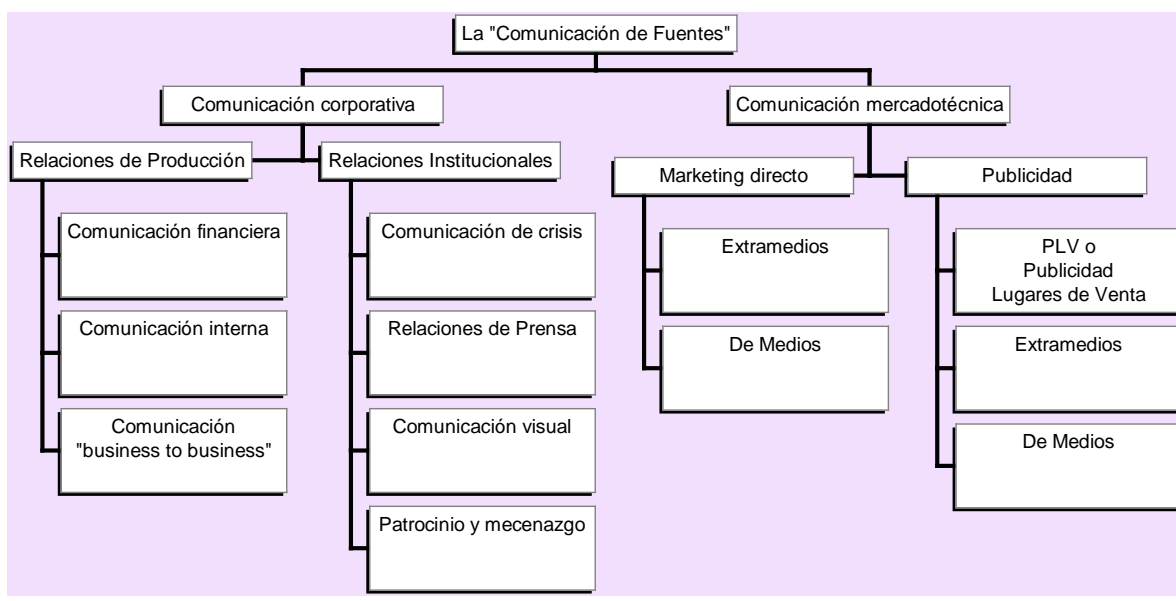
		Facultades Universitarias					
		Medicina	Ciencias económicas	Ciencias Empresariales	Derecho	Psicología	Ciencias de la Comunicación
Gestión en la empresa	Salud laboral		Teorías Micro y Macro sobre formación de Capital	Administración financiera (Sociedades, Bolsa, etc.)	Derecho Financiero Fiscal, etc.	Psicología de los Valores y aspiraciones	Comunicación estratégica y comunicación financiera
	Prevención de riesgos y asistencia sanitaria		Producción (Análisis de costes, de sistemas, etc.)	Gestión de calidad (Investigación operativa, Certificados de calidad, etc.)	Derecho Laboral	Ergonomía del trabajo	Comunicación interna, Comunicación de crisis, Comunicación “B to B”, etc.
	Higiene, Nutrición, Etc.		Mercado (viabilidad de oferta y demanda, distribución, precios, etc.)	Comercialización (Gestión de Stocks, Mantenimiento, Distribución, etc.)	Derecho Mercantil, etc.	Psicología del Consumo, etc.	Publicidad, RR de Prensa, Eventos, Patrocinio y Mecenazgo, etc.

2. La comunicación organizacional como objeto, sus saberes de referencia y los modelos de su revisión

Hemos concluido el apartado anterior afirmando que los oficios y profesiones de la comunicación, han llegado a la universidad y adquirido solvencia social tras décadas de haber sido incorporados antes a las rutinas del trabajo cotidiano, impidiendo con ello en cierta manera que el conocimiento de la comunicación como objeto, el análisis de los campos donde la comunicación se hace presente, y la práctica de la comunicación, recíprocamente se hayan podido enriquecer, progresar y reproducirse. Resulta hoy día evidente que, aunque con diferencias de casi una década comparando ambos lados del Atlántico norte, las etapas del saber comunicacional en las organizaciones se inician bajo dominio de la experiencia cotidiana de la gestión empresarial, cuya sistematización comienza con la preocupación de hacer corresponder las estrategias por definir públicos, objetivos, recursos y rentabilidad de campañas, con la geografía de departamentos y estructuras más o menos imaginables por sus profesionales. Puede contemplarse a este respecto el Gráfico 1: *Las rutinas de comunicación y la empresa*, donde se muestra un árbol invertido cuyo

tronco, "La comunicación de Fuentes", se llama así por oposición a la "Comunicación de Medios" cuyo discurso profesional y científico le antecede en su legitimación, y donde las ramas arrancan diferenciando "Comunicación corporativa" de "Comunicación mercadotécnica" según que sus interlocutores se auto reconozcan anteponiéndose una identidad social previa a cualquier intercambio (de capital, en la "Comunicación financiera", de trabajo en la "Comunicación interna", de prestaciones productivas, en la "Comunicación B to B", etc., en la rama de las "Relaciones de producción"; o de credibilidad, confianza y reputación en la rama de "Relaciones institucionales") o por el contrario una identidad diluida tras el intercambio de mercancías...

Gráfico 1: Las rutinas de comunicación y la empresa



La siguiente etapa del saber comunicacional en las organizaciones se continua reclamándole a la Academia ocuparse de hallarle validez epistemológica y herramientas de evaluación metodológica a aquellos nuevos objetos de estudio que, vinculados a problemas de gestión, ya se saben que son abordados por campos de conocimiento o "disciplinas" científicas más o menos consolidadas, algunas de las cuales han producido modelos teóricos capaces de ayudar en la revisión de las prácticas profesionales, que es la encrucijada donde investigadores y consultores confluyen... A este respecto puede contemplarse el Cuadro 2: *Objetos de estudio, campos de conocimiento y modelos para revisar el saber de "La comunicación organizacional"*, donde se ilustra con ejemplos algunos de estos objetos de estudio (primera columna), algunas de las disciplinas que los han abordado (segunda columna) y algunos de los modelos teóricos que han permitido poner a prueba la revisión de las prácticas profesionales a ellos vinculadas en la Comunicación Organizacional. Y tras esta etapa, han llegado otras marcadas por las instauraciones (a veces alternativas) de objetos privilegiados de estudio y cuya geografía de trayectorias son desarrolladas con suficiente brillantez por mis colegas en esta sesión de Panel.

Cuadro 2: Objetos de estudio, campos de conocimiento y modelos para revisar el saber de “La comunicación organizacional”

	Ámbitos de conocimiento		
	Algunos objetos de estudio	Campos de conocimiento	Algunos modelos que revisan el saber
Comunicación Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Transmisión de mensajes y redes para la circulación de información 	<ul style="list-style-type: none"> • Física • Arquitectura de computadores, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Teoría de la Información (Shannon) • Teoría de Redes (Degenne & Forsé, 1999), etc.
	<ul style="list-style-type: none"> • Lenguajes, textos, discursos, significados 	<ul style="list-style-type: none"> • Semiología • Lingüística 	<ul style="list-style-type: none"> • Teoría del Prototipo, en Semántica cognitiva (G. Lakoff) • Modelos narrativos (<i>storytelling</i> de Yannis Gabriel), etc.
	<ul style="list-style-type: none"> • Comportamiento grupal 	<ul style="list-style-type: none"> • Psicología social 	<ul style="list-style-type: none"> • Teoría de la disonancia cognitiva (Festinger. L.) • Teoría del “Doble vínculo” (Bateson, G.), etc.

3. Requerimientos para desarrollar un modelo teórico integrador para la “comunicación organizacional”

Una trayectoria histórica como la brevemente descrita, responde a mi juicio a una carencia previa de disciplina capaz de integrar los objetos de estudio que han sido apuntados en esta y en las demás intervenciones, haciéndolo desde las visiones de esos objetos liberadas de vasallajes epistemológicos, como si la validez del conocimiento científico en Física, en Informática, en Semiología y Lingüística, en Psicología, Sociología o Antropología tuviese que repartirse de forma que si una disciplina lo garantiza para uno de esos objetos, las demás nunca podrían compartirlo y deberían cedérselo. Esa disciplina capaz de integrar estos objetos de estudio y las visiones parceladas a que se corresponden según campos de conocimiento, está todavía en discusión, y se suele llamar “Teoría de la Comunicación” (en América Latina algunos la llaman “Comunicología” -cfr. Galindo, J. 2008); tal ha sido la experiencia de la encuesta a profesores europeos y latinoamericanos de “Teoría de la Comunicación”, llevada a cabo en 2009 por el grupo MDCS bajo mi dirección (Cfr. Piñuel J.L. 2010) así como la experiencia del Simposio realizado en la Universidad Complutense de Madrid en mayo de 2009, bajo la égida de la AE-IC, la ECREA y FELAFACS.

Ahora bien, sin entrar en discusiones sobre la conveniencia o no de esa disciplina, y en lo que concierne a la epistemología de la comunicación organizacional, ayudaría, en primer lugar, hacer una distinción neta de las dimensiones que le son propias a cualquier interacción comunicativa como objeto de estudio, frente a las dimensiones que le son propias a la interacción humana considerado el campo de las relaciones sociales, y frente a las dimensiones propias de las prácticas que organizan el comportamiento humano considerando sus representaciones cognitivas y sus resonancias emotivas. Dicho en otros términos: esta “Teoría de la Comunicación” posible, debe afrontar la respuesta más cabal a los problemas siguientes en las organizaciones:

- ¿puede cambiar y desarrollarse la actividad cognitiva (y aún emotiva) vinculada al aprendizaje y desempeño de tareas, con ausencia de la comunicación?;
- ¿puede, inversamente, cambiar y desarrollarse la actividad comunicativa requerida en cualquier proceso de cooperación o conflicto, sin recursos cognitivos y sin predisposiciones emotivas previas, simultáneas, o consiguientes?;
- ¿pueden darse, cambiar o desarrollarse relaciones sociales -ya sean, v. g. de poder, sometimiento o colaboración-, prescindiendo de interacciones comunicativas?;
- ¿puede, inversamente, haber interacciones comunicativas que no se encuentren día a día en la organización comprometidas por relaciones sociales de algún tipo?;
- ¿puede haber un capital cognitivo (y aún emotivo) socialmente compartido en la organización, en total ausencia de relaciones sociales?;
- y finalmente ¿puede haber en las organizaciones relaciones sociales sin un capital cognitivo y emotivo de alguna manera compartido?

Más aún:

- ¿pueden reproducirse en las organizaciones sociales interacciones comunicativas sin capital cognitivo/emocional compartido y comprometido por relaciones sociales del tipo que sean?;
- ¿puede en las organizaciones reproducirse capital cognitivo/emocional compartido y comprometido de alguna manera por relaciones sociales, sin interacciones comunicativas?;
- ¿pueden reproducirse relaciones sociales del tipo que sean, sin capital cognitivo/emotivo de alguna forma compartido y sin interacciones comunicativas?

La formulación de las preguntas precedentes responde obviamente a la consideración de que las dimensiones individuales de Conocimiento y Emoción, las dimensiones Sociales (sean del tipo que sean: poder, sometimiento, compromiso, etc.) y las dimensiones Comunicacionales son objetos de estudio formal y materialmente distintos, pero que no pueden desenvolverse, ni formal ni materialmente, por separado, sino al interior de un campo compartido, y que la actividad cognitiva, las relaciones sociales y las interacciones comunicativas se condicionan entre sí mediante la indeclinable revisión de sus prácticas.

Esta propuesta teórica deberá asumir que el condicionamiento entre *Conocimiento*, *Sociedad* y *Comunicación* es recíproco, pero también que es secuencial; es decir, que si un estado de conocimientos y emociones recíprocos actúa en un momento dado, influye sobre el curso que hayan de tomar después las relaciones sociales y las interacciones comunicativas, pero también aquél estado de conocimientos y emociones recíprocos se habrá producido por la concurrencia secuencialmente previa de determinadas formas de relaciones sociales y de determinadas interacciones comunicativas. Por ejemplo, una configuración determinada de interacciones comunicativas habituales (v.g., caso de las redes sociales de perfil profesional

en Internet: "LinkedIn", "Twitter", etc.) puede influir sobre el curso que tome después el capital cognitivo/emotivo compartido por los profesionales de la empresa (v.g. habilidades y/o adiciones por destrezas informáticas) y también puede influir sobre el curso de diversas relaciones sociales (v.g., el teletrabajo, o el ocio, etc.), pero también Internet ha sido posible por los avances previos en el capital cognitivo referido a la cibernética y por su rendimiento militar y económico en los procesos de producción.

La noción de Mediación histórica es la que permite estudiar estos condicionamientos recíprocos y secuenciales; y esta noción implica el considerar al capital cognitivo/emotivo compartido en cada grupo humano, mediador de sus relaciones sociales y comunicativas, y mediado por éstas; implica también considerar a las relaciones sociales, en cada grupo humano, mediadoras del capital cognitivo/emotivo y de las interacciones comunicativas, así como también considerar las relaciones sociales mediadas, a su vez, por el capital cognitivo/emotivo y por las interacciones comunicativas; finalmente, la noción de Mediación histórica implica considerar a las interacciones comunicativas, en cada grupo o colectivo, mediadoras del capital cognitivo/emotivo compartido y de sus relaciones sociales, y a su vez considerar dichas interacciones comunicativas mediadas por el capital cognitivo/emotivo compartido y por sus relaciones sociales.

En rigor, este proyecto teórico obligar a acotar, por una parte, las constantes que hayan de ser consideradas en aquello que respecta a cada uno de los objetos materiales de estudio en sus dimensiones relacionadas con el capital cognitivo/emotivo compartido, con las relaciones sociales y las interacciones comunicativas; por otra parte, este proyecto teórico obliga también a acotar secuencialmente los estados sucesivos de un campo que comprende el cambio de los momentos históricos y/o temporales de la conciencia compartida, de la sociedad y de la comunicación.

Acotar las constantes que hayan de interesar en el estudio la conciencia compartida, de la organización social y de la comunicación requiere discernir cuáles son los elementos sin los cuales es imposible la existencia de un estado de conciencia, de un estado de organización social y de un estado de interacciones comunicativas. Acotar secuencialmente los estados sucesivos requiere discernir teóricamente criterios en virtud de los cuales ponerle límites al campo espacio-temporal de aquellos estados; no es lo mismo referirse, por ejemplo, al cambio del conocimiento, de las relaciones sociales o de la comunicación a la escala espacio-temporal del devenir biográfico de una pareja familiar, que al cambio del conocimiento, de las relaciones sociales o de la comunicación, a la escala espacio-temporal del devenir histórico de una formación social dada, ya sea a pequeña escala (por ejemplo, una comunidad, una empresa o un colectivo religioso) ya sea a gran escala (por ejemplo, una época histórica o una cultura).

Una técnica heurística para representar aquellas constantes referidas a los elementos que integran los procesos y estados de la reproducción de la conciencia, de la reproducción de las relaciones sociales y de la reproducción comunicativa, es la representación de estos objetos de estudio mediante esquemas capaces de sistematizarlos en sus componentes y relaciones efectivas y temporales. Y una técnica heurística para representar los límites espacio-temporales de ese campo de procesos y estados cuyo cambio se aspira a

descubrir, es recurrir a establecer estos límites mediante contornos convencionales que contengan simultáneamente los componentes y relaciones referidos a una misma escala, para cada sistema de conocimiento, de organización social y de comunicación considerados. Esto obliga a delimitar siempre un entorno determinado o campo dentro del cual unos mismos individuos, unos mismos recursos materiales, unos mismos productos y unas mismas reglas de orden, sean considerados a la vez desde las correspondientes perspectivas cognitivas, sociales y comunicativas, proponiéndose después el examen de las respectivas mediaciones entre ellas. Por ejemplo, a pequeña escala podemos imaginar una situación en que un jefe de servicio o mando intermedio regaña a su empleado subordinado; pues bien, esta situación remite directamente a considerar que se trata de una interacción comunicativa, ya que difícilmente se puede “regañar” sin servirse de expresiones verbales y no verbales susceptibles de ser comprendidas por el subordinado; pero sería también imposible que esta comunicación produjese ningún efecto cognitivo (v.g. asociar la “regañina” con el recuerdo de una actuación inadecuada del empleado) ni efecto social (v.g. compromiso de obediencia o de respeto en el trabajador), si previamente ambos interlocutores (emisor y receptor) no se identificasen respectivamente por los papeles sociales que a cada uno le comprometen dentro del grupo (“jefe” y “subordinado”) y gracias a un capital cognitivo y emotivo (aunque sea diferentemente compartido) que les permite reconocerse socialmente, pero también reconocer el significado de los mensajes y su vinculación con recuerdos personales y expectativas de futuro.

4. Distinguir lo que es comunicación de lo que no es comunicación para saber en qué “tableros” se juega

Todos los modelos de la comunicación consideran la transmisión de mensajes como su rasgo específico, de forma que sobre este objeto material de estudio cada teoría o cada perspectiva formal ha elegido su punto de vista: por ejemplo, la fidelidad o reproducción fiel en destino de los mensajes emitidos en origen, para Shannon y Weaver; o una forma de conducta en los seres vivos y/o de comportamientos sociales, para otras muchas de las alternativas habidas para explicar la comunicación. A partir de este rasgo específico, por consiguiente, aparecen los diversos enfoques que hacen de la transmisión de mensajes un problema que debe resolver o bien la física (para diseñar la fidelidad de las transmisiones), o bien la biología y la psicología (para explicar las conductas interactivas de los seres vivos), o bien la lingüística (para dar respuestas al uso de significados y discursos), o bien la filosofía (para asignar criterios de verdad a las expresiones), o bien la historiografía (para asignarle criterios de interpretación a los relatos del acontecer), o bien la sociología (para atribuirle a los mensajes que circulan entre los grupos humanos consecuencias propias de la acción social).

Pues bien, la transmisión de mensajes es el rasgo ineludible de la comunicación. A partir de esta constatación, los diferentes enfoques han considerado la transmisión de mensajes teniendo que especificar qué se entiende por mensaje, qué se entiende por transmisión y con qué criterios evaluarla. Por ejemplo, si

por mensaje se entiende un flujo de señales (modulaciones energéticas) que se transmiten entre dos puntos diferentes del universo físico, el problema es superar las distorsiones sufridas durante la transmisión y la respuesta tiene que ver con el cálculo de su fidelidad; pero si por mensaje se entiende un estímulo de teleacción (o de interacción a distancia) el problema se vincula con las nociones disponibles para distinguir qué son estímulos de conducta, a qué reacciones se vinculan estos estímulos y qué diferencias habría entre estímulos comunicativos y no comunicativos, así como entre reacciones comunicativas y no comunicativas, etc.; y si por mensaje se entiende expresión, o texto, o discurso, o relato, o escenificación, etc., entonces los problemas que se plantean desbordan los tableros específicos de la simple transmisión de mensajes y se sitúan en aquellos otros "tableros" donde lo que se juega es el análisis del lenguaje, del pensamiento, de la acción social o de la cultura. Hemos recordado que las ciencias ya han hecho saber que la transmisión de mensajes se hace presente en la conducta de muchos seres vivos y que es un recurso imprescindible en la reproducción social de los grupos humanos y de las sociedades históricas; no se puede prescindir, por consiguiente, de considerar todas aquellas dimensiones ligadas al uso de los mensajes y su transmisión entre los seres vivos y en el seno de los grupos humanos. Ahora bien, muchas de estas dimensiones preceden a la transmisión de mensajes, otras la acompañan y otras la siguen, pero no forman parte del juego específico en el que se compromete la propia transmisión. Para distinguir, pues, cómo la comunicación es posible y qué es debido al juego de la comunicación, será necesario discernir entre las piezas indispensables en el tablero de la comunicación y aquellas otras que forman parte de otros tableros donde lo que se juega no es la comunicación, sino el comportamiento, o la interacción social, pero que cambian o se reproducen según sea el juego de la comunicación que se practique. Y en el tablero de la comunicación, siempre y cuando la transmisión de mensajes haya de afectar a cualquier otra dimensión no comunicativa, será necesario distinguir quienes son los ejecutantes de esa transmisión, y qué dimensiones o aspectos condicionan su actividad; igualmente convendrá distinguir cuáles son los medios o recursos disponibles para que su transmisión sea efectuada y qué otros aspectos no comunicativos la condicionan; será necesario también tomar en consideración, finalmente, qué reglas se imponen en el propio juego de la transmisión de mensajes y qué reglas no comunicativas la condicionan o cambian por el juego de la comunicación.

La propuesta es distinguir que hay aspectos o dimensiones que condicionan, en primer lugar, el juego de los *Actores* de la comunicación (o son emisores o son receptores aunque secuencialmente intercambien sus papeles); estos aspectos proceden de cuál sea la naturaleza de la transmisión de mensajes, pero otros aspectos proceden de cuál sea la naturaleza del capital cognitivo/emotivo que tienen disponible como *Sujetos* de interacción humana, o de cuál sea el rol social en virtud del cual actúan como *Agentes* cuando se comunican.

En segundo lugar, conviene distinguir que hay aspectos o dimensiones que atañen a los *medios* disponibles para producir, transmitir o recibir señales en la transmisión de mensajes, y que algunas de estas dimensiones proceden directamente del sistema físico elegido para la transmisión; pero también hay otras

dimensiones en virtud de las cuales los medios disponibles resultan ser herramientas o *Útiles* biológicos y/o tecnológicos de acomodación frente al entorno, así como dimensiones en virtud de las cuales los medios disponibles se convierten en *Medios de producción* de bienes o servicios comunicativos (con un valor social de uso y de cambio).

En tercer lugar, debe considerarse que hay dimensiones o aspectos que atañen a la naturaleza de los mensajes, los cuales son *Expresiones* desde el punto de vista de la comunicación, pero que desde el punto de vista del capital cognitivo invertido en el comportamiento interactivo también resultan ser *Objetos* de experiencia sometidos a fines humanos de la interacción frente al entorno, y *Productos* (bienes o servicios) de la interacción social por la que se intercambian.

Finalmente, en cuarto lugar, hay que considerar dimensiones referidas al orden impuesto a los ejecutantes en el ejercicio de cualquier interacción en que, usando unos recursos disponibles, se intercambian algo de forma no aleatoria; este orden, desde el punto de vista de la comunicación, atañe a la complejidad (información) de la transmisión de mensajes, reducida por la redundancia de pautas y códigos (*Lenguajes*); pero también este orden, desde el punto de vista bio-cognitivo, atañe a la disponibilidad de *sensaciones y lógicas* operativas del comportamiento inteligente; y desde el punto de vista de la interacción social, existe también un orden que afecta a la interacción comunicativa en virtud de las *Normas y Valores* prescritos que comprometen socialmente los papeles a interpretar en la interacción. (Ver Cuadro 3).

Todas estas dimensiones citadas atañen simultánea o sucesivamente a los ejecutantes de cualquier interacción en que la comunicación se hace presente, a los recursos materiales o herramientas que la hacen posible, a las entidades materiales o producciones que por la interacción se intercambian, y a las reglas de orden por las que la interacción se reproduce y no se desorganiza. Así pues, *ejecutantes, herramientas, producciones y orden* se consideran las constantes en cualquier campo espaciotemporal o situación de interacción a la que remiten tanto la transmisión de mensajes en la comunicación humana, como el capital cognitivo/emotivo que regula el comportamiento entre sujetos frente al entorno, como, en fin, las relaciones sociales en la organización. La propuesta es tomar en consideración estas constantes y plantear los problemas que se derivan de considerarlas desde las dimensiones comunicativas, comportamentales y sociales, que las modifican cuando se examinan los procesos de cambio. Pero una tan detallada representación esquemática de variables o dimensiones susceptibles de modificar el juego de las constantes del campo de una interacción donde la comunicación se hace presente, exige el pormenorizado análisis de prácticas humanas encaminado a identificar cómo cambian aquellas variables y relaciones que, en cada situación de interacción, respectivamente puedan atribuirse a la intervención de unos y otros elementos en cada sistema, y de uno u otro de los sistemas representados; de esta manera se podrán verificar las afectaciones entre los sistemas, y los órdenes de prelación (o antelación) en virtud de los cuales existen acuerdos culturalmente establecidos o implícitos por los que uno de los sistemas domina sobre los otros dos. Para comprender esto, es necesario reparar en los juegos o "tableros" donde la relación entre ejecutantes,

herramientas, producciones y regulaciones u orden contribuyen a hacer posible que se reproduzcan las condiciones de la interacción comunicativa, del comportamiento entre sujetos, y de la interacción social, conforme al orden histórico que fijan las praxis, sometiendo a la reproducción de uno de estos sistemas, los otros dos.

Cuadro 3: Constantes de interacción y variables de sus dimensiones comunicativas, comportamentales y sociales

<i>Campo de estudio: Situaciones de Interacción</i>	<i>Transmisión de mensajes Sistema Comunicación [SC]</i>	<i>Intercambio de estímulos/datos Sistema cognitivo [SE]</i>	<i>Intercambio de prestaciones Sistema de Relación Social [SS]</i>
Ejecutantes	Actores Emisores Receptores	Sujetos Ego Alter	Agentes Productores Distribuidores Consumidores
Herramientas	Instrumentos Productores de señales Distribuidores de señales Receptores de señales	Útiles Asimilación Acomodación	Medios Capital Trabajo
Producciones	Expresiones (Mensajes) Materias Expresivas Configuraciones expresivas	Objetos Perceptibles Abstractos	Productos Mercancías Bienes Servicios
Orden	Lenguajes (o Códigos) Patrones expresivos Códigos de significación	Epistemes Lógicas Categorías	Sanciones Roles/Status Valores/Normas

5. Lo que suceda en el “tablero” de la comunicación afecta a otros juegos en la sociedad y en el individuo, y viceversa

Lo que suceda en el tablero de la comunicación afecta a otros juegos en el grupo social y en el individuo, y viceversa. Vamos a imaginar que al pinchar un determinado enlace de Internet en su puesto de trabajo, un empleado accede a una pantalla en la que puede leerse y escucharse de forma perpetua y monótona el siguiente mensaje: “si quiere ser rico no salga de esta página y siga prestando para siempre su atención a este mensaje”. La historia de este ser humano que es el trabajador (sus conocimientos y sus recuerdos, sus creencias y aspiraciones, o dicho en resumen, su capital cognitivo), así como la historia de sus

relaciones y futuras actividades sociales, tanto como la previsión de sus prácticas comunicativas futuras, se encuentran en este momento en juego: es fácil imaginar que esta persona decidirá no hacerle caso a aquel mensaje. Esta situación constituye en esencia un estado determinado, temporalmente ubicado en un dominio de existencia, en el que como usuario de Internet (receptor de comunicación) de hecho no puede prescindir de su condición de sujeto consciente que controla su propia conducta en función de habilidades adquiridas a lo largo de su vida, ni de su condición de consumidor o usuario de bienes y servicios sociales comercializados por alguna URL de la Web. Pues bien, este estado concreto en su dominio de existencia podría también considerarse, en consecuencia, un "híper-juego" (un juego de juegos) en el que un mismo tablero y unas mismas fichas sirven para jugar varios juegos diferentes a la vez. Obsérvese que cuando un usuario de Internet realiza una selección con el puntero del ratón en la pantalla de su computador se están activando simultáneamente tres "juegos" o "sistemas" diferentes: el que nos presenta al internauta como actor receptor de un determinado flujo de mensajes informáticos cuyo contenido o significado interpreta según pautas y códigos compartidos con el emisor de la Web (sistema de comunicación); el que nos presenta al internauta como un sujeto (Ego) que busca mediante esta actividad (mirar una pantalla jugando a cambiar el flujo de estímulos visuales con el puntero del ratón) un determinado ejercicio perceptivo por el que emplea un tiempo muerto haciendo uso de lógicas y categorías según oferta de entretenimiento que se le cuele en su entorno (sistema ecológico-adaptativo); y el que nos presenta al internauta como un agente social que participando de un proceso de producción en su tiempo de trabajo, se torna en posible consumidor cuando encuentra una opción de la oferta de servicios que un sitio de Internet le oferta, al amparo de contratos y legislaciones vigentes (sistema económico-social). De esta manera, los movimientos de ficha registrados en uno de los juegos (el sistema de comunicación mediante sonido e imagen en movimiento de la pantalla, por ejemplo) sólo pueden llegar a evaluarse, explicarse y comprenderse si se considera que las nuevas posiciones obtenidas sobre ese tablero condicionan a su vez el desarrollo de otros juegos simultáneos: el juego de la oferta y la demanda de las relaciones del sistema social en cuanto a producción y consumo de servicios por Internet, por ejemplo; y el juego de los hábitos de conducta y de los conocimientos, etc., de un adulto, en contraposición a los de un niño, conforme a un estado de su sistema adaptativo de comportamiento; esos cambios que la práctica de la comunicación produce en el tablero al modificar las relaciones sociales y comportamentales, condicionarán a su vez los siguientes movimientos de ficha en el propio juego de la comunicación. Por esta razón es pensable, pero poco posible, que aquel internauta de nuestro ejemplo quedase atrapado por el monótono mensaje que le invitaba a quedarse quieto y esperar a que llegase su felicidad prometida. Ni el territorio de las relaciones sociales, ni el capital cognitivo disponible cuando se "mueven fichas" en el tablero de la comunicación permiten, en este caso, confiar en el éxito comunicativo del mensaje en cuestión. Lo que sucede, por el contrario, es que la reproducción de situaciones comunicativas se ajusta a prácticas sociales y prácticas cognitivas que la hacen posible; pero también que dichas prácticas

sociales y cognitivas se reproducen, a su vez, por medio de las situaciones comunicativas que les resulten más pertinentes.

6. Las partidas jugadas (cambios) y su representación como “fichas”, “tableros” y “reglas de juego” en un modelo de mediaciones entre la comunicación, la organización y la conciencia

La concepción de procesos de comunicación, procesos de interacción social y procesos de comportamiento, que recíprocamente y de forma secuencial se afectan entre sí, exige suponer que tales procesos pertenecen a un campo que comprende sistemas de interacción formal y materialmente distintos, pues estos sistemas no se desorganizan internamente cuando uno sufre afectaciones de los otros; e incluso también que estos sistemas, por consiguiente, no son cerrados, sino abiertos unos a las influencias y/o determinaciones de los otros. Sirviéndonos de la misma metáfora ya empleada, las partidas jugadas (cambios) en un sistema producen cambios en los otros sistemas y viceversa. De esta manera, los cambios en los sistemas de comunicación [SC] se describirán normalmente identificando, en primer lugar, al menos dos estados del sistema de comunicación (correspondientes a dos momentos temporales o históricos diferentes), para una vez comparados y señaladas sus transformaciones, analizar entonces el valor que puede tener el análisis de la influencia ejercida en y/o por el sistema social [SS] y la influencia ejercida en y/o por el sistema ecológico-adaptativo de comportamiento [SE] como factores explicativos del cambio experimentado por el sistema de comunicación [SC]. Si consideramos, igualmente las estructuras y condiciones del comportamiento humano como componentes de un sistema ecológico-adaptativo (sistema que regula, por definición, las relaciones entre el organismo humano y su entorno), será fácil comprender que el modelo propuesto (Cfr. Piñuel J.L. y Lozano C., 2006, cap. 9) o Modelo de la Mediación Dialéctica de la Comunicación Social (en adelante MDCS) contiene implícitamente una cierta teoría acerca del cambio histórico de dichas estructuras y algoritmos. Desde esta teoría implícita, el cambio histórico del sistema ecológico-adaptativo [SE] podría también conocerse (describirse, explicarse o predecirse) examinando el papel que juegan los sistemas de comunicación [SC] y los sistemas sociales [SS], en su transformación interna, y viceversa: examinado a su vez el papel que juega el propio sistema ecológico-adaptativo [SE] en la transformación de los otros dos sistemas.

Siguiendo con la metáfora propuesta anteriormente, las “fichas”, los “tableros” y las “reglas de juego” construyen un campo o “híper juego” asimilable a un “híper sistema” que cambia por las partidas (movimientos de fichas) que se juegan en tres tableros: el de las relaciones sociales entre los interlocutores (Sistema Social de la organización), el de sus condiciones psico-biológicas como sujetos (Sistema Ecológico de comportamientos) y el de sus intercambios de mensajes (Sistema de Comunicación). Pues bien, a modo de ilustración, la propuesta es acotar ese “híper sistema” a un examen de caso con tradición en las aportaciones de Pask, G. (1975) y de JR. Taylor & van Every, E. J. (2000): v.g. una conversación. Es sabido que la acumulación colectiva de capital cognitivo, de generación en generación, y la construcción de las

representaciones colectivas que en los grupos humanos sostiene la reproducción de rutinas y prescripciones para la reproducción del orden en una comunidad, ocurre de manera fundamental mediante procesos comunicativos cara a cara del tipo de las conversaciones, hasta el punto que, como indicara Ibáñez (1986), la conversación pueda entenderse como la unidad mínima de la interacción social. De hecho, es difícilmente imaginable que sin conversaciones cara a cara pudiese sostenerse la vigencia de los discursos escritos y cualquiera otros tecnológicamente mediados, pues sin las conversaciones sería imposible aprender a utilizarlos y reproducirlos.

Pues bien, en los procesos comunicativos (v.g. una conversación), el uso de los mensajes no se cierra en la transmisión de señales acústicas y visuales, sino que se abre a la relación que los interlocutores mantienen entre sí por sus diferentes posiciones sociales y psicológicas; se abre también a la diferente adecuación de sus órganos vitales respecto al intercambio de estímulos y reacciones producidas por los mensajes intercambiados; y se abre al capital cognitivo con el que los interlocutores procesan la referencia o significación de los mensajes, los cuales aportan sólo una parte de los datos que se pueden procesar, pero no su totalidad, en una representación; y obviamente cada cual, emisor y receptor, elabora su propia representación. Concretamente, los órdenes del intercambio de expresiones, de la referencia cognitiva, y de la interacción social, se estructuran en los procesos comunicativos humanos:

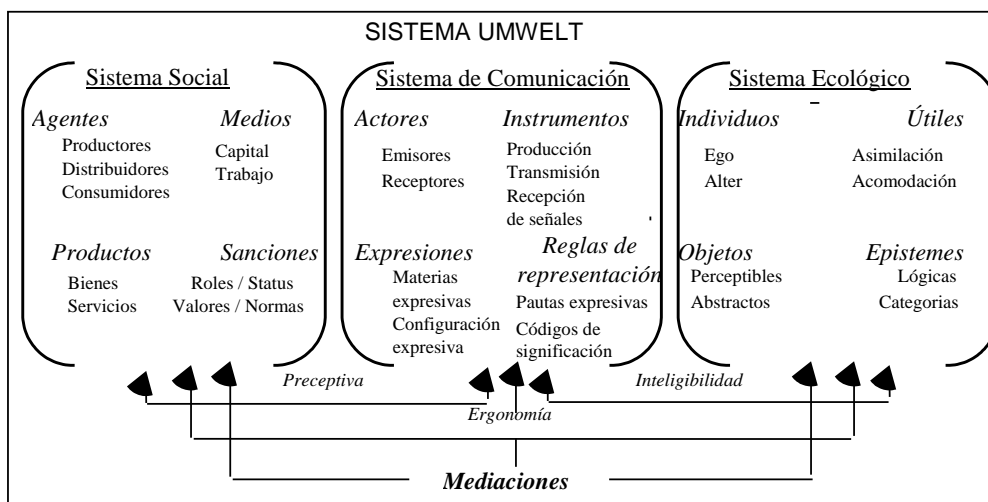
- 1) asimilando condicionamientos sociales y psicológicos en las relaciones entre los interlocutores; por ejemplo, en una conversación entre un jefe y su subordinado, los condicionamientos sociales proceden de la instauración vigente en la organización y los condicionamientos psicológicos proceden de las diferencias de sus experiencias vitales;
- 2) integrando rutinas biológicas y culturales en la codificación y decodificación de mensajes; por ejemplo, si el jefe es muy mayor y el subordinado es muy joven, sus diferentes biorritmos provocan conflictos que culturalmente se han reflejado en muchas lenguas estableciendo por ejemplo pautas protocolarias de cortesía o respeto, de autoridad o sumisión, etc., en la conversación; y
- 3) poniendo en juego nociones y operaciones bastantes contingentes en la elaboración de datos o referencias; por ejemplo, entre un jefe muy mayor y un subordinado muy joven es presumible el diferente juego de nociones y operaciones referidas al trabajo y las habilidades del oficio como tema de conversación.

Así, la estructuración de aquellos condicionamientos, esas rutinas y estas nociones y operaciones será absolutamente necesaria, pues si esta estructuración faltase, la comunicación humana sería difícilmente integrable en su interacción; en efecto, no podría darse comunicación sin recurrir incesantemente a la meta comunicación, y esta última exigiría nuevas meta-comunicaciones y así sucesivamente, ya que el objeto de toda meta comunicación, es decir, toda comunicación a propósito de la comunicación en curso, está dirigida a reducir la ambigüedad de los órdenes del intercambio expresivo, de la referencia cognitiva o de la interacción social, en los procesos comunicativos concretos. Por eso es necesario que en la sociedad, el grupo o la situación existan sistemas de regulaciones ya institucionalizados, o de formato estable (Cfr. Hall, E.T. 1978),

tanto para el intercambio expresivo, la interacción social, como para la referencia cognitiva. Pero un análisis pormenorizado de esos sistemas de regulaciones ya institucionalizados, excede los límites de esta exposición. Por esto, la concluiré ofreciendo, primero la representación estructural de las relaciones entre los sistemas y sus componentes (ver. Cuadro 4: *Modelo estructural de las Mediaciones*), al interior de un entorno o campo (que se propone denominar *Sistema Umwelt*) y que se corresponde con las prácticas culturales a la escala que se establezca para el análisis (ya sea, como se ha expuesto antes, a pequeña escala, v.g., una comunidad, una empresa o un colectivo religioso, ya sea a gran escala, v.g., una época histórica o una cultura); y segundo, la representación diacrónica de las relaciones entre los sistemas, considerando la evolución histórica (ver Gráfico 2: *Esquema de la evolución diacrónica de las mediaciones*) que luego se ilustra con un ejemplo (Gráfico 3).

En el Cuadro 4: *Modelo estructural de las Mediaciones*, se citan todos y cada uno de los componentes de cada sistema ya conocidos, y se representa conceptualmente, en primer lugar, las relaciones dos a dos entre los sistemas, asignándole un término procedente de la tradición en Ciencias Humanas. Así, el ajuste entre la interacción social [SS], y el intercambio comunicativo de mensajes [SC], da lugar a lo que se propone denominar *Preceptiva*, pues todo precepto es un ordenamiento normativo social que se expresa mediante enunciados comunicativos; el ajuste entre el intercambio comunicativo [SC], y la perspectiva comportamental de la interacción [SE], da lugar a la *Inteligibilidad* y confianza de los discursos, como puede ser aceptado fácilmente; finalmente, el ajuste entre la interacción social, y la perspectiva cognitiva/emotiva del comportamiento, da lugar a lo que hemos denominado *Ergonomía*, noción que, como se sabe, compromete a facilitar la adecuación entre los procesos de trabajo (propios del sistema social de producción) y los condicionamientos psico-biológicos derivados de las capacidades y destrezas de los sujetos humanos.

Cuadro 4: Modelo estructural de las Mediaciones



En el Gráfico 2 se muestra la perspectiva diacrónica, considerando diferentes estados del hiper sistema *Umwelt* (y de cada uno de los sistemas que lo componen) y examinando su evolución a lo largo del

tiempo (o de la historia, a gran escala). Para representar gráficamente la evolución temporal conjunta de los sistemas de comunicación [SC], social [SS] y ecológico [SE], se emplea el recurso figurativo de una espiral, la cual posee la paradójica propiedad de compatibilizar reproducción y cambio, ya que a pesar del carácter cíclico de la expansión espacial de la curva, ésta nunca vuelve a pasar por un mismo punto. La representación del modelo de la MDCS haciendo uso de espirales, debe suponerse proyectada en un espacio tridimensional que debería traducirse en una espiral irregular (de evolución no regulada por una razón matemática constante) pero que se representa como "regular", al objeto de ilustrar la idea de que el cambio de cada sistema se encuentra mediado por los sistemas restantes y a su vez opera como mediador del cambio histórico de dichos sistemas.

Para ilustrar con un ejemplo cómo los cambios inter-sistémicos se reproducen secuencialmente en el tiempo, podemos examinar ciertas rutinas en las Organizaciones, pues existen socio-esquemas y encuadres (Lakoff, G. 2001) que permiten descubrirlos. En el Gráfico 2 se comparan sendos formatos de NEGOCIACIÓN DE HORARIOS y de SORTEO DE PREMIOS en un evento corporativo de celebración, fácilmente identificables en la medida que se trata de dos diferentes situaciones suficientemente contextualizadas tanto social, como cognitiva y comunicacionalmente, cuyas marcas activan registros memorizados y disponibles de inmediato cuanto más antiguo uno sea en la empresa....

Gráfico 2: Esquema de la evolución diacrónica de las mediaciones

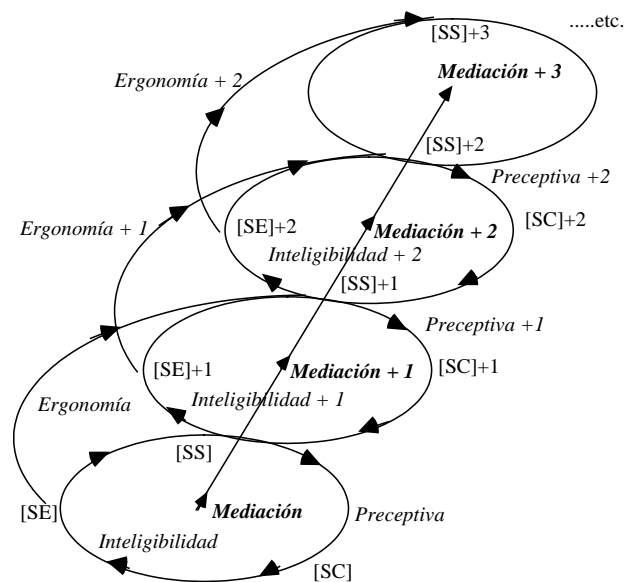
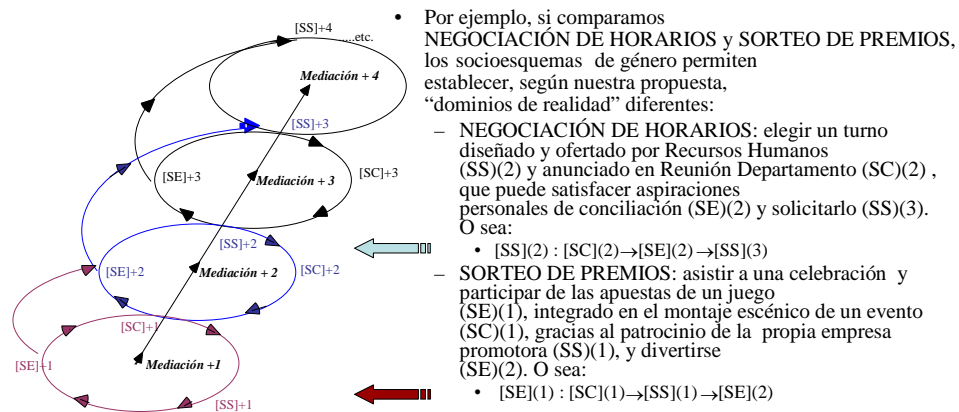


Gráfico 3: Formulación gráfica del modelo diacrónico mediante ejemplos



Conclusión

Conforme a estos postulados, se podría, con carácter general, tomar en consideración todas las mediaciones posibles, las cuales serían éstas:

1) Dado un estado propiciado por el Sistema Social de la Organización [SS]+1, por ejemplo, se recurre a un formato de comunicación [SC]+1 para promover un cambio en el sistema de comportamiento por parte de los sujetos, o sistema ecológico [SE]+1, de manera que esto último redunde en beneficio del Sistema Social de la Organización, que adquiere así un nuevo estado [SS]+2 (por ejemplo así ocurre en la “negociación de horarios” o de turnos, -ver Gráfico 3 -); o bien, en sentido inverso de la espiral, se recurre al Sistema Ecológico [SE]+1 para promover un cambio en el Sistema de Comunicación [SC]+1, que redunde en beneficio igualmente del Sistema Social de la Organización, que adquiere así un nuevo estado [SS]+2 (así ocurre en la práctica de la formación *in company*, cuando el servicio orientado a la formación de los empleados, como sujetos, promueve el aprendizaje de destrezas comunicativas mediadas por la tecnología informática, por ejemplo, la cual habrá de servir a la reproducción del orden social más productivo en el puesto de trabajo). En ambos casos el Sistema de Comunicación resulta mediador del cambio en el Sistema Social de la Organización. Pero en el primer caso la *Mediación Social de la Comunicación*, se ejerce por la intervención de la comunicación sobre el sistema ecológico, y en el otro por la intervención del sistema ecológico sobre el sistema de comunicación (*mediaciones cognitivas de la comunicación* que se sostienen por el criterio de *inteligibilidad y/o confianza*).

2) Dado un estado propiciado por el que hemos llamado Sistema Ecológico, por ejemplo, [SE]+2, o de adaptación del comportamiento por parte de los sujetos, se recurre a la comunicación [SC]+2 para promover un cambio en el sistema social de la organización [SS]+2, de manera que esto último redunde en beneficio del Sistema Ecológico, que adquiere así un nuevo estado [SE]+3; un ejemplo de ello se da cuando los sujetos en estado de enojo o contrariedad, recurren al ritual comunicativo de la bronca al objeto de que gracias a ella, se dirima socialmente un vencedor y un vencido que puede orientar nuevos rumbos en las relaciones

personales; o bien, en sentido inverso de la espiral, se recurre al sistema social [SS]+2 para promover un cambio en la comunicación [SC]+2, de manera también que esto último redunde en beneficio del Sistema Ecológico, que adquiere así un nuevo estado [SE]+3; un ejemplo de esto se da cuando se acude a comprar servicios de compañías operadoras en telecomunicaciones, al objeto de entablar fácilmente intercambios comunicativos a distancia que sirvan a mantener la conciliación familiar y el tele-trabajo. En estos casos puede hablarse de *Mediación Ecológica del Sistema de Comunicación*, ya sea ejercida por la intervención de la comunicación sobre el sistema social, o ya sea ejercida por la intervención del sistema social sobre el sistema de comunicación (*mediaciones estructurales de la comunicación* que se sostienen por el recurso a la *Preceptiva*), para promover un cambio en las relaciones entre sujetos y entorno [SE].

3) Dado un estado propiciado por el Sistema de Comunicación [SC]+3, se recurre al Sistema Social [SS]+3 para promover un cambio en el sistema de adaptación al entorno por parte de los sujetos, o sistema ecológico [SE]+3, de manera que esto último redunde en beneficio del Sistema de Comunicación, que adquiere así un nuevo estado [SC]+4; un ejemplo de esto se da cuando usamos una conexión a través de operadoras de telecomunicaciones para contactar con alguien al objeto de confirmar, por esta vía, si está disponible para proseguir comunicativamente una tarea iniciada con anterioridad y por otros procedimientos. O bien, en sentido inverso de la espiral, se recurre al sistema ecológico [SE]+3 para promover un cambio en el sistema social [SS]+3, de manera también que esto último redunde en beneficio del Sistema de Comunicación, que adquiere así un nuevo estado [SC]+4. Un ejemplo lo encontramos en muchas prácticas vigentes de los rituales comunicativos del liderazgo, especialmente cuando, v.g. el jefe se ampara en su condición profesional de cierto prestigio, para vencer las resistencias del subordinado, limando con expresiones afables y simpáticas las asperezas en una relación muy asimétrica. En estos casos, finalmente, se trata de una *Mediación Meta-comunicativa de la Comunicación*, la cual requiere de mediaciones *ergonómicas* que comprometen los ajustes de los recursos sociales y de capital cognitivo disponibles para hacer que la propia comunicación se reproduzca sirviéndose de ellos.

Naturalmente, esta propuesta tiene ya una cierta continuidad experimentada por el programa de investigación denominado MDCS (Mediación Dialéctica de la Comunicación Social) cuyo grupo interuniversitario de investigadores me honro en dirigir, y que está encaminado al análisis de las prácticas vigentes en nuestra cultura (pero también podría ser aplicado al estudio de otras culturas) capaz de progresar en el análisis de las Mediaciones.

Bibliografía

- AAKER, David. (2000, 2005) Estrategia de la cartera de marcas Ed. Gestión 2000, 2005. Girona
- BACHELARD, Gaston. (1973): Epistemología, Barcelona: Anagrama,
- (1972) La formación del espíritu científico, Buenos Aires: Siglo XXI,
- BATESON Gregory. et. al (1984): La nueva comunicación. Barcelona: Kairós.

- (1980): *Espíritu y Naturaleza*. Buenos Aires: Amorrortu.
- BERTALANFFY, Ludwig von (1976) *Teoría general de los sistemas. Fundamentos, desarrollo, aplicaciones*. México: FCE.
- DEACON, Theodore. W. (1997) *The symbolic species: the co-evolution of language of the brain*. Nueva York: W. W. Norton & Co.
- DEGENNE, Alain.; FORSE, Michel. (1999) *Introducing Social Networks*. Sage Publications: London
- FESTINGER, Leon (1957) *The Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford U. Press
- GALINDO CÁCERES, Luis Jesús (2008) "Filosofía y comunicología: exploración general para un programa posible de estudios". *Razón y palabra*, 64. Monterrey, México.
- GARFINKEL, Harold. (1967) *Studies in Ethnomethodology*. Nueva York: Prentice-Hall
- HALL, Eduard T. (1978), *Más allá de la cultura*. Barcelona: Gustavo Gili.
- IBÁÑEZ, Jesús (1986), *Más allá de la sociología. El grupo de discusión: crítica y técnica*. Madrid: Siglo XXI
- (1990) "Nuevos avances de la Investigación social". Barcelona: Anthropos. Suplementos 22
- JACKSON, Don D. (1981), "El problema de la homeóstasis familiar". En Winkin (Eds.), *La nueva comunicación*, Barcelona: Paidós.
- LAKOFF, George. (2001) *Metáforas de la vida cotidiana*. Madrid: Cátedra
- LEYDESDORFF, Loet. (2003), *A Sociological Theory of Communication. The Self-Organization of the Knowledge-Based Society*. Parkland, FL: Universal Publishers.
- LUHMANN, Niklas (1998), *Complejidad y modernidad. De la unidad a la diferencia*. Madrid: Trotta.
- (1991) *Sistemas sociales. Lineamientos para una teoría general*. México: Universidad Iberoamericana.
- LLEDÓ, Emilio (1961), *El Silencio de La Escritura*. Madrid: Espasa
- MATURANA Humberto y VARELA, Francisco (1973), *De máquinas y seres vivos*. Santiago de Chile: Ed. Universitaria.
- MATURANA Humberto y VARELA, Francisco (1996), *El árbol del conocimiento*. Madrid: Debate [1984].
- PASK Gordon (1975), *Conversation, cognition and learning. A Cybernetic Theory and Methodology*. Amsterdam and New York: Elsevier.
- PIAGET, Jean. (1985), *Psicología y Epistemología*. Barcelona: Planeta-Agostini.
- PIÑUEL RAIGADA José L. y GAITÁN MOYA Juan A. (1995), *Metodología General. Conocimiento científico e investigación en la comunicación social*. Madrid: Síntesis.
- PIÑUEL RAIGADA José L. (1997) *Teoría de la Comunicación y Gestión de las Organizaciones*. Madrid: Síntesis.
- PIÑUEL RAIGADA José L. & LOZANO Carlos A. (2006), *Ensayo general sobre la comunicación*. Barcelona: Paidós,

- PIÑUEL RAIGADA José L. (2010), "La comunicación como objeto científico de estudio, como campo de análisis y como disciplina científica". *Contratextos*, 18. Perú : Universidad de Lima.
- RANKE, Leopold, von (1954), *Pueblos y Estados: en la Historia Moderna*. Estudio CP Gooch. Mexico.
- SHANNON, Claude. & WEAVER, Warren (1981), *Teoría Matemática de la Comunicación*. Madrid: Forja [1948].
- TAYLOR James R. & van EVERY Elizabeth. J. (2000), *The Emergent Organization. Communication as Site and Surface*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- VIGOTSKY, Lev Semenovich (1988), *El desarrollo de los procesos psicológicos superiores*, Crítica. México: Grijalbo
- WATZLAWICK, Paul (1981): *¿Es real la realidad? Confusión, desinformación, comunicación*, Barcelona: Herder.
- BEAVIN, Janet H. y JACKSON, Don D. (1983): *Teoría de la comunicación humana*, Barcelona: Herder.
- WESTFALEN, Marie Helene. y PIÑUEL José L. 1993), *La Dirección de Comunicación. Práctica profesional y Diccionario técnico*. Madrid: Ed. Del Prado
- YANNIS Gabriel (2000), *Storytelling in Organizations. Facts, Fictions and Fantasies*. Oxford: Oxford University Press.

La comunicación en las organizaciones: entre escenario de acción y campo de reflexión

Yanita Andonova, doctor en comunicación por CELSA (Universidad de Paris IV – Sorbona) e ingeniero en el Conservatorio Nacional de Artes y Oficios (CNAM)

Resumen

La comunicación empresarial, nacida en un entorno profesional, designa aquel conjunto de prácticas profesionales operativas puesta en obra a un nivel micro-organizacional. A menudo relegada a una dimensión instrumental, la comunicación se ha convertido, desde hace una década, en “comunicación en las organizaciones”, destacando la importancia del análisis conjunto de los procesos comunicacionales y los procesos de recomposición. De este modo, la comunicación en las organizaciones se ha afianzado en Francia, bajo el efecto de un doble movimiento: el considerable desarrollo del campo profesional, como consecuencia de la progresiva convergencia de tres profesiones fundadoras y la multiplicación de las investigaciones tanto críticas como analíticas. Proponemos una revisión de este doble origen con el fin de comprender mejor, tanto la diversidad de las aproximaciones metodológicas, como los conceptos teóricos movilizados en este campo.

Palabras claves

Comunicación en las organizaciones, contexto profesional, campo científico, problemática de los usos, dispositivos de comunicación, tecnologías de la información y de la comunicación (TIC)

Introducción

En un contexto profesional inestable y de multiplicación exponencial de los medios de comunicación, la empresa del siglo XXI, comprometida y responsable, a la búsqueda de una mejor visibilidad de sus productos y servicios, debe rendir cuentas, promover sus valores, generar adhesión en torno a un proyecto común. La constante presión de la opinión pública, la feroz competencia en un mercado volátil, interconectado y en crisis, las reglamentaciones cada vez más estrictas, la protección de los consumidores, son algunos de los parámetros que acentúan la vulnerabilidad en las organizaciones. Los nuevos dispositivos de información y comunicación (TIC) intervienen en este espacio cada vez más extendido, modificando los circuitos tradicionales de comunicación interna y se convierten, a veces, en potentes armas al propagar opiniones que impactan en la imagen de la empresa o que destruyen la reputación de las marcas. Las estrategias de comunicación emprendidas por las empresas deben ser pertinentes, con el fin de acompañar la actividad productiva pero también al objeto de darles un sentido (d'Almeida, 2001).

En el seno de este ambiente turbulento, las profesiones de la comunicación están omnipresentes y recubren una larga paleta de funciones: desde el *dircom* hasta el periodista pasando por el responsable de comunicación externa, el documentalista, el *webmaster* y el planificador estratégico. Las empresas contratan profesionales de la comunicación y ello a pesar de la morosidad ambiente, para informar al público, ganar partes de mercado, convencer a los accionistas, dinamizar las ventas, mejorar su imagen interna y externa. Estos profesionales, que poseen cada vez más competencias técnicas y de peritaje, deben adaptarse en permanencia al azar presente en el entorno con el fin de responder a las exigencias muy operativas del nivel micro-organizacional. Así, la comunicación es frecuentemente designada, todavía hoy, como un conjunto de prácticas profesionales operativas. Denominada inicialmente “comunicación empresarial”, vemos a pesar de todo, emerger en el campo profesional desde hace una decena de años, la expresión “comunicación en las organizaciones”, dotada ésta de una significación más amplia. Sin embargo, los vínculos entre información, comunicación y organización, son a veces problemáticos (Vacher, 2009). La comunicación en las organizaciones, tal y como la conocemos hoy, se ha afirmado en Francia bajo el efecto de un doble movimiento: el considerable desarrollo del campo profesional y la multiplicación de los trabajos científicos que han alimentado y enriquecido la mirada crítica sobre las prácticas profesionales. Proponemos volver sobre este doble origen que es, en nuestra opinión, un elemento explicativo de la ambigüedad que persiste actualmente en Francia entre escenario profesional y campo científico.

1. Emergencia de la comunicación empresarial

Si es difícil hablar de una verdadera unificación del campo de la comunicación en las organizaciones, es sin embargo necesario reconocer la progresiva convergencia de tres profesiones fundadoras que están en el origen de su emergencia: el marketing, las relaciones públicas (RRPP) y el *management*. El marketing apareció en el mundo occidental durante los años 1950, como reacción al pensamiento económico clásico, en una época de rápido crecimiento y de una intensificación de la competencia que derivó de la crisis de 1929. La necesidad de diferenciación con respecto a la abundancia de la oferta, implicó un creciente interés por la medición de la audiencia, la recepción mediática, la segmentación del mercado y la psicología del consumidor, con el fin de fidelizar a una clientela cada vez más volátil. La publicidad se convirtió en uno de los sostenes del marketing y ello, a pesar de su elevado coste¹. La “sociedad de consumo” había nacido. Las *Relaciones Públicas*, termino genérico que recubre un conjunto de técnicas destinadas a desarrollar una relación de confianza, de estima y de adhesión entre una organización, una marca y sus múltiples públicos, utilizan el apadrinamiento, el patrocinio, el mecenazgo, la comunicación de evento, etc. Las relaciones públicas sólo aparecieron en Francia tras la Segunda Guerra mundial bajo el impulso de Lucien Matrat, quien fundó el centro europeo de relaciones públicas y aportó a la profesión una dimensión ética. En 1965, con la creación del código de Atenas (Código de ética internacional de las prácticas de las relaciones públicas), los

¹ Pueden consultarse las tarifas de prensa en 2010 en Francia en: <http://www.pqr.org/pqr66/tarifs-et-offres>

profesionales dieron a las relaciones públicas un verdadero estatuto y unas reglas. Este documento sigue siendo referencia en la profesión. El *management* se instaló en Europa al mismo tiempo que el marketing y las RRPP. Busca la mejor coordinación del trabajo, la mejora de la productividad y repensar la organización en el seno de las grandes empresas industriales tras la guerra (OST). En la misma época, pero en este caso de manera opuesta al "one best way" propuesto por Taylor, la escuela denominada de relaciones humanas, puso el acento sobre el factor humano y subrayó la importancia del clima de trabajo en la productividad (palabra, intercambio, fuerza del colectivo). El *management*, o arte de convencer (Mintzberg, 1989) se apoya sobre el diálogo y la escucha de las necesidades de los actores internos de la empresa, sobre las estrategias aprobadas de difusión y gestión de la información y sobre la idea de compartir unos valores comunes, con el objetivo de reforzar la relación de pertenencia de cada uno en la empresa.

Poco a poco el mundo profesional descubrió la importancia de aproximar estas tres dimensiones con el fin de gestionar mejor las relaciones con los consumidores a través del marketing, los poderes públicos y los otros socios externos a través de las relaciones públicas y, por último, con los empleados de la empresa a través del *management*. La comunicación se convierte así en un dominio de peso y un campo de acción reconocido, cuyo objetivo es facilitar la acción interna y externa en una organización.

2. Grandeza y decadencia: las paradojas de la comunicación empresarial

La rápida expansión de la comunicación ha tenido notables consecuencias sobre el campo profesional. Han aparecido nuevas entidades organizacionales: las direcciones de comunicación. Su misión: resaltar el valor e imagen de la empresa, vigilar la coherencia de los mensajes, motivar al personal en torno a objetivos claros y movilizados (Walter, 1995). La primera dirección de comunicación fue creada en 1970 por Saint Gobain, seguida en el siguiente decenio por la mayoría de las grandes empresas francesas. Se crearon rápidamente asociaciones profesionales: la UJEF (Unión de publicaciones de empresa de Francia) en 1947, la UNAP (Unión Nacional de Agregados de Prensa) en 1965, la AFCI (Asociación francesa de comunicación interna), la AACC (Asociación de las consultoras en comunicación), etc. Paralelamente, en los años 1990, con la creación de las agencias (Omnicom, WPP, Publicis, Dentsu, Interpublic, Group, Havas) se produjo un movimiento de concentración del sector publicitario que centralizan actualmente dos tercios del mercado internacional. La comunicación se ha desplegado progresivamente en todos los campos de actividad: la empresa, las colectividades territoriales, la política, la cultura, las finanzas, la vida asociativa, en un contexto que promueve la "sociedad de la información" (Neveu, 1994, Mattelart, 2001) en la que se esperan de la comunicación retornos inmateriales, potentes e inmediatos. Este entusiasmo por la comunicación ha impulsado la multiplicación de la formación en comunicación empresarial (universidades, escuelas, institutos privados) y la elevación del nivel de los diplomas requeridos para estas funciones.

Sin embargo, a finales de los años 1980, el capital de confianza de la empresa se ha atenuado progresivamente como consecuencia de la liberación relativa del Estado y de la presión de la opinión pública.

La palabra de la empresa ha perdido credibilidad como consecuencia de las importantes crisis de las que la sociedad francesa ha sido a la vez víctima y testigo: Chernobil, sangre contaminada, vacas locas, etc. Algunas leyes han enmarcado el campo profesional de la comunicación, que había estado hasta entonces alejada de imposiciones jurídicas. En 1992, la ley Sapin marca el inicio de una grave crisis en el sector: las relaciones de confianza agencia publicitaria-anunciante se vinieron abajo como consecuencia de la regulación de la actividad de las agencias publicitarias. La ley votada en 2002, relativa a las nuevas regulaciones económicas y al derecho de los accionistas, instauro la publicación obligatoria del informe social y medioambiental para todas las empresas francesas que cotizan en bolsa. Todos estos parámetros han implicado una profunda revisión de la comunicación empresarial.

La multiplicación y la heterogeneidad de los dispositivos de información y de comunicación añaden, desde finales de los años 1990, exigencias suplementarias a este agitado contexto profesional en el que la comunicación de crisis se trivializa (Bouzon, 2004, Libaert, 2001). La llegada masiva de las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) acentúa la crisis de confianza que se ha instaurado entre la empresa y sus clientes. La gestión de la reputación de las marcas se ha convertido en una apuesta importante en una época en la que un simple texto negativo en un blog puede destruir la imagen de una empresa en algunos días (por ejemplo, Backard Bell). La prensa escrita atraviesa una crisis sin precedente. La prensa profesional y especializada también está golpeada directamente por la reestructuración del sector. Se constata poco a poco una vertiginosa subida de las informaciones sobre la estrategia y los resultados financieros así como un neto retroceso de la información social. Ante este clima de inestabilidad y dificultad en la motivación del personal, la empresa intenta volver sobre técnicas de comunicación ya probadas. El relato está en el centro de las perspectivas de acompañamiento del cambio (d'Almeida, 2004). El *storytelling*² a su vez está en el centro del relato de las marcas construidas sobre el mito fundador y uno de los fundamentos de las empresas que venden sueño y lujo (por ejemplo, Chanel, Diney). La aproximación narrativa sigue siendo el modelo privilegiado para dar sentido a la actividad cotidiana del trabajo (Giroux y Marroquin, 2005). La empresa, en busca de legitimidad, toma la palabra en un perímetro más amplio, al tiempo que moviliza un nuevo concepto federalista: el desarrollo sostenible. De ahora en adelante ineludible, la RSE (Responsabilidad social de la empresa) busca legitimar el discurso de la empresa, optimizar en términos de gestión la relación con el cliente y movilizar a los empleados (De La Broise y Lamarche, 2006). Y sin embargo el sufrimiento en el trabajo es una realidad (el caso de France Telecom es significativo a este respecto), a pesar del discurso de las empresas que abogan por una comunicación responsable.

Es, en este paradójico contexto en el que las organizaciones contemporáneas, bajo la presión de la opinión pública, en donde la empresa debe difundir sin cesar informaciones, rendir cuentas, responder

² El storytelling se ha convertido recientemente en Francia en un tema de moda gracias a la publicación de la obra de vulgarización de Christian Salmon (2007) *Storytelling. La machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits*, Paris: La Découverte.

siempre a las crisis que se multiplican y donde la propia palabra es siempre puesta en entredicho, deben afrontar los nuevos desafíos que se les plantean con la llegada masiva de las TICs.

3. Las organizaciones en red: desafíos y apuestas informacionales

El entusiasmo general por las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) ha conducido a las empresas, pequeñas y grandes, a consagrar importantes recursos económicos a los equipamientos informáticos (sistemas de información, intranet, Software colaborativo, herramientas de e-learning). A partir de ahora, las pequeñas y medianas empresas pueden confrontarse a las multinacionales con las mismas armas de comunicación, lo que no ocurría con la radio, los carteles, la prensa y sobre todo la televisión pues son medios de comunicación costosos. Esta tendencia instrumental, ampliamente desarrollada en este mismo congreso por nuestra colega Béatrice Vacher, ha tenido efectos directos sobre el flujo de comunicación interna (listas de correo, sobrecarga de información, etc.) y externa (segmentación, fragmentación de los clientes diana, geo-marketing, etc.). La comunicación institucional ha evolucionado de un monólogo corporativo a un diálogo en línea con los clientes, consumidores y actores al mismo tiempo. Hemos visto la emergencia de nuevas profesiones (community manager) encargados de responder en línea por Internet de manera reactiva a los internautas que son cada vez más exigentes. Pero la cuestión que se plantea es saber si basta simplemente invertir en las nuevas tecnologías para que sean eficaces. El desfase entre las expectativas entusiastas de la Dirección y la realidad, más o menos decepcionante de los usuarios, ha suscitado progresivamente una reflexión sobre la utilización social de los nuevos dispositivos de comunicación, con posterioridad a su instalación en la empresa. La problemática de los usos subraya las debilidades que subsisten en la comprensión del papel del usuario, considerado bien como consumidor pasivo o receptor manipulado bien como agente activo, cliente, utilizador, público. La influencia de las publicaciones de Michel de Certeau, y más precisamente su reflexión sobre las prácticas cotidianas, ha sido considerable. El utilizador-lector, al que se le supone entregado a la pasividad y a la disciplina, se revela un inventor mal conocido, un productor silencioso (De Certeau, 1990). Este autor concibe el consumo como una astuta producción, como una actividad de "bricolaje" y de "creación".

Otros elementos y corrientes de investigación han participado en la construcción progresiva de la problemática de los usuarios en Francia. Con el impulso de los estudios de recepción, las investigaciones sobre los medios de comunicación de masas han sido los primeros en interesarse en los usuarios telespectadores. La corriente de los "usos y gratificaciones" y los trabajos iniciados por Paul Lazarsfeld y su equipo de la Escuela de Columbia (Lazarsfeld, Berelson, Gaudet, 1944; Katz y Lazarsfeld, 1955) han introducido, en el seno de las investigaciones preexistentes, centradas exclusivamente sobre los efectos directos de los medios de comunicación, la noción de audiencia activa y han insistido sobre la libertad de elección del telespectador delante de la oferta de programas cada vez más numerosos y variados. Investigadores tales como Stuart Hall, David Morley, Ien Ang, cuyos trabajos se inscriben en la corriente de

los *Estudios culturales*, han profundizado, por su lado, en la noción de usuario, a través de las estrategias de descodificación de los mensajes televisivos utilizadas en el momento preciso de la recepción (Hall, 1973). Estos autores han estudiado la cultura de las sociedades modernas industriales y han insistido sobre el hecho de que la interpretación de un mensaje está causado en primer lugar por factores sociales y culturales constitutivos del “orden cultural dominante” (Morley, 1993).

Un importante impulso de las investigaciones sobre los usos ha venido de la democratización del microordenador y por el desarrollo de las técnicas de digitalización. De esta época fértil en proyectos, está fechada la publicación de una obra sobre el uso social del magnetoscopio (Baboulin, Gaudin y Mallein, 1983) que está considerada como precursora de la aproximación francófona de la *sociología de los usos*. Una de las grandes especificidades de esta última en Francia, es que se ha orientado muy rápidamente hacia las tecnologías de la información y de la comunicación, reconociendo el papel activo de los usuarios en el empleo de la técnica y rechazando la perspectiva tecnicista (Jouët, 2000). A partir de ésta se han desarrollado numerosos trabajos sobre el uso de máquinas de comunicar (Chambat, 1992), sobre las representaciones (Mallein y Toussaint, 1994) y sobre los procesos de apropiación (Kogan, 2004).

Con posterioridad, los trabajos sobre la innovación han aportado un nuevo impulso a este campo de estudio y han permitido una renovación de la reflexión sobre el lugar del usuario y de la técnica. Incluso, si estos trabajos se han orientado esencialmente hacia el análisis del uso a nivel de la concepción del objeto socio-técnico, sin privilegiar por tanto el campo de la comunicación (Latour, 1989; Akrich, 1993), su contribución parece importante por el cuestionamiento de la problemática del utilizador, en cuanto actor que forma parte integrante del proceso de innovación. Así, la evolución del campo profesional de la comunicación en Francia y de la emergencia de los interrogantes operacionales sobre los usos de los dispositivos de comunicación en el entorno organizacional, se han convertido progresivamente en objeto de estudio para las ciencias de la información y de la comunicación. Esto ha suscitado progresivamente, en el seno del campo científico, una mirada crítica y constructiva sobre la comunicación en las organizaciones.

4. La comunicación en busca de legitimidad científica

Las prácticas de comunicación interna y externa, y las evoluciones del campo profesional de la comunicación, han inspirado los trabajos científicos sobre la comunicación en las organizaciones. Desde finales de los años 1990, se ha impuesto un distanciamiento con respecto a la proliferación de la literatura del *management*, que ha inspirado durante mucho tiempo la dimensión instrumental de la comunicación. Estando a menudo considerada esta última como la solución milagro, la panacea para la resolución de problemas en caso de crisis. Poco a poco, investigadores provenientes de disciplinas científicas heterogéneas han demostrado que es indispensable dar a la comunicación una dimensión superior a la de instrumento que le ha sido habitualmente acordada de hecho. Este cuestionamiento de la dimensión instrumental constituye un aspecto fundamental y estructurante para el campo de investigación en Francia, que permanece en la

intersección de varias disciplinas científicas cuyas aportaciones siguen siendo incuestionables: la psicología social, las ciencias de la gestión, la sociología, la etnometodología, etc.

Ha hecho falta esperar en Francia cerca de dos decenios para ver desarrollarse tímidamente un campo científico interdisciplinar de investigación en comunicación en las organizaciones, con la creación de grupos de investigación (Lenguaje y Trabajo en 1989 ; Org&Co en 1994). Anidados en una disciplina instituida (las Ciencias de la Información y de la Comunicación), estos trabajos movilizan perspectivas críticas (Floris, 1996 ; Heller, 1990), analíticas (Le Moëne, 1998), metodológicas (Delcambre, 2000 ; Vacher, 2008), epistemológicas (Bernard, 2002) y se interesan por la estrecha imbricación entre procesos comunicacionales y organizacionales (Bouzon, 2006). Las perspectivas comunicacionales de las organizaciones operan “un deslizamiento paradigmático” y persiguen una mejor comprensión de las organizaciones contemporáneas a partir del análisis de los procesos y de los fenómenos informacionales y comunicacionales que se desarrollan en ellas, atravesándolas y estructurándolas (Bouillon, Bourdin y Loneux, 2007). Las cuestiones que se refieren a la coordinación de las actividades, las dinámicas sociales, las representaciones y las mediaciones socio-técnicas, se inscriben en este marco. Por nuestro lado, proponemos analizar la comunicación en las organizaciones a través de la construcción concomitante de las tecnologías de la información y de la comunicación, de los múltiples discursos que éstas suscitan en el seno de las organizaciones y de las prácticas profesionales cotidianas (Andonova, 2004). La legitimidad científica del campo de la comunicación en las organizaciones ya no debe hacer sus pruebas. No obstante, ¿la edad de la transmisión ya ha acabado? (Delcambre, 2007). La diversidad de las miradas metodológicas sobre las organizaciones, la multiplicación de los estudios monográficos, la heterogeneidad de los dispositivos analizados (TIC, prensa de empresa, herramientas de vigilancia, discursos producidos en y por las organizaciones) y de los procesos profesionales diversificados (informacionales, comunicacionales, organizacionales, estratégicos, etc.), hacen que sea casi imposible hacer una síntesis de los trabajos procedentes del campo de la comunicación en las organizaciones. La riqueza de estos trabajos permanece, a pesar de todo, incontestable.

Conclusión

La actual problemática sobre la comunicación en las organizaciones en Francia debe situarse en un doble circuito de aportaciones: tanto profesionales como científicas. En un turbulento contexto socioeconómico, del que el cambio forma parte inherente, la profesionalización de la función de comunicación ya no es la panacea de las grandes empresas. La comunicación se ha convertido en una realidad en el seno de todo tipo de organización (asociación, instituciones públicas, colectividades territoriales, etc.) sea cual fuere su tamaño. De este modo, la comunicación empresarial ha evolucionado hacia la noción más amplia de comunicación en las organizaciones que cubre un territorio más vasto y moviliza un inmenso proyecto: el de repensar en su conjunto y en su articulación la pareja “comunicación-organización”. Los trabajos de investigación procedentes de este campo se han separado progresivamente del dominio de la prescripción y

han aportado un mirada crítica y analítica sobre el campo profesional, afirmando al tiempo de manera todavía tímida, sus especificidades. Así, para nosotros, la comunicación en las organizaciones « engloba los dispositivos, las prácticas y los procesos comunicacionales constitutivos de las dinámicas de construcción social de las organizaciones en un sentido amplio [...] Pone el acento sobre los actos de comunicación en las organizaciones: lenguajes, discursos, prácticas, sobre los dispositivos informacionales y comunicacionales que coexisten en ellas, pero también sobre el sentido propuesto o atribuido » (D'Almeida y Andonova, 2006, p.130-131). Es la construcción simultánea de lo social y lo simbólico lo que se encuentra en el centro de la comunicación y que da consistencia social a los fenómenos organizacionales.

Bibliographie :

AKRICH Madeleine (1993), "Les formes de la médiation technique", Réseaux, n°60, pp.87-98.

ALMEIDA (d.) Nicole, ANDONOVA Yanita (2006), "La communication des organisations". En Olivesi S. (dir.), Sciences de l'Information et de la Communication. Objets, savoirs, discipline, Presses Universitaire de Grenoble, pp.129-143.

ALMEIDA Nicole d' (2001), Les promesses de la communication. Paris: Presses Universitaires de France.

ALMEIDA Nicole d' (2004), "Les organisations entre récits et médias". Canadian Journal of Communication, Vol 29, n°1.

ANDONOVA Yanita (2004), L'enchevêtrement des techniques, des discours et des pratiques en milieu industriel. Contribution à une approche des usages des TIC, thèse de doctorat en SIC, CELSA – Paris IV Sorbonne, 500 p.

BABOULIN J.C., GAUDIN J.P., MALLEIN P. (1983.), Le magnétoscope au quotidien. Un demi-pouce de liberté, Paris: Aubier Montaigne.

BERNARD Françoise (1998), La communication organisationnelle : parcours vers une légitimité scientifique. Contribution épistémologique : une approche par une histoire des idées, HDR, Université Grenoble 3.

BOUILLON Jean-Luc, BOURDIN Sylvie, LONEUX Catherine (2007), "De la communication organisationnelle aux "approches communicationnelles" des organisations : glissement paradigmatique et migrations conceptuelles". Communication&Organisation, n°31.

BOUZON Arlette (2004), La place de la communication dans la conception de systèmes à risques. Paris: L'Harmattan.

BOUZON Arlette (2006), La communication organisationnelle en débat. Champs, concepts, perspectives. Paris: L'Harmattan.

CERTEAU (de) Michel (1990), L'invention du quotidien 1. Arts de faire, folio essais. Paris: Gallimard.

CHAMBAT Pierre (1992), Communication et lien social. Usages des machines à communiquer. Paris: Éditions Descartes.

DE LA BROISE Patrice, LAMARCHE Thomas (2006), *Responsabilité sociale : vers une nouvelle communication des entreprises ?* Paris: Éditions du Septentrion.

DELCAMBRE Pierre (2000), *Communications organisationnelles : objets, pratiques, dispositifs*. Rennes: Presses Universitaires de Rennes.

DELCAMBRE Pierre (2007), "Un état des recherche sur les communications organisationnelles en France (2000-2007) : l'âge de la transmission ?". *Sciences de la société*, 74, 2008, pp.11-25.

FLORIS Bernard (1996), *La communication managériale. La modernisation symbolique des entreprises*. Grenoble: PUG.

GIROUX Nicole, MARROQUIN Lissette (2005), "L'approche narrative des organisations". *Revue française de gestion*, 159, pp.15-42.

HALL Stuart (1973), "Encoding/decoding TV discourse". Centre for Contemporary Cultural Studies, University of Birmingham.

HELLER Thomas (1990), *La communication audiovisuelle d'entreprise. Le discours des apparences*. Paris: Éditions d'Organisation.

JOUËT Josiane (2000), "Retour critique sur les usages". *Revue Réseaux*, 18/100, pp. 490-521.

KATZ Elihur, LAZARSELD Paul (1955), *Personal Influence*. Glencoe, IL: Free Press.

KOGAN (de Saint Laurent) Anne-France (2004), "Système technique et organisation : une question d'apprentissage. Petite revue de littérature". *Sciences de la Société*, 63, pp.112-130.

LATOUR Bruno (1989), *La science en action*. Paris: Éditions La Découverte.

LAZARSELD P.F., BERELSON B., GAUDET H. (1944), *The People's Choice*. New York: Duell, Sloan ans Pearce.

LE MOËNNE Christian (1998), *Communications d'entreprises et d'organisations*. Rennes: Presses universitaires de Rennes.

LIBAERT Thierry (2001), *La Communication de crise*. Paris: Dunod, 2001.

MALLEIN Philippe, Toussaint Yves (1994), "L'intégration sociale des TIC : une sociologie des usages". *Technologie de l'information et société*, 6 (4), pp.315-335.

MATTELART Armand (2001), *Histoire de la société de l'information*. Paris: La Découverte.

MINTZBERG Henry (1989), *Le management : voyage au centre des organisations*. Paris: Editions d'Organisation.

MORLEY David (1993), "La réception des travaux sur la réception. Retour sur Le public de Nationwide". *Revue Hermès*, 11-12, pp. 31-46.

NEVEU Erik (1994), *Une Société de communication ?* Paris: Montchrestien.

Revue Sciences de la Société (2000), dossier "La communication organisationnelle en débat", 50/51. Toulouse: Presses universitaires du Mirail.

VACHER Béatrice (2008), "L'agencement de recherche en communication organisationnelle : une façon méthodique de mener une recherche action". En Bouzon A., Meyer V. (dir.), La communication des organisations. Entre recherche et action. Paris: Éd. L'Harmattan, pp.19-35.

VACHER Béatrice (2009), "Articulation entre communication, information et organisation en SIC", Revue Les enjeux de l'information et de la communication, novembre.

WALTER Jacques (1995), Directeur de communication. Les avatars d'un modèle professionnel. Paris: L'Harmattan.

Las investigaciones en comunicación de las organizaciones. Orígenes y fundamentos

Arlette Bouzon, Laboratoire d'études et de recherches appliquées en sciences sociales (LERASS) Université Toulouse III, 115B route de Narbonne BP 67701, F-31077 Toulouse Cedex 9, France

Resumen

La comunicación en y de las organizaciones es algo reciente. Los trabajos en torno a este tema, de origen anglosajón, fueron recientemente enriquecidos por las investigaciones francesas. Un tal objeto ha recibido la influencia de disciplinas varias y sus corrientes de pensamiento se caracterizan por las contribuciones de dos grandes escuelas, la escuela funcionalista y la escuela interpretativista.

Palabras Clave

Comunicación - Organización – Gestión de la Inteligencia colectiva - Funcionalismo - Interpretativismo

Introduction

Durante mucho tiempo, hemos tenido como marginales los estudios e investigaciones relativas a la comunicación de las organizaciones. Estas investigaciones pasaron a ser, en Francia, en el espacio de quince años, un objeto central de análisis para un número creciente de investigadores en Ciencias de la Información y la Comunicación (SIC). Entran a formar parte cada vez más de los debates teóricos relativos a las organizaciones, abordados inicialmente por disciplinas vecinas como la sociología y/o la gestión. Tales debates, inicialmente confinados al campo particular de la empresa, poco a poco se ampliaron a las organizaciones en general, es decir, a cualquier unidad social instituida que realiza un conjunto de actividades orientadas hacia objetivos definidos, como las asociaciones o las colectividades territoriales por ejemplo. Los estudios e investigaciones relativos a la comunicación de las organizaciones se interesan hoy tanto por los procesos de comunicación observados en ellas, como por los medios estratégicos de que se sirven. Y han sido objeto de numerosos trabajos empíricos.

Aún siendo abundante, esta producción científica no dispone, sin embargo, de un único zócalo, teórico y metodológico, si es que tal proyecto fuese deseable. Tal como ocurre con las Ciencias de la información y la comunicación de las que forma parte, en las cuales la problemática científica moviliza una multiplicidad de paradigmas, referencias teóricas y métodos de investigación, el estudio de la comunicación en y de las organizaciones constituye un espacio de problemática aún fragmentada que refuerza la búsqueda de modelos explicativos multidimensionales, sobre el telón de fondo de la crítica y la superación de los modelos dominantes.

Sin embargo, al confrontar los trabajos llevados a cabo tanto en Francia como en el extranjero estos últimos años, se puede poner en evidencia una serie de dimensiones constantes, a pesar de que el campo

de investigación constituido en la encrucijada de los problemas a resolver se convirtió, con el paso del tiempo, en el lugar de articulación de un cierto número de problemas comunes.

Intentaremos, en esta exposición, hacer balance de los trabajos referentes a la comunicación de las organizaciones, basándonos en la literatura científica existente sobre el tema y favoreciendo las únicas referencias susceptibles de alimentar nuestra reflexión.

En consecuencia, tendremos que volver de nuevo sobre los orígenes conceptuales y teóricos del binomio "comunicación y organización", y a continuación nos aplicaremos a la tarea de precisar el panorama de los trabajos francófonos en comunicación de las organizaciones interrogándonos sobre sus fundamentos epistemológicos subyacentes. Nos centraremos voluntariamente en uno de estos aspectos, que los especialistas involucrados llaman la "comunicación organizacional"³, que se refiere específicamente a los fenómenos comunicacionales existentes en las organizaciones, ya que se trata en efecto de un tema recurrente que da lugar a una producción científica creciente.

1. Comunicación y organización: un binomio de origen americano

Volvamos de nuevo sobre los orígenes de esta asociación entre comunicación y organización, y precisemos los diversos trabajos concernidos y/o recordados en las investigaciones francesas contemporáneas.

Todas las organizaciones deben disponer permanentemente de información útil y fiable que, emanando de distintas fuentes, tanto internas o externas, aspira a garantizar la preparación de decisiones estratégicas, el desarrollo de conocimientos y competencias del personal, la conservación del patrimonio y finalmente la perennidad de la entidad en cuestión. Por lo tanto, la problemática comunicacional referente a la organización es múltiple.

En teoría de las organizaciones (Rojot, 2005), la "comunicación", término ya polisémico, se aparece como "un cajón de sastre" frecuentemente utilizado, en sus escritos, por los investigadores implicados, para reunir en el mismo ámbito términos como "mandato", "tele-control", "persuasión", "propaganda", "tratamiento de la información"⁴, "negociación", "coordinación", "interacción" e "intercambio de información".

Su estudio en tanto que objeto y realidad observable constituye un fenómeno de origen anglosajón, esencialmente americano, aparecido poco después de la entrada de Estados Unidos en la Segunda Guerra Mundial. Los años 1942-1947 se consideran así los años de gestación (Redding, 1985) durante cuáles el término "comunicación" aparece de manera creciente como tal en varias publicaciones especializadas.

3

Los investigadores francófonos inscritos en la corriente de los trabajos americanos traducen así literalmente la expresión "*Organizational Communication*".

⁴ . Cfr. el lugar que ocupa en 1947, el término "comunicación" en la teoría del comportamiento organizativo de Herbert A. Simon (1916 - 2001), Premio Nobel de economía en 1978 y teórico reconocido de las Organizaciones, (Simon, 1947).

Terminada la guerra, una de las principales preocupaciones de las empresas americanas y de los investigadores en organizaciones parece ser la obtención de niveles de producción siempre más altos a costes siempre más bajos. Una de las ideas dadas por supuestas en la época era considerar que, cuanto más se informa a los empleados de las realidades a que se enfrentan los gestores, más cooperan los empleados y más trabajan llegando a ser en consecuencia más productivos. Se publican entonces varios artículos, muy influidos por la corriente de los Recursos Humanos, en los años 1946 y 1947, que transmiten la imagen de un gestor racional omnisciente ante individuos que deben ser administrados, y que son jerárquicamente dependientes. En toda organización, explica a Roethlisberger (1945), existen dos procesos sociales básicos, el primero orientado a acompañar el logro de los objetivos fundamentales de la organización y el segundo asociados a los procesos sociales "espontáneos" llamados " *la organización informal* ».

En 1947, Herbert A. Simon, Premio Nobel de economía en 1978 y reconocido teórico, considera en su teoría del comportamiento organizativo, que "*communication is the essence of organization*".

Algunos años más tarde, en 1951, Bavelas y Barrett publican en 1951 un artículo titulado "*An experimental Approach to Organizational Communication*" donde por primera vez se habla de "*Comunicación organizacional*", expresión articulada en torno a tres dimensiones, el contenido del mensaje, las técnicas y los canales o redes de transmisión. Le seguirá luego una primera recopilación de textos publicada bajo el título "*Management-Employee Communication in Action*" en la que algunos autores distinguen la comunicación interna de la comunicación externa, mientras que otros mencionan la relación entre la comunicación organizacional y la comunicación interpersonal. En 1959, Sexton y Staudt publican un estudio revisando la literatura científica bajo el rótulo de "*Business Communication*", que pone de manifiesto que, de los 178 títulos inventariados, sólo uno presenta no obstante la expresión "*Organizational Communication*".

Sera necesario esperar a los años sesenta para que esta "*Organizational Communication*" llegue a caracterizarse por la tendencia expresa a intentar apoyarse en datos empíricos "*objetivos*" y adquirir así un estatuto científico reconocido. Redding considera por otra parte 1967 como el año oficial de aceptación de la expresión "*Organizational Communication*" como disciplina emergente (*Conférence on organizational Communication, 1967*) dotada de una bibliografía especializada en consecuencia (Voos, 1967).

Algunos años más tarde, en 1968, cuando Lee Thayer publica "*Communication and Communication Systems*", inspirándose fundamentalmente en los enunciados de la Teoría de los Sistemas, se considera ya esta obra un verdadero Tratado teórico de la comunicación en las organizaciones. La organización es considerada a partir de entonces como una entidad compuesta de protagonistas cuyas competencias, motivaciones y estrategias múltiples pretende armonizar. De un mosaico de roles y status, la organización intenta obtener una dinámica global que, valorizando su potencial humano, favorezca al mismo tiempo la innovación. Se la presenta como un espacio de saberes estructurado y jerarquizado en el cual la comunicación se produce permanentemente para crear conocimientos y experimentar nuevos procesos de trabajo.

El par comunicación-organización aparece desde entonces claramente definido y tomará cada vez más amplitud con el paso del tiempo; los investigadores (Simon, Weick) consideran que *"sin comunicación, no puede haber organización"* (Euske, Roberts, 1987).

Tras este breve (demasiado) recorrido histórico de únicamente trabajos americanos, nos parece justo exponer la situación de la investigación francesa, antes de cuestionar los principales presupuestos de los trabajos llevados a cabo.

2. Trabajos franceses en comunicación de las organizaciones: concepciones plurales

En Francia, la comunicación de las organizaciones constituye un objeto central de investigación para un número creciente de investigadores en Ciencias de la información y la comunicación (*Sciences de l'Information/Communication*, SIC), disciplina científica institucionalmente creada a principios de los años 70 (Boure, 2002), que asocia "información" y "comunicación", contrariamente a los trabajos americanos citados anteriormente. Esta evolución está en parte vinculada a la iniciativa tomada por miembros de la Sociedad Francesa de las Ciencias de la Información y la Comunicación (SFSIC) de constituir en 1994 un grupo de estudios e investigaciones en comunicación "en" y "de" las organizaciones, bautizado "Org & CO. Desde su creación, este grupo constituye un espacio de debate en lengua francesa donde las distintas tendencias pueden confrontar sus planteamientos, sus metodologías y sus resultados (Bernard, 2002). Así pues, distintos encuentros, jornadas de estudios, mesas redondas y coloquios dieron lugar a intercambios rentables susceptibles de permitirles a los participantes de distinto origen confrontar sus enfoques y compartir sus recursos conceptuales y métodos de investigación.

La problemática tratada es múltiple, en un campo científico que se distingue cada vez más de los enfoques puramente funcionales y/o de gestión. Se aborda tanto el contenido y el lugar que concierne a la información (y su tratamiento), como a las modalidades de los actos de comunicativos o al papel de estos últimos en las situaciones de trabajo. Pero pueden también abordar las políticas de comunicación y sus efectos (entre los cuales las relaciones públicas, la publicidad...), los medios a los que se recurre, o los procesos de comunicación entre actores o sus interacciones en el seno de las organizaciones, así como los fenómenos cognoscitivos y sociales a que se vinculan. Sus fundamentos se vieron precisados y enriquecidos, en particular durante estos últimos años, por la búsqueda de modelos explicativos multidimensionales sobre un telón de fondo marcado por la crítica y la superación de los paradigmas practicistas y de los recetarios profesionales dominantes. Así pues, la comunicación organizacional se considera cada vez más como un proceso complejo en el cual el significado de los mensajes no es un dato previo a la interacción sino una construcción en situación culturalmente marcada que depende del desarrollo del propio proceso, en el tiempo y en el espacio. Estructurada y estructurante, no se encuentra ya reducida a su sola perspectiva instrumental, donde el trabajo cognitivo de los interlocutores está subestimado, sino que se pone de relieve los logros obtenidos por los individuos en situación. Organización y comunicación se construyen mutuamente, son

realidades emergentes que forman un par indisoluble, y no pueden comprenderse sino a través de un planteamiento interdisciplinar.

En este marco, numerosos investigadores se consagran desde hace algunos años al estudio de la ingeniería para el desarrollo estructural de proyectos, que, en las organizaciones, se hacen cada vez más frecuentes (Bouzon, 2006). El desarrollo de proyectos, en tanto que proceso que se orienta hacia el futuro todavía incierto, invita a preguntarse sobre las modalidades de cooperación entre actores sociales cuyos papeles e intereses divergen, al interior de un espacio limitado y durante una duración también limitada. ¿Así, cómo pueden los individuos con oficios diferentes llegar a cooperar entre sí en un proyecto? La actuación de cualquier actor parece venir influenciada por su representación de la situación. La acción colectiva, entonces, implicará una representación colectiva o al menos un mínimo de coherencia entre las representaciones que confluyen. Al igual que un grupo organizado, el desarrollo de proyecto es una construcción social que sólo existe y sólo dura mientras logra integrar las estrategias divergentes de sus miembros en una producción colectiva. En esta situación, "el objetivo del proceso (los fines contemplados, "aquello que debe realizarse...") y el propio proceso (cómo cada uno se vuelve útil para el otro...) se construyen por influencia recíproca. En tales procesos, los actores no pueden fácilmente delimitar cuáles son sus contribuciones, y deben orientar sus actividades en función de los trayectos que marquen la evolución del proyecto o la evolución de los otros actores". ¿Cuáles son los vínculos que los actores mantienen entre sí y cómo interactúan recíprocamente? El proyecto sólo se justifica a los ojos de quienes lo han ordenado si su capacidad de producción cognitiva sobrepasa la de sus miembros tomados separadamente. ¿Cómo se comparten entonces, por una parte, las acciones cuyas actuaciones se han "repartido", y que son realizadas simultáneamente por distintos actores, movilizándose cada uno un lenguaje y unas herramientas específicas de su oficio, y por otra, las actividades durante las cuales se van cubriendo las etapas del desarrollo conforme a la distribución de tareas entre distintos socios? La innovación resulta cada vez más a menudo de actividades múltiples, que obligan a sus protagonistas a superar su especialización de origen recomblando sus conocimientos hacia ámbitos que son híbridos, desplazándose desde el centro hasta la periferia de su propio oficio e infringiendo las fronteras disciplinarias hasta encontrarse con especialistas de los otros oficios.

Las investigaciones actualmente llevadas a cabo reúnen toda suerte de saberes y se alimentan con experiencias metodológicas diversas, según sean los objetos estudiados (por contenido, situación, circunstancia...) y su finalidad (describir, comprender, intervenir...). Las aportaciones correspondientes proceden de numerosos trabajos empíricos referentes al contenido y/o a las modalidades de los actos de comunicación, sus efectos, su papel en las situaciones de trabajo o a la construcción discursiva del contexto de trabajo. Pero en este marco, además de los objetos y conceptos consustanciales a las SIC (*Sciences de l'Information/Communication*), los investigadores concernidos se encuentran entonces constantemente enfrentados a cuestiones relativas a los métodos de investigación en un contexto donde sus elecciones

conceptuales⁵ deben acomodarse a las condiciones que impone la investigación sobre el terreno. Llevar a cabo una investigación sobre comunicación en organización bien estructurada no es en efecto nada fácil (Delcambre, 2000). Más allá de las dificultades para poder acceder en primer lugar al interior de la empresa y luego a los actores de la comunicación, resulta delicada la posición del investigador, pues el riesgo es grande de confundir la postura de investigación con la de consultoría. Las presiones son fuertes y el peligro real. Por otra parte, los actores sociales, no teniendo vocación alguna por someterse a entrevistas, ni por explicarse, ni dar información alguna sobre ellos mismos, hacen que la recopilación de datos pertinentes termine por ser el resultado de una negociación a menudo delicada. Numerosos textos cuestionan entonces la manera de llegar a comprenderlo, considerando con razón que, no obstante, ningún trabajo en ciencias humanas y sociales se puede ahorrar un debate sobre las herramientas empíricas utilizadas (Bouzon, Meyer, 2006; 2008). Dos rasgos caracterizan hoy, a nuestro parecer, la comunicación de las organizaciones, por una parte la amplitud que ha adquirido, y por otra parte el estallido con que produce.

La amplitud, rápidamente alcanzada, viene a ser corroborada por el número de investigadores hoy contabilizados que puede por otra parte sorprender en la medida en que la primera obra colectiva del grupo *Org&Co* (Le Moenne, 1998) sólo tenía por objeto reunir investigadores hasta entonces aislados y dispersados, aspirando a hacerse reconocer como tal el campo científico de la "comunicación de las organizaciones". Pero este último campo tanto más les plantea un desafío a los investigadores cuanto que, en el contexto de universalización actual, las organizaciones están adoptando normas de funcionamiento que liberan cuadros de mando y dedicaciones clásicas hasta modificar el lugar y el papel de la comunicación.

El estallido que le acompaña⁶ es un fenómeno resultante del desmenuzamiento de los campos de especialización y de la influencia ejercida por paradigmas en competición. Estos procesos se traslucen en las referencias bibliográficas movilizadas por los investigadores en sus trabajos, que constituyen un dispositivo revelador de los vínculos que tejen con la comunidad científica. Asistimos así a una inflación del número de referencias procedentes de campos asociados a otras y numerosas disciplinas. Con esta doble evolución, la comunicación de las organizaciones se pliega a un pluralismo explicativo que apenas daña su validez epistemológica pero que le crea una "marginalidad" (Dogan, Pahre, 1991) que se manifiesta creativa y fuente de innovación⁷. El mosaico de los trabajos existentes no carece en efecto de coherencia. La mayoría de los trabajos se inscriben mayoritariamente tras el cuestionamiento más general referido al lugar y al papel de la

⁵ . Así, desde las obras de Yves Winkin, se citan ampliamente los trabajos publicados por la Escuela de Palo Alto, según los cuales "*toda comunicación presente dos aspectos: el contenido y la relación, de forma que el segundo engloba al primero*", trabajos que fueron completados o revisados por otros autores. Daniel Bougnoux (1997) establece concretamente una distinción, particularmente fecunda, que propone operar una sustitución de términos: "contenido" por "información" y "relación" por "comunicación", distinción implícitamente recogida por numerosos investigadores en comunicación de las organizaciones.

⁶ . En particular, perceptible en las elecciones de los temas de tesis de estos últimos años.

⁷ . Los trabajos de tesis llevados a cabo estos últimos años, así como los de HDR ("*habilitation à diriger des recherches*", o habilitaciones para dirigir investigaciones) están ahí para demostrarlo.

comunicación organizacional que, considerada como inteligencia colectiva (en el sentido de Lacoste y Grosjean, 1999) permanece hoy aún siendo un enigma a pesar de haber dado lugar a una pluralidad de modelos y de haber movilizadado a numerosos investigadores en distintas disciplinas.

Por su apertura, la comunicación de las organizaciones en general, y la comunicación organizacional en particular, ofrecen hoy al investigador un amplio ámbito de cuestiones, que difieren en función de su tema (estudiar un contenido, analizar un proceso) y varían según su finalidad (describir una situación, comprender un fenómeno o explicar un funcionamiento), recabando toda suerte de saberes, y alimentándose de experiencias metodológicas múltiples.

En el próximo apartado, intentaremos comprender los dos paradigmas epistemológicos mayoritarios, generalmente definidos en comunicación de las organizaciones, uno como funcionalista y el otro como interpretativista, ya que cada uno se corresponde con una visión particular de la organización y la comunicación, y estructuran las conclusiones que de ellos se derivan (Giroux, 1994).

3. Dos corrientes de pensamiento generalmente identificadas en comunicación de las organizaciones

Si creemos necesario definir las características de estas dos perspectivas que permiten estudiar los fenómenos comunicacionales, también creemos necesario no obstante guardarse de oponerlos en confrontaciones reductoras, que separarían artificialmente la transmisión de la interpretación, ya que ambas se imbrican constantemente en los intercambios comunicativos. Nuestra observación sólo se referirá voluntariamente a dos de los paradigmas mayoritarios, al positivismo, dominante en teoría de las organizaciones y al interpretativismo, tradicionalmente opuesto al anterior, si excluimos a un tercero, el constructivismo⁸. En efecto, éste se descartó hace mucho tiempo del vocabulario de las ciencias de la información y la comunicación (SIC), y si vuelve a la superficie desde hace algunos años⁹ es según los términos de una polémica no cerrada que nos parece sobrepasar el marco del presente artículo. Este último paradigma comparte por otro lado un determinado número de hipótesis con el paradigma interpretativista.

a) *La escuela funcionalista*

Asociada al paradigma positivista, llamada también "visión balística de la comunicación" (Giordano, 1994), considera la realidad social como un fenómeno real ("principio ontológico"¹⁰), que tiene una existencia

⁸ . Véanse los trabajos de P. Berger y T. Luckmann, O de Chevalier, B. Delforce, G. Derville, J.-L. Le Moigne, J. Piaget, J. Searle, P. Watzlavick... Esta enumeración muestra hasta qué punto se trata de una corriente que agrupa opciones muy distintas, recibiendo según los casos, los nombres de *construccionismo*, *construccionalismo* o *constructivismo*.

⁹ . Cfr. los distintos números de la revista científica *Questions de communication* desde 2004.

¹⁰ . Retomaremos aquí las presuposiciones epistemológicas propuestas por J.L. Le Moigne para quien el positivismo considera la organización como una construcción ("principio del universo construido"), incluyendo al sujeto que intenta controlarla o que se conforma con observarla a través de la representación que se hace de ella ("principios de representabilidad y de

exterior al sujeto que la observa y/o la lleva a cabo ("principio de objetividad"), que tiene un funcionamiento determinado y leyes en pro del éxito que le es propio ("principio del universo conectado") y que puede conducir a la solución óptima ("principio de menor esfuerzo y máximo beneficio").

En este marco, Nicole Giroux define la comunicación como "integradora" es decir, que conforma el comportamiento con una visión colectivista de la organización. Toma, en particular, como ejemplo al gestor que se pregunta sobre los vínculos que lo unen a la organización y su grado de integración a la colectividad organizacional.

Goldhaber (1986) considera que, en este enfoque, la comunicación organizacional es el proceso de creación e intercambio de mensajes que, en una red de relaciones interdependientes, debe adaptarse a la incertidumbre del entorno. Sus trabajos conceptúan la estructura organizativa distribuyendo los papeles o las acciones de los individuos en sus puestos, fijando los niveles, los departamentos y las fronteras. La estructura organizativa se percibe entonces como un continente a rellenar de modo que las estructuras sociales existen antes de las acciones individuales.

Uno de los postulados fundamentales de la escuela funcionalista es el concepto de determinismo. Encontramos aquí el modelo propio del telégrafo para la comunicación¹¹, que acepta una propuesta instrumental de la comunicación y se basa en la imposición a los interlocutores de leyes y esquemas técnicos. Según esta perspectiva, los individuos son los productos del entorno y responden a *estímulos* exteriores de una manera mecánica. Son esencialmente reactivos. La unidad de análisis elegida es la entidad organizacional con sus características sociales, psicológicas y económicas percibidas como entidades estáticas más que como procesos sociales. La organización es una estructura concreta en la cual las actividades tienen lugar, y la comunicación es una actividad tangible que circula de una manera ascendente, descendente o lateral. Los mensajes se ven como formas físicas que tienen posiciones espacio-temporales y existen independientemente de emisores y destinatarios.

Así pues, para los investigadores funcionalistas, la esencia de la comunicación reside en la transmisión de mensajes y lo pertinente es el estudio de los efectos de los canales de comunicación.

En esta esfera de influencia, más allá de los trabajos especializados en la identificación (George Cheney) y análisis de las redes (Peter Monge, Noshir Contractor), más allá de la teoría de la estructuración (Robert McPhee) o la Resolución de conflictos (Cynthia Stohl), dos enfoques parecen caracterizar a la escuela funcionalista (Axley, 1984; Daft, Langel, 1984; Jablin, 1987...), los enfoques mecanicista de una parte e institucional de otra.

proyectividad"), que tiene un funcionamiento complejo que no puede dividirse en elementos simples independientes y no puede conducir sino a soluciones más o menos satisfactorias ("principio de la acción inteligente").

¹¹ . Aparecido en *Teoría matemática de la comunicación* (Shannon & Weaver, 1948), este modelo designa un esquema lineal simple de la comunicación en el cual la comunicación se reduce a la transmisión de un mensaje.

Importante: la perspectiva mecanicista percibe la comunicación humana “como *un proceso de transmisión*” en el que un mensaje viaja por un canal de un punto a otro. Hace hincapié en el canal de comunicación, medio de transmisión así como vínculo entre las funciones de codificación y desciframiento. Esta perspectiva vehicula cuatro postulados fundamentales, la cuasi-causalidad, la transitividad de las funciones de comunicación, la conceptualización del materialismo y el reduccionismo. La cuasi-causalidad se centra en el vínculo entre las condiciones previas y las condiciones futuras: es una visión lineal del proceso comunicacional. El segundo, que es la transitividad de las funciones de comunicación, considera que los conceptos comunicacionales se vinculan en una cadena de relaciones: la perspectiva mecanicista trata de la comunicación como una entidad material es decir, que un mensaje se convierte en una sustancia concreta con propiedades espacio-temporales. En último lugar, la comunicación puede dividirse en subunidades. Esta concepción reduccionista implica que los conceptos son mejor comprendidos si el todo se reduce en partes y es definiendo y midiendo estas partes como se puede comprobar la cadena causal lineal que las conecta.

La teoría institucional constituye, por su parte, el otro enfoque de la escuela funcionalista. La institucionalización en cuestión implica el conjunto de los procesos por los cuales las obligaciones o las puestas al día vienen a tomar posición en el pensamiento y la acción social. Postula que las organizaciones se ajustan a las expectativas del entorno y se adaptan a él. En contrapartida, la organización es legitimada por el entorno que le procura sus recursos financieros y le reconoce su estatuto social.

Estas dos concepciones a menudo son retomadas por los expertos y se las encuentran frecuentemente en los manuales, en particular, aquellos que tratan la comunicación interna.

Pasemos ahora a la segunda escuela de pensamiento, a la escuela interpretativista.

b) La escuela interpretativista

La escuela interpretativista considera a la sociedad como una construcción hecha por las experiencias subjetivas de sus miembros. Por su habilidad para comunicar, los individuos son capaces de crear y construir su propia realidad social a través de sus palabras, sus símbolos, sus comportamientos. Las organizaciones son entonces procesos que se desarrollan a través de la evolución de los comportamientos.

La escuela interpretativista se interesa por la creación de los significados compartidos por acciones y acontecimientos comunes. El sentido de las palabras y acciones se interpreta de una manera simbólica a través de la experiencia recíproca, más que por la intención del emisor o el crisol del receptor. El comportamiento se desarrolla a través de las interacciones sociales, cambia a medida que el contexto social cambie y forma una nueva entidad (Fischer, 1978).

Esta visión (Putnam, Pacanoswski, 1983) tiene implicaciones sobre la manera de concebir la estructura organizacional. En efecto las estructuras se tratan como un conjunto complejo de relaciones, semi autónomo, que adquieren su origen en las interacciones humanas. Los miembros de la organización utilizan sus acciones y sus interacciones con el fin de crear departamentos, niveles y procedimientos que tienen

consecuencias directas sobre los comportamientos diarios. El organigrama se vuelve simbólico puesto que representa relaciones en proceso de cambio pero es también estructural puesto que tiene un efecto sobre las acciones diarias de sus miembros. Para la escuela interpretativista, que trata la organización como un conjunto de grupos con distintos intereses y distintos objetivos, la visión de la organización ya no es unitaria sino pluralista.

El método interpretativista adopta una visión relativista del mundo. Busca una comprensión en profundidad de un fenómeno particular. Al considerar la organización como una construcción social de la realidad, organizarla pasa a ser a su vez un proceso de comunicación. Conforma a esta misma concepción, la comunicación no es sólo otra actividad simplemente organizativa, sino que es responsable de crear, legitimar y reconstruir las estructuras sociales que forman el nudo de la organización (Hawes, 1974).

Este enfoque integra la comunicación en un sistema organizacional dinámico e interactivo donde la realidad es co-construida por los actores de la comunicación, un sistema en el cual los empleados de la empresa constituyen el cuerpo social interactuando con la organización, en referencia a las representaciones proyectadas por la llamada "Escuela de Palo Alto"¹². Los trabajos de la comunidad científica francesa, tanto en SIC como en Ciencias de gestión, se refieren mayoritariamente a algunas obras, ampliamente citadas, de L. Putnam y Karl Weick. R Para hacer memoria, recordemos la investigación de este último, que hace hincapié en el logro de los actores en situación y el lugar que la comunicación ocupa en las interacciones cotidianas. Considera la comunicación como parte involucrada de un proceso de estructuración organizacional ("*organizing*") que contribuye a producir permanentemente las estructuras de la empresa y los vínculos entre los individuos. El análisis de las situaciones ya no se efectúa solamente a partir de la reconstrucción *a posteriori* de algunos fenómenos, sino que se basa en las observaciones, poniendo de relieve el funcionamiento efectivo de la organización en tiempo real.

Podríamos hacer referencia también a otros trabajos, entre los cuales los enfoques críticos, post modernos, por ejemplo (May, Mumby, 2005). Nos limitaremos brevemente (aunque resulte demasiado) a mencionar el cambio discursivo de rumbo, que integra los enfoques foucauldianos y los críticos, los enfoques conversacionales (Gail Fairhurst) y los enfoques narrativos (el *storytelling* de Yannis Gabriel). Desde los trabajos tan innovadores de James R. Taylor (Taylor, Van Every, 2000) sobre el enfoque denominado *constitutivo* de la comunicación organizacional (Putnam, Nicotera, 2009), varios investigadores en efecto pusieron en marcha distintos programas de investigación, ambiciosos y fértiles, destinados a explorar el papel clave que desempeña la comunicación en la constitución de las organizaciones (Cooren, 2000; Robichaud,

¹² . En 1959, Don Jackson funda en Palo Alto en California, el *Mental Research Institute*. Paul Watzlawick se le incorpora en 1962. Con otros investigadores como Erving Goffman, Edward T. Hall, Gregory Bateson, Ray Birdwhistell, llevan a cabo investigaciones que van a llevarles a desplazar los paradigmas de comprensión de la comunicación hacia un modelo dicho "sistémico", en oposición al modelo lineal, definiendo los conceptos de "doble vínculo", de "presentación del sí mismo", de "dimensión oculta".

Giroux, Taylor, 2004). Según este enfoque, la comunicación se manifiesta esencialmente según dos modalidades, una, conversacional, que remite a la dimensión práctica de toda interacción y se corresponde con aquello que Taylor y Van Every (2000) llaman el *lugar* de aparición de la realidad organizacional, mientras que la otra modalidad, la textual, expresa la dimensión iterativa, repetitiva, reiterativa, de todo intercambio, que remite a la *superficie* de la organización.

Para resumir, la perspectiva funcionalista considera la comunicación, según el modelo del telégrafo, como transmisión desde un emisor hacia un receptor, mientras que la perspectiva interpretativista considera que la comunicación es co-construida o co-edificada por los propios interlocutores o actores, provistos de capacidades cognitivas, emocionales y estratégicas en el curso del proceso de interacción constitutivo de la significación; la organización se convierte así en un producto de la comunicación. En efecto, ésta participa en el proceso de interacción entre los individuos y contribuye a construir significados; la realidad es co-edificada o construida por los actores provistos de capacidades cognoscitivas, emocionales y estratégicas. Ya no es solamente un acto específico de transmisión de mensaje, sino también una instancia de actualización de representaciones individuales y colectivas que hace intervenir los significados elaborados con anterioridad. Es el lugar donde se negocian los retos del trabajo y las identidades de los interlocutores. Por ella, el colectivo humano se regula, se institucionaliza o, al contrario, se pone en cuestión y se transforma. La comunicación aparece así como un proceso complejo en el cual el significado de los mensajes no es un dato previo a la interacción, sino una construcción en situación culturalmente señalada, que depende del desarrollo del propio proceso, en el tiempo y en el espacio (Bouzon, 2006).

Ciertamente, la comunicación es un producto también de la organización (tanto mercantil como no mercantil)¹³ desde el momento en que resulta de una elección deliberada por dirigirse a públicos externos (relaciones públicas, creación de acontecimientos, publicidad, marketing directo...) o internos (Diario interno, Intranet, reuniones...) con o sin la ayuda de las TIC's¹⁴, pero existe un *continuum* entre ambas, hoy perfectamente identificado (Bouzon, 2005).

Conclusión

Sea como discurso institucional o discurso comercial y/o sea como fruto de la interacción permanente entre sus miembros o socios, la comunicación de las organizaciones es hoy objeto de una atención especial por parte de los investigadores. Éstos se interesan lo mismo por su significado que por los medios

¹³ . En el sentido de la Teoría de las Organizaciones que define la organización como una unidad social que tiene en común medios y objetivos, que conciernen tanto a las estructuras mercantiles como no mercantiles, y esto en toda su diversidad (empresas, hospitales, sindicatos, asociaciones, administración, colectivos...).

¹⁴ La sigla TIC's designa en este ocasión el conjunto de los medios de comunicación digitales incluido Internet, Extranet, correo electrónico, programas informáticos de gestión integrados (PGI) o ERP (*Enterprise Resource planning*), pero también los medios de comunicación llamados "clásicos".

estratégicos aplicados, tanta atención prestan a los procesos comunicacionales como a los fenómenos cognitivos y sociales a los que están vinculados. Haciendo esto, desarrollan modelos explicativos a veces inspirados en otras disciplinas, pero que se revelan muy dependientes de la cultura que le es propia. Una de las ambiciones de esta exposición ha sido ofrecer al lector, especialista o profano, una representación global de algunas investigaciones significativas existentes en este campo en explosión. La dificultad de tal proyecto, en un marco inevitablemente limitado, está entonces en intentar restituirle su pluralidad interna sin caer en una visión fragmentaria por el intento, así como en intentar reconstruir la evolución de su problemática o la renovación de los objetos de estudio planteados, sin brindarles una representación demasiado simplista. Para permitir al lector forjarse un juicio certero sobre el interés y el alcance de los trabajos llevados a cabo, nos habría hecho falta ir más allá del registro cronológico de los trabajos publicados, para lograr articularlos entre sí y ubicarlos en función de sus fundamentos epistemológicos respectivos.

Si, al final de este discurso, la comunicación de las organizaciones parece plural, sin embargo las preocupaciones de los investigadores que se ocupan de ella, terminan por reunirse o confluir cada vez más en torno a una serie de cuestiones fundamentales. Así, se puede constatar la resonancia creciente adquirida por los trabajos que se refieren a las teorías y métodos de la *"Organizational Communication"* dentro de la esfera de influencia de las aportaciones americanas de Putnam, y del fuerte desarrollo de las referencias a las conversaciones, a los textos y a la noción psico-discursiva de *agentividad*¹⁵ en la línea de Taylor o de Cooren.

Se plantea, en conclusión, la cuestión de los estatutos respectivos del conocimiento científico y del investigador frente a las expectativas de la sociedad, cuestión que suscita hoy numerosos debates tanto en el dominio disciplinar de las Ciencias de la Información/Comunicación como en otros, y a fortiori en el de la comunicación de las organizaciones. Existe en efecto una demanda social, que toma la forma de un mandato público o privado para la investigación, el estudio o para la intervención, de la que dependen, en Francia, cada vez más los trabajos de los investigadores, debido a los medios de financiación asociados. ¿Cómo pasar de una demanda social, de una cuestión práctica, de un objeto de atención, hasta llegar a un objeto teórico de estudio? ¿No hay riesgo de confusión entre el investigador y el consultor, cuando el investigador va poco a poco viéndose comprometido con el rol de un ingeniero social? ¿Cómo hacer para que nuestras ciencias humanas y sociales sean útiles al individuo, a la empresa, y a la sociedad, sin verse por ello instrumentalizadas? Dado que nuestras tareas y cometidos se pliegan a las condiciones del terreno (el mundo de las organizaciones) y de la investigación, terminaremos nuestra exposición planteando la cuestión ética, y, en particular, la cuestión de los límites que el terreno impone en cuanto al respeto a las normas deontológicas... que debemos fijarnos.

¹⁵ En Lingüística cognitiva y análisis del discurso, "agentividad" es una noción que se refiere a las formas (lingüísticas, cognitivas, y sociales) de comprometer las relaciones producidas por las comunicación entre los interlocutores (Nota del traductor).

Bibliografia

- ASHCRAFT Karen Lee, KUHN Timothy R., COOREN François (2009), "Constitutional Amendments: "Materializing" Organizational Communication". *Academy of Management Annals*, 3(1), pp. 1-64.
- AXLEY Stephen R. (1984), "Managerial and organizational communication in terms of the conduit metaphor". *Academic of management review*, 9, pp. 428-37.
- BAVELAS Alex, BARRETT Dermot (1951), "An experimental Approach to Organizational Communication". *Personnel*, 27, pp 366-377.
- BERNARD Françoise (2002), "Contribution à une histoire de la communication des organisations dans les SIC". En Boure R. (Dir.): *Les origines des sciences de l'information et de la communication: regards croisés*. Paris: Presses universitaires du Septentrion, pp.153-182.
- BOUGNOUX Daniel (1997), *La communication contre l'information*. Paris: Hachette.
- BOURE Robert (2002), *Les origines des sciences de l'information et de la communication: regards croisés*. Paris: Presses universitaires du Septentrion.
- BORZEIX Anni., FRAENKEL Béatrice. (2001), *Langage et travail*. Paris: CNRS Editions.
- BOUZON Arlette (2006), *Etudier la communication organisationnelle : champs, concepts, perspectives*. Paris: L'Harmattan.
- BOUZON Arlette (2004), *La place de la communication dans la conception de systèmes à risques*. Paris: L'Harmattan.
- BOUZON Arlette, MEYER Vincent (2008), *La communication organisationnelle en question : la recherche action*. Paris: L'Harmattan.
- BOUZON Arlette, MEYER Vincent (2006), *La communication organisationnelle en question : méthodes et méthodologies*. Paris: L'Harmattan.
- BOUZON Arlette (2005), *Technologies de l'information et de la communication dans les organisations : théories et pratiques*. Toulouse : Octares.
- CHENEY George (1995), "Democracy in the work place: theory and practice from the communication perspective". *Journal of applied communication*, 23, pp. 167-200.
- COOREN François (2006), *Interacting and Organizing: Analyses of a Board Meeting*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- COOREN François (2000), *The Organizing Property of Communication*. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins.
- COOREN François (2004), Textual agency: How texts do things in organizational settings. *Organization*, 11/3, pp. 373-393.
- COOREN François, TAYLOR James.R. & VAN EVERY Elizabeth J. (2006), *Communication as organizing: Empirical explorations into the dynamic of text and conversation*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

DAFT Richard L., LANGEL R.H (1984), "Information richness: a new approach to managerial information processing and organizational design". En Larry L., Cummings y Barry M. Staw (Eds.): Research in organizational Behavior. Greenwich, CT: JAI press, pp. 191-234.

DELCAMBRE Pierre (2000), Communications organisationnelles : Objets, pratiques, dispositifs. Rennes : Presses Universitaires de Rennes.

DOGAN Mattei, PAHRE Robert (1991), L'innovation dans les sciences sociales. Paris : PUF.

EUSKE Nancy, ROBERTS Karlene H. (1987), "Evolving Perspective in Organization Theory : Communication Implications". En Jablin. F.M., Putman, L.L., Roberts, K. H., Porter, L. W. (Dir.): Handbook of Organizational Communication: an interdisciplinary perspective. California: Sage Publications.

FAIRHURST Gail T. PUTNAM Linda (2004), "Organizations as discursive constructions". Communication Theory, 14/1, pp. 5-26.

FISCHER Bernard (1978), Perspective on Human Communication. New York: Macmillan.

FAIRHURST Gail T. (2008), Discursive Leadership: In Conversation with Leadership Psychology. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

GIORDANO Yvonne (1994), "Communication d'entreprise : faut-il repenser les pratiques managériales ?". Revue de gestion des ressources humaines, 13/4, pp 49-61.

GIROUX Nicole (1994), "La communication interne : une définition en évolution". Communication & Organisation. 5, pp 16-45.

GOLDHABER G (1987), The Handbook of Organizational Communication. New York: Barnett Edition.

HAWES Leonard C. (1974), "Social collectivities as Communication: Perspectives on Organization Behavior". Quarterly Journal of Speech, 60/4, pp 497-502.

JABLIN Frederic M., PUTNAM Linda, (2001) The new handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods. Thousand Oaks, CA: Sage.

LACOSTE Michelle, GROSJEAN Michelle (1999), Communication et intelligence collective. Le travail à l'hôpital. Paris : Presses Universitaires de France.

LE MOENNE Christian (1998), Communications d'entreprises et d'organisations, Rennes : Presses Universitaires de Rennes 2.

LE MOIGNE Jean-Louis (1990), "Epistémologies constructivistes de sciences de l'organisation". En Martinet A.C. (Dir.) : Epistémologies et sciences de gestion. Paris : Economica, pp. 81-140.

MAY Steve S., MUMBY Dennis K. (2005), Engaging Organizational Communication Theory and Research: Multiple Perspectives. Thousand Oaks, CA: Sage.

MCPHEE Robert D., ZAUG Pamela (2000), "The Communicative Constitution of Organizations: A Framework for Explanation". The Electronic Journal of Communication, 10(1/2).

MONGE Peter R., CONTRACTOR Noshir (2003), Theories of communication networks. New York : Oxford University Press.

- MUMBY Dennis K. (1988), *Communication and Power by Organization: Discourse, Ideology, and Domination*. Norwood, NJ : Arblex.
- PUTMAN Linda, COOREN François (2004), "Alternative perspectives on the role of text and agency in constituting organizations", *Organization*, 11/3, pp. 323-334.
- PUTNAM Linda, NICOTERA Anne Maydan (2008), *Building Theories of Organization: The Constitutive Role of Communication*. New York : Routledge.
- PUTNAM Linda, PACANOWSKY, Michael. E. (1983), *Communication and Organizations, an Interpretive Approach*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- REDDING Charles (1985), "Stumbling Toward Identity: The Emergence of Organizational Communication as a Field of Study". En McPhee R.D., Tompkins P.K. (Dir.), "Organizational Communication: Traditional Themes and New Directions". En *Sage Annual Reviews of Communication Research*. California: Sage Publications.
- ROBICHAUD Daniel, GIROUX Hélène, TAYLOR James. R. (2004), "The meta-conversation: The recursive property of language as the key to organizing". *Academy of Management Review*, 29/4, pp. 617-634.
- ROETHLISBERGER Fritz J. (1945), "The Foreman: Master and Victim of Double Talk", *Harvard Business Review*, 23, pp. 89-107.
- ROJOT Jacques (2005), *Théorie des organisations*. Paris : ESKA.
- SEXTON Richard, STAUDT Virginia (1959), "Business Communication: a Survey of the Literature". *Journal of Social Psychology*, 50, pp. 101-118.
- SIMON Herbert (1947), *Administrative Behavior*. New York, NY: Macmillan.
- STOHL Cynthia (2000), *Organizational Communication: Connectedness in Action*. Oxford: Oxford University Press.
- TAYLOR James, VAN EVERY, Elizabeth J. (2000), *The Emergent Organization. Communication as Site and Surface*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- THAYER Lee (1968), *Communication and Communication Systems in organization, management and interpersonal relations*. Homewood Il: R. D. Irwin.
- VOOS Henry (1967), *Organizational Communication: a Bibliography*. New Brunswick : University Press.
- WEICK Karl (1969), *The social Psychology of Organizing*. Don Mills: Addison Westley.
- WEICK Karl (1995), *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Foundations for Organizational Science. Sage.
- WINKIN Yves (1981), *La nouvelle communication*, Paris : Seuil.

Por una integración del paradigma psico-narrativo en la teoría de la Comunicación en las Organizaciones

Jesús Bermejo Berros¹⁶. Laboratorio LIPSIMEDIA. Universidad de Valladolid -. jbermejo@hmca.uva.es

Resumen

La comunicación en las organizaciones ha conocido un considerable desarrollo y evolución a lo largo del siglo XX que ha permitido ir acumulando un amplio corpus de trabajos y teorías descriptivas y prescriptivo-aplicadas. El análisis de los modelos propuestos muestra que han centrado sus esfuerzos en indagar la comunicación en la organización como totalidad habiendo descuidado la reflexión sobre el modelo de sujeto que estaban manejando. Como se argumenta en este trabajo, la comunicación en las organizaciones ha operado, hasta ahora, predominantemente con un paradigma implícito de sujeto de naturaleza positivista, haciéndose necesario hoy, para continuar profundizando en los fundamentos teóricos y aplicados de esta disciplina, que se amplíe y complete su campo epistémico. La tesis que proponemos argumenta por la pertinencia de la integración del paradigma psico-narrativo en la teoría de la Comunicación en las Organizaciones (TCO). Este paradigma toma en cuenta el pensamiento narrativo del hombre y le define como sujeto dotado de una doble dimensión de pensamiento que tiene capacidad heurística para hacer avanzar la investigación de la comunicación en las organizaciones.

Palabras clave: pensamiento narrativo, comunicación, información, organización.

1. De la Organización a la teoría de la Comunicación en las Organizaciones

En el principio fueron las Organizaciones. Estas existen desde el momento en que el hombre se constituye en sociedad y genera unas prácticas culturales orientadas a fines. Ello nos retrotrae por tanto muy lejos en nuestro pasado como seres humanos. No obstante, no es necesario remontarse tan lejos para nuestros propósitos aquí. Bastará con situarnos al inicio del siglo XX. Tomemos el caso de las organizaciones empresariales. La preocupación de las empresas hasta entonces es subsistir generando beneficios. Es evidente que una empresa, por pequeña que sea, es un grupo humano que genera procesos de comunicación hacia dentro y hacia fuera de la empresa con la finalidad de responder al objetivo de rentabilidad de la empresa. Ahora bien, lo que había caracterizado a las empresas hasta entonces era el estar centradas en la acción empresarial productiva. No había un proceso de recursividad sobre las características de esos procesos de información/comunicación de esa organización. No había una reflexión sobre esas

¹⁶ Director del Laboratorio LIPSIMEDIA (Laboratorio de Investigación de Publicidad y Psicología de los Media). Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Comunicación. Universidad de Valladolid

prácticas. Sin embargo, las cosas van a cambiar. La revolución industrial había traído consigo la aparición de ricos y poderosos industriales (*The Robber Barons*). La democracia permite la aparición de una opinión pública que vendrá a criticar ese poder excesivo de los industriales, que en algunos casos se encuentra incluso por encima del orden democrático (Sotelo, 2004). La aparición de los diarios populares y el periodismo de investigación (*muckrakers*) contribuirán al eco y difusión de las críticas hacia esos industriales. Estas acciones provocarán la reacción de los empresarios que, siguiendo la estela de alguno de ellos como D. Rockefeller, contratan personas para que promuevan acciones que les permitan tener un trato favorable en los medios. Por tanto, se inicia aquí un movimiento de las empresas que les lleva a salir de sí mismas y comunicar hacia fuera (a través de los *press agent*), no ya para vender su producto, sino una imagen de sí lo más favorable posible. Este objetivo y la manera en que se llevará a cabo es muy importante por cuanto marcará el devenir de lo que más tarde sería la Comunicación en las Organizaciones (*Organizational Communication*). A partir de este hecho el proceso fue de expansión de este concepto nuclear. Así, aparecieron a continuación las agencias de relaciones públicas y sus servicios de *publicity* o relaciones con los medios. A estos servicios fueron incorporándose otros como los de marketing directo, la organización de eventos, entre otros (etc.).

Pronto surgieron reflexiones teóricas y académicas en torno a estas prácticas profesionales, entre las que destacaron las de Edward Bernays o Ivy Lee. Se viene a proponer entonces un modelo de *Información Pública* que pretende describir esas prácticas profesionales en las que los comunicadores han de informar a la ciudadanía con el objetivo de captar su interés y generar actitudes positivas hacia la empresa. Surgen ya aquí, de manera intuitiva lo que después se denominarán *estrategias de comunicación*.

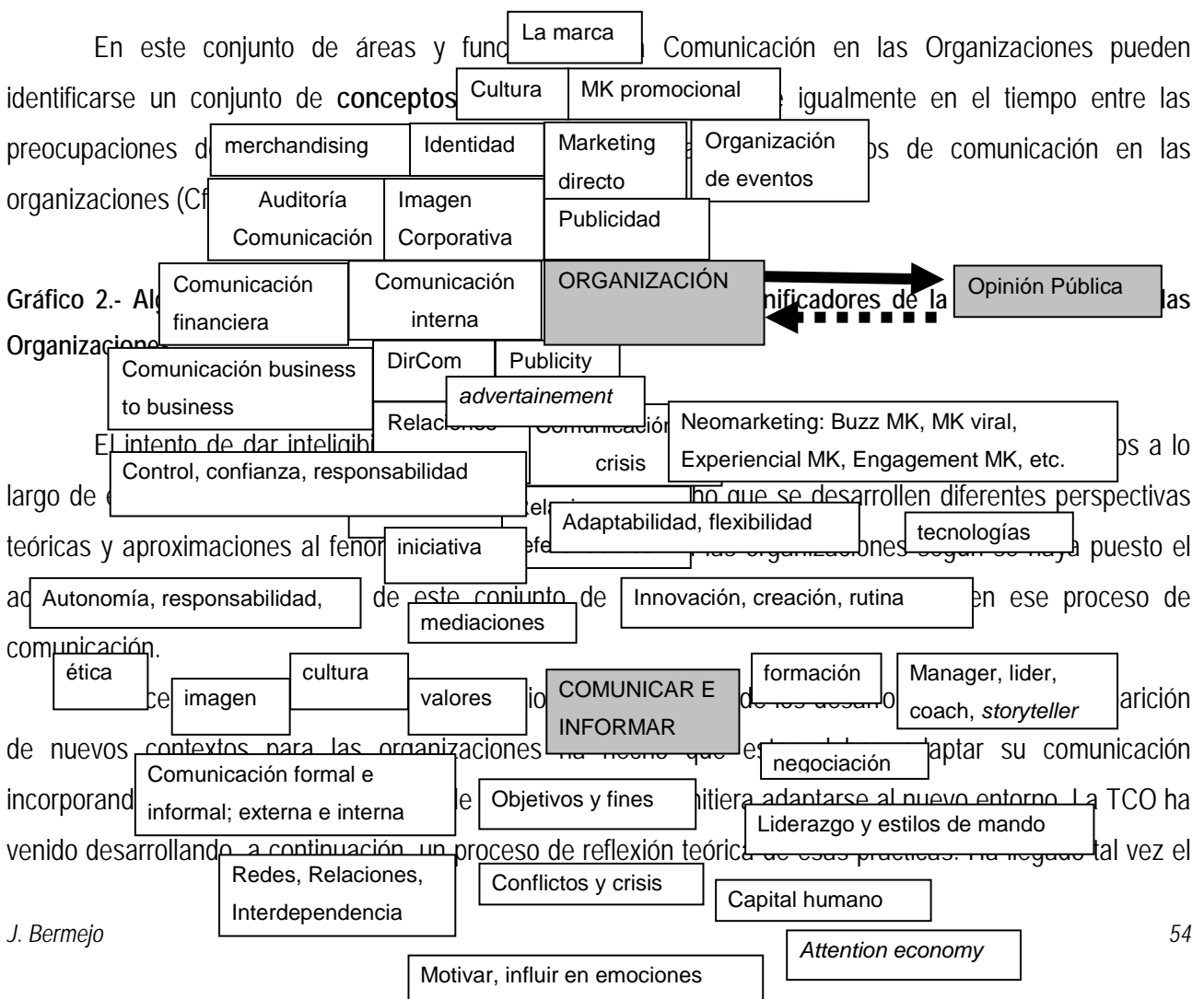
A partir de esa época las relaciones de las empresas (y las organizaciones en general) con su entorno a través de la comunicación han ido adquiriendo mayor complejidad y variedad. No obstante toda la evolución posterior, a lo largo de todo el siglo XX, no se ha alejado del objetivo inicial que la hizo aparecer, habiéndose producido una mera diferenciación de ese objetivo adaptativo que le dio origen. La teoría de la Comunicación en las Organizaciones¹⁷ (en adelante TCO), ha intentado así entender los procesos de comunicación en las organizaciones, en muchos casos para solventar problemas prácticos y de eficacia en las empresas. Puede decirse que ha sido una teoría volcada más hacia unos intereses aplicados concretos. Sin embargo, en nuestra opinión, las cosas han de cambiar en este siglo XXI. Pero de eso nos ocuparemos luego.

¹⁷ Entendemos por *teoría de la Comunicación en las Organizaciones* todo aquel intento teórico, desde cualquier perspectiva o paradigma, de hacer inteligible cualquier fenómeno que afecta a la comunicación en las organizaciones y que desemboca en un modelo o en un conjunto de elementos descriptivos, prospectivos o explicativos de un fenómeno en el funcionamiento de la organización.

Dado que lo importante en aquel contexto de principios del siglo XX era el de *Comunicar e Informar*, la empresa y la opinión pública, no es de extrañar que las TCO hayan dedicado un gran esfuerzo e interés en definir esos conceptos en su aplicación a las organizaciones.

Toda la evolución de las TCO ha consistido, en nuestra opinión, en tratar esos dos conceptos nucleares en el marco de los conceptos que ha sido necesario ir incorporando dada la evolución de la propia complejidad de las empresas en sus cambiantes contextos en el tiempo. Dicho de otro modo, a partir de las funciones satisfechas para la empresa de aquellos primeros *press agent*, se ha seguido, a lo largo del siglo XX, un proceso de diferenciación e integración en un marco de adaptación de las empresas a las nuevas realidades económicas, sociales, políticas y culturales. Así, esa evolución ha ido trayendo consigo la aparición de un conjunto de funciones, en torno a la comunicación productiva, institucional y mercadotécnica que han ido cristalizando en **áreas** y departamentos especializados en el conjunto del organigrama de tareas de los profesionales de la Comunicación en las Organizaciones. El Gráfico 1 muestra algunos de ellos que, como señala José Luís Piñuel (2010) en este panel, podríamos agrupar en dos grandes categorías, la comunicación corporativa y la comunicación mercadotécnica:

Gráfico 1.- Evolución de la expansión de la Comunicación en las Organizaciones a lo largo del siglo XX: del lado de la Organización, en sus orígenes, a comienzos del siglo XX



momento de invertir el proceso y de sugerir, desde la TCO nuevos conceptos y estrategias a las prácticas comunicacionales de las organizaciones en su actividad cotidiana.

2. La apertura epistémica: *homo rationalis* y *homo narrens*

La evolución que venimos de bosquejar ha permitido hacer avanzar nuestro conocimiento sobre qué es, cómo y para qué pensar y utilizar la Comunicación en las Organizaciones. Sin embargo, a nuestro modo de ver, la TCO ha olvidado pensar cuál era el modelo de hombre que estaba manejando en su sistema teórico (o cuando menos ha utilizado un modelo parcial de sujeto). En el centro de las organizaciones está el capital material pero hoy día, al mismo nivel, se encuentra el capital humano. El hombre es un eje central en el éxito o en el fracaso de toda organización. La tesis que manejamos aquí es que el modelo de sujeto manejado hasta ahora era de orden positivista en los paradigmas funcionalista (Bouzon, 2010) e instrumental (Vacher, 2010) o, en aquellas perspectivas que se alejan de ésta postura positivista, como la interpretativa o la constructivista (Bouzon, 2010), se utiliza, bien sólo parte del sujeto narrativo (como en la perspectiva interpretativa), pues sólo atienden al *storytelling* en contexto, bien se entiende al sujeto como un sujeto epistémico, producto de la primera revolución cognitiva (como en la perspectiva constructivista, a la que nos referiremos más abajo ¹⁸. Sin embargo, el hombre es algo más, es también *homo narrens*, y para explicar su papel en la organización es necesario incorporar éste al modelo explicativo que se utilice. Pero, para exponer algunos elementos de ese paradigma se hace necesario presentar previamente algunas de las razones que nos conducen a él.

2.1. *Metáforas, modelos y sistemas*

Al igual que ocurre en otras áreas de conocimiento, los modelos de Comunicación en las Organizaciones han venido utilizado, siguiendo la propuesta de Stephen Pepper, algún tipo de modelo de mundo metafórico formista, organicista, mecanicista o contextualista. Linda Putnam junto a Jablin, Roberts y Porter (1987), clasificaban los aportes en Comunicación Organizacional en cuatro grupos: mecanicista o mecánico; psicológico; interpretativo-simbólico y sistémico-interaccional. Más recientemente, en el contexto europeo, Béatrice Vacher, Arlette Bouzon y Yanita Andonova¹⁹ han sistematizado y dado cuenta de algunos de ellos. Hablamos así de modelos culturalista, funcionalista, interpretativo, etc. Unos y otros pueden ser puestos en relación con los modelos en comunicación lineales (Lasswell; Shannon y Weaver) y circulares (De Fleur, Schramm) que tuvieron bastante influencia en las primeras aproximaciones de la Comunicación en las Organizaciones.

En segundo lugar, los modelos se construyen sobre métodos de indagación del objeto de estudio. Así por ejemplo, según algunos autores (Lucas, 1997), la investigación sobre comunicación en las organizaciones

¹⁸ Para un crítica a esa visión cognitivista, puede consultarse BRUNER, Jerome (1986 ; 1991).

¹⁹ Cf. Comunicaciones respectivas en II Congreso AE-IC 3-5 febrero 2009 Málaga. Asimismo: (VACHER, 2009)

empezó centrándose en 5 áreas: Comunicación como **medio**; **Canales** de comunicación; **Clima** comunicacional; **Redes** de trabajo; Comunicación entre **superiores** y **subordinados**.

En tercer lugar, el concepto de sistema, en sentido amplio, aparece como “meta-metáfora” entre los diferentes modelos de comunicación en las organizaciones. Como resumen Canelón y Silva (2004, p. 45) :

“Partiendo de la definición de Gerald Goldhaber de la Comunicación Organizacional como el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes, se derivan cuatro conceptos claves que conforman los principales elementos de la comunicación organizacional: **mensajes** (que se derivan de la información, verbal o no verbal); **redes** (el camino que sigue el flujo de mensajes); **interdependencia** (centrado en los vínculos existentes entre las personas que ocupan varias posiciones en la organización) y **relaciones** (conexión entre las personas que integran la organización y sus receptores). A esto hay que añadirle otros elementos que también configuran la comunicación: **los emisores, los receptores (internos o externos), el medio, y la retroalimentación**”

Para otros, desde otra perspectiva, (Schwarz consultores), el proceso de comunicación en la organización se compone de varios subsistemas: Comunicación institucional; Comunicación para el trabajo; Comunicación para las relaciones humanas; Comunicación de innovaciones; Comunicación externa.

José Luís Piñuel (1997), en el modelo de la Mediación Dialéctica de la Comunicación (MDC) distingue, dentro del sistema *Umwelt*, tres sistemas (Social, de Comunicación, Ecológico).

Sin multiplicar más los ejemplos vemos que, aun desde diferentes perspectivas, y con independencia de que unos modelos sean de tipo material (mecánicos y orgánicos) o formal (matemáticos y gráficos), todos ellos comparten su preocupación por construir la teoría en torno a los fenómenos colectivos de Información/Comunicación en la organización. La preocupación es el todo no las partes. Es una aproximación que podría parecer gestáltica. El foco de su atención se centra en la organización como sistema. En ningún momento reflexionan pormenorizadamente sobre el individuo, desde un punto de vista epistémico, con algunas excepciones como desde el modelo MDC de Piñuel (Piñuel y Lozano, 2006), en el que se integra en el sistema general *umwelt* el sistema ecológico que se interesa por los individuos.

Por tanto, si los modelos de comunicación en las organizaciones no definen explícitamente el paradigma de sujeto que está incluido en sus sistemas generales, sí podemos identificar el modelo implícito que manejan. Para ello utilizamos un procedimiento basado en las propuestas de Michael Bamberg (1997) que incluye cinco cuestiones que permiten discriminar entre las teorías cuáles son sus principales fundamentos epistemológicos:

1. *Especificación del dominio de estudio*. Aunque el dominio general es el estudio de la Comunicación en las Organizaciones, cada teoría ha centrado sus esfuerzos experimentales en alguno de los aspectos específicos que abarca la Comunicación en las Organizaciones. Por ejemplo, los modelos lineales o aquellos adscritos al paradigma positivo se han centrado en el estudio de la naturaleza de la información. Otras perspectivas, como la aproximación por la *agency* se ha centrado en la organización que emerge de las

conversaciones (Groleau, Taylor, 1996) y las circunstancias sociales que conducen a interpretaciones recíprocas.

2. *El curso de la evolución de la organización en el tiempo y sus fines.* Una organización está sujeta permanentemente a fuerzas entrópicas, por un lado, y a objetivos proyectados hacia futuro de otra. Este concepto plantea la idea que se tiene del *cambio*. Si en todos los casos se busca una evolución hacia un cambio positivo la manera de concebir ese cambio varía de unos modelos a otros. Unas perspectivas están más interesadas en mejorar las relaciones productivas, para otras en cambio es la relación de comunicación vertical y horizontal. La interpretación de la evolución puede cambiar dependiendo de si nos situamos desde el punto de vista de los dirigentes de la organización o de sus trabajadores. Por ejemplo, en la concepción de Hall & Tonna y Elexpuru & Yanez, la organización fluye de un nivel I hacia un nivel IV de mayor desarrollo e integración (Elexpuru y Yaniz, 2001; Hall, 1979; 1998; Hall & Thompson, 1980; Hall & Tonna, 1989). Por tanto habría, en esta concepción, niveles o estadios de desarrollo para la empresa.

3. *Los mecanismos de la evolución.* Esta cuestión consiste en identificar si existe alguna fuerza o condición que empuja hacia el cambio.

4. *La metodología.* La cuestión aquí es dónde y cómo "mirar", qué cuenta como dato que responda a las cuestiones planteadas; cómo identificar los datos y cómo analizarlos; qué papel juega el investigador en el proceso. Esto implica determinar cuál es la unidad de análisis y las técnicas de investigación pertinentes.

5. *El concepto de persona.* Dependiendo de cada perspectiva así será entendida la manera en que la persona participa en los procesos de cambio de la organización. Por ejemplo, mientras en la metáfora constructivista es el proceso interno de maduración el que participa activamente en el desarrollo, en la metáfora mecanicista (conductista) son esencialmente fuerzas exteriores las que tienen mayor peso en la adquisición de nuevos aprendizajes en el sujeto.

La aplicación de estos cinco criterios al análisis de los modelos dominantes en Comunicación en las Organizaciones nos conduce, sin que podamos entrar aquí en detalles explicativos, a poner de manifiesto que la concepción más utilizada es la de un sujeto positivista centrado en procesos de adquisición y flujo de información vertical y horizontal. Es un sujeto esencialmente procesador de información en el que predomina, según el modelo, una metáfora *formista*, organicista o mecanicista. Junto a esta primera concepción del sujeto convive en la actualidad una segunda que insiste sobre el carácter sociocultural del sujeto en su construcción. Si el sujeto positivista está centrado en procesos fundamentalmente intrapsíquicos, esta segunda orientación se interesa por un sujeto en interacción con los otros. Estas últimas perspectivas han puesto de manifiesto las lagunas del modelo positivista que venían excluyendo factores subjetivos e interpretativos de las interacciones humanas, factores intervinientes en los procesos organizacionales que nos ayudan a entender la Comunicación en las Organizaciones. Encontramos ésta perspectiva intersubjetiva en las aproximaciones por la *Agency*, la aproximación antropológica e histórica y la aproximación

interpretativa (Vacher, 2009). Si estas perspectivas nos permiten avanzar presentan, al menos, dos problemas. Uno es que pretenden sustituir el paradigma positivista por el suyo. De esta forma se pierde una dimensión cognitiva intrasujeto necesaria para explicar la conducta. El segundo problema de estas aproximaciones, en mi opinión, es que manejando un modelo de sujeto implícito, utilizan aproximaciones metodológicas parciales y locales. Dicho de otro modo, este paradigma alternativo no es suficiente para abarcar y explicar todos los fenómenos comunicacionales en la organización. Por ejemplo, en alguna de estas perspectivas el análisis se centra en las conversaciones en el trabajo. Esto es útil pues contribuyen a la co-construcción de los sujetos en la interacción. Sin embargo, el análisis de las meras conversaciones es insuficiente pues éste debe abarcar asimismo otras dimensiones de la acción humana como los propósitos de los agentes y los contextos sociales e históricos en los que tienen lugar (los desencadenantes de esos intercambios, las estrategias y conocimientos del sujeto activados durante la interacción con los otros, etc.). Por tanto, estas prácticas analíticas necesitan ser situadas en un marco investigador más amplio.

2.2. Modos de Pensamiento: positivista y narrativo

La **primera revolución cognitiva**, de la que la perspectiva constructivista es un buen ejemplo, había permitido mostrar las capacidades racionales del pensamiento humano para el procesamiento de la información y la adquisición del conocimiento (Bermejo, 2005 b). La **segunda revolución cognitiva** (1991) permitió recuperar una dimensión absolutamente fundamental de la mente humana que había quedado ocultada durante varios siglos.²⁰ Nos estamos refiriendo al denominado *pensamiento narrativo*. La mente humana tiene así dos dimensiones: una positivista otra narrativa. Ambas irreductibles, ambas complementarias, ambas necesarias para explicar al hombre.

La historia de la ciencia y la cultura ha ido acumulando pruebas que permiten afirmar que podemos hablar de dos grandes tipos de pensamiento (Mink, 1978; Bruner, 1986; Robinson y Hawpe, 1990; Harré, 1979). Uno de ellos ha sido privilegiado a lo largo de la historia, como ejemplo característico de lo que es el pensamiento. Lo denominaremos aquí pensamiento *positivista*. Este tipo de pensamiento se pone en obra generalmente ante problemas del mundo físico y biológico donde reina la causalidad lineal y mecanicista. Saber qué puente construir, mejorar el rendimiento de un campo de cultivo, saber por qué el coche no arranca, por qué la tierra órbita alrededor del sol, o de donde procede una enfermedad, etc., son problemas a los que nos enfrentamos con el pensamiento positivista.. Este tipo de pensamiento, en el que rigen los principios de la causalidad física, ha permitido elaborar principios, teorías y leyes que tienen un carácter libre

²⁰ Este "ocultamiento", que lleva a separar en el hombre esas dos dimensiones, se había iniciada ya desde la distinción aristotélica entre el *logos* y el *muthos* que condujo a relegar a éste al mundo de los mitos (y lo "irracional"). Pero será a partir del racionalismo cartesiano y el triunfo de las ciencias exactas, biológicas y de la naturaleza hasta mediados del siglo XX, cuando esta dimensión de la mente permanecerá excluida de los modelos explicativos del hombre hasta el denominado *narratif turn* (Cf. BERMEJO, 2005 b).

de contexto, son generales, abstractos y pueden ser testados por medio de métodos científicos. El pensamiento positivista intenta eliminar la contradicción, la incertidumbre.

Sin embargo, los procesos de pensamiento que utilizamos para resolver nuestros problemas del mundo físico son, muchas veces, de poca utilidad en el mundo social donde aparecen problemas que afrontamos con una forma de "razonar", y de buscar causas, diferente. El modo en que el sujeto encara la resolución de los problemas que le producen estas situaciones es producir, crear, un relato al que llegará pensando de forma narrativa. Por tanto, los productos del pensamiento narrativo ya no son leyes ni teorías sino relatos que sirven no para explicar lo general y abstracto sino la vida cotidiana en la que se encuentra inmersa la persona. Ese relato incorpora sus sentimientos, sus fines, sus necesidades, deseos y valores. Esto hace que los relatos no pretendan erigirse en leyes universales sino estar al servicio del sujeto en las tomas de decisión de su vida personal y social. Son relatos situados en su contexto concreto. Están así sujetos a interpretaciones diversas. Asimismo, un mismo relato puede ser utilizado como guía en diferentes contextos.

En el pensamiento positivista buscamos certezas, en el narrativo, verosimilitud. Convivimos con la contradicción y, a falta de certeza aceptamos aquel relato que parece más verosímil. La persuasión, de sí mismo y del otro, no proviene aquí de los datos sino de aquella historia que se acerca más que cualquier otra a lo que se corresponde con lo que sería el esquema prototípico que la cultura ha puesto en circulación a lo largo de su historia.

Ambos tipos de pensamiento no son incompatibles. Hay muchas situaciones en las que utilizamos ambos. Ello no impide que cuando se trate de problemas en el mundo físico despleguemos más probablemente el pensamiento positivista y el narrativo en aquellos de orden social. No obstante, este hecho no ha de erigirse en ley. De hecho, como indica Bruner (1986), hay casos documentados de algunos científicos que han resuelto problemas del mundo físico con la ayuda del pensamiento narrativo. Por tanto, el funcionamiento conjunto de ambas modalidades de pensamiento es más la norma que la excepción. Diferentes autores han insistido además en la necesidad de hacer funcionar conjuntamente ambas modalidades de pensamiento para obtener así los mayores beneficios para la persona en su adaptación en la vida cotidiana (Bruner, 1986; Gould, 2004).

El pensamiento narrativo aparece en aquellas situaciones "problemáticas" en las que el pensamiento positivista no es apto para reducir el problema a un procedimiento de razonamiento lógico que dé con la respuesta correcta. Saber por qué el coche no funciona requiere el pensamiento causal, racional. Ahora bien, el pensamiento narrativo puede actuar como ayuda del pensamiento racional para resolver un problema. Por ejemplo, puede que, en un primer momento, el pensamiento racional del sujeto no le permita descubrir qué le ocurre al coche. Sin embargo, puede que de repente recuerde otra situación similar que le sucedió en el pasado. Llovía, como ahora. Iba a salir en el coche de un amigo. Llovía, como ahora. El coche no arrancaba. Hacía el mismo ruido. Su amigo salió del coche quitó el delco lo limpió y el coche funcionó. El sujeto, recordando aquella situación, procede de la misma forma y...su coche también arranca. Ha utilizado el

pensamiento narrativo que difiere del razonamiento por analogía que también hubiera podido utilizar con alguna regla heurística del tipo <cuando hay fuerte humedad ambiente y el coche no arranca y las bujías están bien, verificar y limpiar tapa del delco>.

Hay situaciones problemáticas en las que el pensamiento positivista nos sería de ayuda. En muchas situaciones de la vida social, para intentar entender o encontrar alguna razón que permita explicar por qué tal persona hizo esto o aquello es necesario recurrir al pensamiento narrativo para dar cuenta de ello razonablemente.

En otras ocasiones tenemos que tomar decisiones sin conocer todos los elementos. No podemos despejar la incertidumbre con el pensamiento racional y nos vemos obligados a decidir en función del pensamiento narrativo.

En todos esos casos estamos aplicando el principio de organización narrativo.

2.3. Pensamiento narrativo: procesos y estructuras

El pensamiento incluye cualquier actividad mental que implique una manipulación interna de la información con el fin de resolver algún problema o desequilibrio (interno o externo) o afrontar satisfactoriamente una situación para la que no se dispone de una respuesta preparada inmediata. Mediante diferentes operaciones mentales pone en relación las cosas, hace generalizaciones y extrae conclusiones en relación a ellas. Trabaja pues con la representación de la realidad y no con objetos físicos aunque éstos puedan participar en el proceso como soportes externos.

Por tanto, el pensamiento aparece cuando nos encontramos en una situación que debemos resolver y que nos plantea problema. Si el pensamiento positivista no nos permite satisfactoriamente resolver la situación podemos echar mano del pensamiento narrativo. En situaciones sociales, como aquellas inherentes a las organizaciones, este tipo de pensamiento es muy frecuentemente solicitado.

2.3.1. Desequilibrio y pensamiento

El **principio de organización del pensamiento narrativo** establece que éste aparece para resolver problemas en situaciones de incertidumbre, incoherencia o necesidad de actividad que llevan a darle sentido a una experiencia mediante una estructura narrativa.

El término *desequilibrio* hay que entenderlo en sentido amplio. Aparece en diferentes contextos y situaciones:

- *Incertidumbre*. Hay situaciones en las que debemos tomar decisiones y no disponemos de toda la información suficiente para tomar una decisión segura. El cálculo algorítmico nos proporciona certeza absoluta pues maneja todas las posibilidades posibles. Pero en muchas situaciones de la vida, especialmente aquellas del mundo social, el cálculo algorítmico no es posible y debemos tomar decisiones con información insuficiente. Ante la incertidumbre desplegamos nuestro pensamiento para restablecer el equilibrio una vez alcanzada la certeza.

- *Incoherencia*. Una propiedad general del sistema cognitivo humano es la búsqueda de coherencia que aparece desde los sistemas cognitivos más primarios como la percepción. La incoherencia nos molesta y tendemos a restablecer la coherencia.

- *Actividad*. El hombre es un ser en actividad, abierto permanentemente al mundo de los estímulos interiores y exteriores. A veces el desequilibrio puede venir del mundo interior (un deseo, una necesidad). A veces del mundo exterior. Tal es el caso de una demanda externa que requiere una respuesta del sujeto (por ejemplo si nos piden leer un texto e identificar al asesino). La mayoría de las veces estímulo interior y exterior están ligados en bucles sucesivos.

2.3.2. Componentes del pensamiento narrativo

Cuando el pensamiento narrativo se activa despliega un conjunto de representaciones mentales (no todas necesariamente conscientes) en relación a cinco categorías que, en acuerdo con la pentada Burkiana, denominamos *escena*, *agentes*, *actos*, *agencia* y *propósito* (Burke, 1945). El desequilibrio desencadenante puede provenir de la modificación del estado en alguna de esas cinco categorías. La *escena* determina el contexto espacio-temporal en el que tiene lugar la interacción comunicativa entre los agentes que son personas (pero también se incluyen, cada vez más, interfaces informáticos interactivos). Los *actos* incluyen acciones de diversa naturaleza, que van desde las más sencillas y unívocas a las más complejas, incluyendo la producción de narraciones orales y relatos. Hay que recordar que existen relatos de diversa naturaleza (existen relatos de la ficción pero también relatos de la realidad y relatos mixtos que incluyen componentes de ambos tipos de referente). La *agencia* corresponde a todos aquellos medios mediante los cuales actúan los agentes. Finalmente el *propósito* se refiere al sentido que los sujetos confieren a sus acciones. Determina la intencionalidad a través de los fines, los objetivos, los deseos o los resultados que los agentes esperan alcanzar con sus acciones inmediatas o mediatas.

Los propósitos reflejan los valores (en el sentido de Hall-Tonna) de los agentes (entendiendo valores como intereses, deseos, inquietudes y aspiraciones). "Es importante descubrir los intereses, deseos, inquietudes y aspiraciones que favorecen el desarrollo de los miembros de una organización, que hacen que las relaciones sean más significativas y que mejoran el funcionamiento general de las organizaciones." (Elexpuru y Yañiz, 2001, p. 2).

La actividad en una organización hace convivir diferentes niveles de pensamiento narrativo. Por ejemplo existen propósitos generales definidos por la empresa (niveles de productividad, objetivos anuales, posicionamiento e imagen corporativa, etc.) que activan diferentes acciones y relatos en cascada. Existen los propósitos de los mandos en la empresa que pueden o no coincidir con los propósitos de los empleados. Circulan así relatos arriba-abajo en una dinámica de interacción multidireccional en el tiempo.

A lo largo de ese proceso, el pensamiento narrativo activa tres cosas (Robinson y Hawpe, 1990):

- a) configura un **esquema de la historia** (*story schema*) adaptado a la situación. Este esquema da lugar a producir un relato adaptado a la situación (o a utilizar uno anterior disponible).
- b) Activa **conocimientos y experiencias** (con sus correspondientes valencias afectivas) de aquel que hace la historia. Esos conocimientos pueden proceder de experiencias realmente vividas o adquiridas de forma vicaria (alguien te lo ha contado, visto en televisión, etc.), o simplemente inventadas en la imaginación en función, entre otros, de sus deseos y expectativas. Hay por tanto un proceso de selección de aquel material que formará parte de la historia.
- c) Se utiliza alguna **estrategia cognitiva y social** disponible, desplegada por el sujeto para resolver el problema planteado.

El pensamiento narrativo es también una forma de pensamiento *causal* en el sentido de que pretende hacer comprensible la experiencia humana y buscar *razones* que nos hagan entender lo que ha ocurrido o lo que hay que hacer. En ese sentido se sirve también del razonamiento causal positivista pero lo integra, junto a los motivos de los personajes, que aportan razones, a una estrategia de pensamiento general.

En el pensamiento narrativo se integran cosas conocidas y se ponen en relación con otras desconocidas, supuestas, conjeturables y que llevan necesariamente a un proceso de interpretación para dar respuesta al problema planteado.

En el mundo social de las organizaciones, entre los enigmas y problemas que se plantean al sujeto, abunda la incertidumbre. En no pocas ocasiones hay que actuar aun manejando parámetros que desconocemos e incluso otros que se contradicen. En ese contexto el pensamiento narrativo despliega sus esfuerzos para dar con un **Modelo de Causa(s) Probable(s)** que permitan al sujeto entender su experiencia y actuar en consecuencia (Robinson y Hawpe, 1990, p. 120).

El pensamiento narrativo utiliza tanto *estructuras causales* como *estructuras motivacionales*. Las dos son necesarias y complementarias en la atribución de sentido que hacen los miembros de una organización de los *actos* de los demás miembros de dicha organización.

3. El pensamiento narrativo en la comunicación en las organizaciones

La breve alusión que venimos de hacer en el apartado anterior, a lo que el pensamiento narrativo es, permite entender que, de lo que estamos hablando, es algo más que utilizar relatos en la empresa. Si bien es cierto que un cierto tipo de *management* ha puesto de moda el uso del *storytelling* (Yannis, 2000)²¹ como método de intervención en la gestión humana de la organización, el relato como tal es sólo una dimensión de los mecanismos que operan en el pensamiento narrativo en el que, como venimos de señalar, encontramos a unos agentes humanos intentando dar sentido a su presencia en la organización, y hacer inteligible su acción

²¹ Así, por ejemplo, en este libro, Yannis focaliza sobre las historias (stories) y las narraciones (storytelling) en la organización "in the narrow sense of narratives with simple but resonant plots and characters, involving narrative skill, entailing risk, and aiming to entertain, persuade, and win over" (p. 2).

en función de unos propósitos y unos resultados esperados. Por tanto, la perspectiva psico-narrativa, aun compartiendo con el *storytelling* el interés por el análisis de los relatos, no considera éstos como meras herramientas del *management* y el éxito organizacional²². Para la perspectiva psico-narrativa el relato forma parte de una forma irreductible de pensamiento que contribuye a dar sentido al funcionamiento y destino de la organización.

El paradigma psico-narrativo plantea un sujeto *bio-psico-socio-cultural* sobre el que no podemos extendernos aquí (Bermejo, 2005 a). Decir simplemente que es un sujeto que utiliza relatos, pero no sólo (también utiliza, por ejemplo, estructuras lógico-matemáticas en las que se apoya el paradigma positivista, instrumental y funcionalista, o estructuras causales, espaciales y temporales bien descritas por el constructivismo). Es un ser cuyas respuestas dependen de su ser biológico, psicológico (que procesa información en función de sus funciones psicológicas superiores), social (que vive y se co-construye con los otros), y cultural (la historia y el contexto cultural modelan sus fines y acciones)²³.

Por otro lado, la propuesta psico-narrativa, en realidad, está, en buen número de aspectos, en acuerdo con el paradigma interpretativo, bien descrito por Béatrice Vacher y Arlette Bouzon en este panel. Tanto la perspectiva interpretativa como psico-narrativa, comparten la necesidad de introducir el análisis de la acción en el contexto que incluye, como no, la producción y comunicación de relatos en el seno de la organización. Sin embargo, aun cuando las narraciones que circulan en las organizaciones son muy importantes, pues contribuyen a no pocas cosas que pueden favorecer, tanto la estructuración como la desestructuración del grupo humano y de la organización en definitiva, no podemos restringir la acción del individuo al análisis de estos relatos para entender en última instancia la organización en su conjunto. La perspectiva psico-narrativa, en mi opinión va más allá pues, manteniendo la importante participación de las estructuras lógico-matemáticas y causales en la actividad del sujeto, introduce la toma en consideración de la influencia del relato sobre el pensamiento y de éste (en su forma narrativa) en su canalización en la acción. Las narraciones no son inocuas para la mente sino que contribuyen a su estructuración. Las narraciones producidas por los individuos son, al mismo tiempo, por un lado, la manifestación de esa forma de pensamiento y estructura mental (de naturaleza narrativa) y, por otra, los relatos de esas narraciones son el alimento que activa esa forma de pensamiento, estructurándolo en ese proceso que engendra, de este modo, un circuito de retroalimentación continuo y abierto al cambio. Algunos pueden pensar que las narraciones por las que se interesa el paradigma interpretativo, se sitúan en modos de pensamiento concreto y situado. Sin

²² En el libro *Storytelling*, de Christian Salmon, se recogen ejemplos de este uso del storytelling en el management y las organizaciones.

²³ La psico-narrativa organizacional que se plantea a partir de este modelo de sujeto es situada, es decir, se inscribe en contextos sociales concretos. Ahora bien, ello no significa que las conclusiones de sus análisis no tenga la posibilidad de ser trascendidas ni puedan generalizarse. Por el contrario, esos marcos situados tienen estructuras comunes a diferentes situaciones pues comparten el marco de pensamiento que les confiere inteligibilidad y conduce a la acción.

embargo, esta manera de verlo es reduccionista pues los relatos tienen el poder de encontrar en lo particular lo universal. Dicho de otro modo, los relatos utilizados por los individuos permiten trascender su contenido concreto para erigirse en categorías. Es el individuo quién da ese salto, acordemos que nada ortodoxo (pero recordémoslo, las personas son humanos que manejan sobre todo heurísticos y no son cuasi-máquinas calculando algoritmos). Es en parte por ello que los relatos, al estar conectados con la intencionalidad del sujeto en su búsqueda de sentido, tienen capacidad simbólica. Esto ya lo han comprendido bien, aunque fuere de manera intuitiva, los dictadores de toda época (como ya lo señalaba Platón), al quemar los libros narrativos en la plaza pública por peligrosos. ¿La ficción es peligrosa?, se preguntaba con perplejidad la gente, como si la ficción (por tanto la irrealidad) pudiera cambiar la tozuda realidad. La respuesta es que sí porque el relato, sea ficticio o factual, engendra ideas y símbolos que pueden a su vez intervenir sobre la realidad, intentando transformarla. Por tanto, si es importante la psico-narrativa en las organizaciones no es en tanto en cuanto los contadores de historias generan dinámicas en el seno de la organización, y también hacia fuera de ella, ni es en tanto en cuanto las historias crean comunicación horizontal en la organización, ni tampoco en cuanto productoras de entretenimiento (lo que puede ser incluso saludable en el clima de la empresa)²⁴. Si todo lo anterior se da y puede tener su función en la organización, a mi modo de ver, la función nuclear del paradigma psico-narrativo es contribuir a entender, a través de los análisis que son susceptibles de hacerse, a partir de sus presupuestos teóricos, que los relatos producidos en la organización generan pensamientos (por tanto, símbolos con diferentes grados de abstracción mental) que, como todo producto del pensamiento narrativo, sirven para comprender, explicar, inspirar, formar e incluso educar y convencer. El poder del relato en la organización no es el servir de entretenimiento, como si de un espacio más de la ficción se tratara (al igual que ocurre en el cine, la televisión, etc.). El poder del relato en la organización está en que busca el significado (*meaning*) y el sentido (*sensemaking*) de lo que ocurre en su entorno. En la organización hay *hechos* pero sobre todo *significados*. Estos se acaparan de aquellos a través de la atribución de sentido en función de la intencionalidad. Este proceso tiene lugar, en no pocas ocasiones, mediante la narrativización de ese contexto organizacional. Lo importante así no es la búsqueda de la verdad sino de aquello que sea verosímil y sirva para afrontar las tareas concretas en esa organización concreta. El relato se erige así en una herramienta para entender y comprender ese entorno organizacional y, a partir del significado alcanzado, buscar el cambio, algo esencial en la organización. El método psico-narrativo no se aplica pues al relato en la empresa, como si de un epifenómeno se tratara, sino de un análisis que afecta al funcionamiento de la

²⁴ Por ejemplo, hace años fui responsable de formación en TeleMadrid. Esta empresa de televisión editaba una pequeña revista interna que distribuía gratuitamente entre sus empleados. La mayor parte del contenido de esa publicación eran reportajes ilustrados con fotos de las fiestas y eventos sociales en la propia empresa. Eso generaba no pocos relatos y comentarios entre los empleados (*mira pepito como baila aquí, o menganito no estaba en la fiesta porque...; etc.*), lo que contribuía a crear, en esa empresa con muchos empleados, un clima de conocimiento de su personal, diversión, etc. Estos relatos redundaban, a través de ese clima distendido, a crear lazos de cohesión e identidad en la empresa nada desdeñables en este tipo de organización.

organización como tal y, por tanto, que puede contribuir a desvelar claves que permitan a la organización avanzar hacia el cambio positivo (o bien no ser capaz, al no aplicarse, de detectar eventuales desequilibrios que afecten su sostenibilidad y eficacia como empresa u organización). Entender esos relatos y comprender la función de su circularidad en la organización no puede hacerse al margen de la concepción del sujeto pues, es éste, quien produce los relatos, los comprende, interpreta y da sentido social.

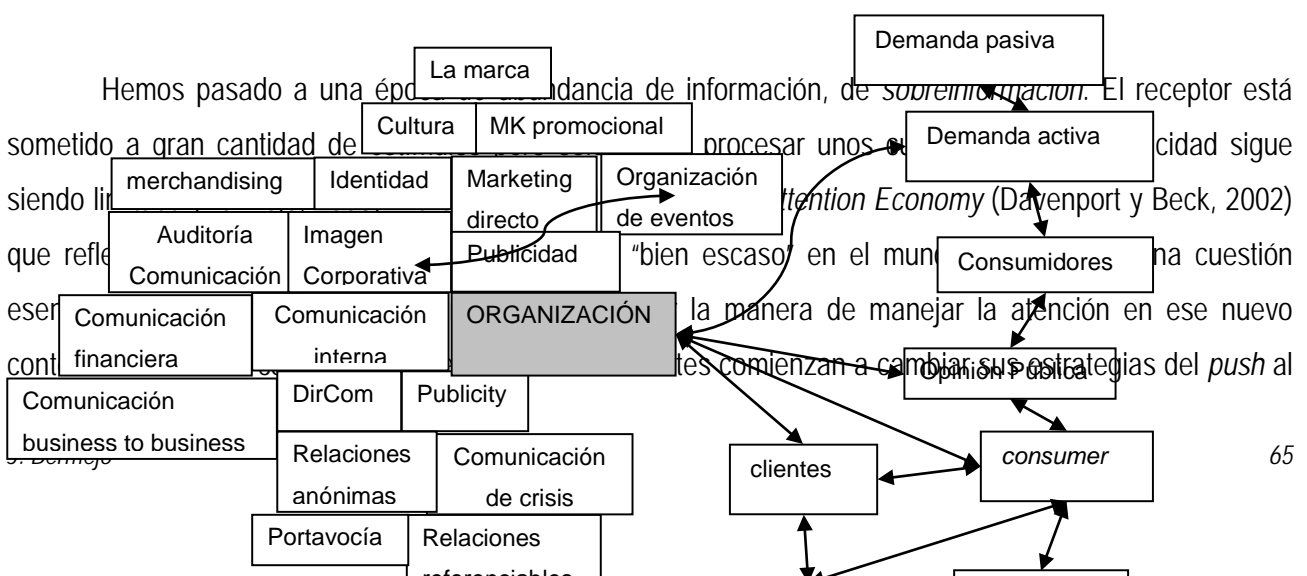
El análisis psico-narrativo no sólo concierne a la dimensión cognitiva del relato sino que afecta también y de manera indisoluble a la dimensión afectiva y emocional que acompaña la experiencia narrativa. Pero esta discusión, que nos llevaría lejos no puede ser abordada en el espacio de estas páginas, aun cuando debamos señalarla dada su importancia en la dinámica generada entre los individuos de la organización.

4. Algunos desafíos: los nuevos canales comunicativos bidireccionales

La opinión pública de principios del siglo XX, a la que se dirigían los *press agent*, como vimos más arriba, ha evolucionado en un proceso de progresiva diversificación. Los destinatarios hoy no son sólo los consumidores o clientes. Podemos hablar también de *consumer* y *prosumer* (Bermejo, 2008), *stakeholders* (Freeman, 1984), entre otros. Paralelamente, el contexto digital ha traído nuevos desafíos (Bermejo, 2007, 2008).

El que el paradigma psico-narrativo venga a sumarse, junto a los aportes de otros paradigmas arriba señalados, al esfuerzo de entender y actuar eficazmente en la Comunicación en las Organizaciones, hará que se puedan abordar en mejores condiciones los nuevos desafíos que la Comunicación en este inicio del siglo XXI les presentan a los investigadores de este campo. De entre aquellos que hemos analizado en otro lugar (Bermejo, 2009), señalemos aquí simplemente dos de ellos, como ilustración de lo que está ocurriendo, correspondientes a la dimensión mercadotécnica (aun cuando afectan a toda la organización como sistema), que tienen que ver con el paso de una comunicación entre la organización y los destinatarios de tipo **unidireccional**, a una de naturaleza **bidireccional** e **interactiva**. Estos dos desafíos se refieren a la gestión de la *Attention Economy* y el *prosumer* (Cf. Gráfico 3).

Gráfico 3.- Evolución de la expansión de la Comunicación en las Organizaciones a lo largo del siglo XX: del lado de los destinatarios



pull. Este fenómeno afecta no sólo a la relación de la empresa con sus *targets* sino en el tratamiento de la información que la empresa recibe o es susceptible de recibir y hacer circular en la empresa. Todo ello modifica la relación del binomio Información/Comunicación en las Organizaciones.

Hay un nuevo fenómeno con la aparición actualmente del denominado **Prosumer**²⁵ (productor + consumidor). Está caracterizado por: ser productor y consumidor al mismo tiempo; comunicación *one-to-one*; comunidades en red en un entorno de interactividad. El organigrama de la Comunicación en las Organizaciones se ve alterado por la actividad del *prosumer* que rompe, entre otras cosas, las barreras entre algunas dimensiones de la comunicación interna/externa, los modelos de relaciones productivas y mercadotécnicas, etc.

4. Conclusión

Proponer la recuperación de la unidad del individuo en los modelos de Comunicación en las Organizaciones, mediante la incorporación en sus investigaciones del paradigma psico-narrativo, puede tener el interés, no ya de que otros modelos puedan revisar su concepción de sujeto (haciendo posible así futuras integraciones de modelos) sino, y lo que es más importante, se introduzca una dinámica que genere nuevos *programas* de investigación, en el sentido que proponía Imre Lakatos²⁶. El paradigma psico-narrativo permite sugerir nuevos programas de investigación en el campo de la Comunicación en las Organizaciones y lo arma mejor para afrontar los desafíos de la Comunicación en el siglo XXI²⁷. Los dos fenómenos que hemos

²⁵ En el contexto publicitario actual podemos encontrar al usuario "creando" en dos niveles principales: **a) "creando" los propios productos o servicios** (o cuanto menos solicitándolos, personalizándolos y orientando al productor sobre sus deseos y necesidades). Actualmente marcas como Nike y Adidas ya permiten que el consumidor cree sus propias zapatillas personalizadas a través de la web. **b) "creando" o participando de forma proactiva en los mensajes publicitarios y la estrategia de marketing de la marca**. En el caso de *Chevrolet*, por ejemplo, la marca automovilística desarrolló un sitio web para el lanzamiento de su nuevo modelo *Tahoe* con una aplicación que incluía vídeos y audio para que los usuarios produjeran su propio spot del modelo y lo distribuyeran entre sus amigos y conocidos (en España también se han llevado a cabo acciones de este tipo por marcas como Filipinos [BuenRolloTV] y Caster Jeans [Cinesin]).

²⁶ Los *Programas* son grandes líneas que orientan la investigación y que se definen por un cierto número de axiomas que precisan las modalidades de construcción, de análisis y de explicación del objeto de estudio.

²⁷ Aunque un paradigma aspira a dar cuenta de toda la realidad, el funcionamiento de los diferentes paradigmas propuestos a lo largo del tiempo en ciencias humanas y sociales ha venido mostrando que los paradigmas suelen ser visiones parciales de la realidad. Es en la confrontación de los postulados de cada uno de los paradigmas, en la puesta en relación, en el cruce de sus visiones, que podemos hacer avanzar, como señalara Khun, nuestro conocimiento sobre un campo. Mi pretensión no es proponer un paradigma sustitutivo, ni tan siquiera proponer estrictamente un paradigma, pues para ello habría que desarrollar y acumular todo un conjunto de investigaciones psiconarrativas en el terreno de la comunicación en las organizaciones y, a partir de los resultados de éstas, postular las tesis de tal paradigma. Mi pretensión es simplemente la de llamar la atención y proponer una vía que puede ser heurística. No es una propuesta sin más, naturalmente, sino que se apoya en argumentos que muestran al mismo

evocado muy brevemente, de la *Attention Economy* y el *Prosumer*, hacen que la dinámica del tratamiento de la Información/Comunicación en las Organizaciones se modifique. En mi opinión, la adaptación a este nuevo contexto digital requiere la apertura epistémica, como la que aporta lo que aquí se ha planteado. Aunque, por razones de espacio, no hayamos podido extendernos aquí en ello, el paradigma psico-narrativo puede contribuir a ese proceso de adaptación al nuevo contexto económico y socio-cultural buscando mejores respuestas a los viejos y nuevos problemas de la TCO.

5. Bibliografía

BAMBERG Michael (1997), *Narrative Development*. Mahwah, NJ: LEA.

BERMEJO BERROS Jesús (2005a), *Narrativa Audiovisual. Investigación y Aplicaciones*. Madrid: Pirámide.

BERMEJO BERROS Jesús (2005b), *Hombre y Pensamiento. El giro narrativo en ciencias sociales y humanas*. Madrid: Laberinto Comunicación.

BERMEJO BERROS Jesús (2007), "Comprender al receptor de los media del siglo XXI". Ponencia en las Jornadas Claves para abordar el reto de la comunicación en el contexto digital. 11-12 de diciembre. Área de Extensión y Cultura. Universidad de Valladolid.

BERMEJO BERROS Jesús (2008), "El receptor publicitario del siglo XXI en el marco de la interactividad: Entre el *consumer* y el *prosumer*". In Marta Pacheco (Coord). *La publicidad en el contexto digital*. Sevilla: Comunicación Social. Ediciones y Publicaciones. 49-79.

BERMEJO BERROS Jesús (2009), "Los retos en el estudio de los públicos en su uso de medios de comunicación en las sociedades avanzadas". Ponencia en I Jornada de Investigación: Nuevos y Viejos Retos para la Comunicación en las Sociedades Avanzadas. Segovia, 13 mayo. AMS, Uva y UNED

BOUZON Arlette (2010), "Les recherches francophones en communication des organisations. Origines et fondements". II Congreso Internacional de la AE-IC. Comunicación y desarrollo en la era digital. 3-5 de febrero de 2010. Facultad de Ciencias de la Comunicación. Universidad de Málaga

BRUNER Jerome S. (1986), *Actual minds, possible worlds*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

BRUNER Jerome (1991), *Actos de significado*. Madrid: Alianza

BURKE Kenneth (1945), *A grammar of motives*. Berkeley and Los Angeles: University of California Press.

CANELÓN Agrivalca & SILVA Narsa (2004), "Una breve aproximación teórica a la comunicación organizacional". *Comunicación*, 4, pp. 40-51.

varias cosas: las insuficiencias y lagunas de algunas posturas actuales; el vacío que existe respecto a algunos factores clave; la necesidad de buscar modos de integración de visiones actuales acertadas pero parciales.

La teoría de la comunicación en las organizaciones sería así el resultado de las aportaciones cruzadas de los diferentes paradigmas parciales existentes y venideros. Abandonar el paradigma positivista en beneficio del narrativo es una vía equivocada. El verdadero desafío es integrar en modelos integradores las aportaciones de unos y otros. Pero ese, es un desafío de futuro.

DAVENPORT Thomas H. y BECK, John (2002), *La economía de la atención. El nuevo valor de los negocios*. Barcelona: Paidós empresa.

ELEXPURU, Itziar & YANIZ Concepción (2001), "Valores y Organizaciones". *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, nº 6, 2-13.

FREEMAN R. Edward. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: *Pitman Press*

GOULD S. J. (2004), *Érase una vez el zorro y el erizo. Las humanidades y la ciencia en el tercer milenio*. Madrid: Dracontos. Crítica.

GROLEAU Carole, TAYLOR James R. (1996), "Towards a subject-oriented worldview of information". *Canadian Journal of Communication*, p. 243-265

HALL Brian P. (1979), *Developing Leadership by Stages: A Value-based Approach to Executive Management*. London: Manohar Publications.

HALL Brian P. & THOMPSON Helen (1980), *Leadership Through Values: An Approach to Personal and Organizational Development*. New York: Paulist Press.

HALL Brian P. & TONNA B. (1989), *El inventario Hall-Tonna*. San Sebastián: Universidad de Deusto-Bilbao. Colección del ICE Tartalo.

HALL Brian P. (1998), "Knowledge Management and the Values Factor". *Knowledge Management Magazine*, London, 12.

HARRÉ Rom (1979), *Social Being*. Oxford: Basil Blackwell.

JABLIN Frederic M., PUTNAM Linda L., ROBERTS Karlene H., PORTER Lyman W. (Eds.) (1987), *Handbook of organizational communication*. Newbury Park, CA: Sage.

LUCAS MARÍN Antonio (1997), *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona: Bosch comunicación.

MINK Louis O. (1978), "Narrative form as a cognitive instrument". En R.H. Canary and H. Kozicki (Eds.). *The writing of history*. Madison, WI: University of Wisconsin Press. ;

PIÑUEL RAIGADA José Luís (1997), *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Síntesis.

PIÑUEL RAIGADA José Luís (2010), "La noción de mediación comunicativa para el análisis y el diseño de la comunicación organizacional". II Congreso Internacional de la AE-IC. *Comunicación y desarrollo en la era digital*. 3-5 de febrero de 2010. Facultad de Ciencias de la Comunicación. Universidad de Málaga.

PIÑUEL José Luís & LOZANO Carlos (2006), *Ensayo general sobre la comunicación*. Barcelona: Paidós Comunicación.

ROBINSON John A. Y HAWPE Linda (1990), "Narrative thinking as a heuristic process". En T.R. Sarbin (1986). *Narrative Psychology*. New York: Praeger. pp 111-125

SALMON Christian (2007), *Storytelling : La machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits*. Paris : La Découverte.

SOTELO Carlos (2004), "Historia de la gestión de la comunicación en las organizaciones". En LOSADA J.C. (Coord.): Gestión de la comunicación en las organizaciones. Barcelona: Ariel Comunicación.

VACHER B. (2009), "Articulation entre communication, information et organisation en SIC", Les Enjeux de l'information et de la communication / http://w3.u-grenoble3.fr/les_enjeux / 2009.

VACHER Béatrice (2010), " Dos paradigmas en la comunicación en las organizaciones, instrumental e interpretativo: posicionamiento histórico". II Congreso Internacional de la AE-IC. Comunicación y desarrollo en la era digital. 3-5 de febrero de 2010. Facultad de Ciencias de la Comunicación. Universidad de Málaga.

YANNIS Gabriel (2000), *Storytelling in Organizations. Facts, Fictions and Fantasies*. Oxford: Oxford University Press.

Dos paradigmas en la comunicación en las organizaciones, instrumental e interpretativo: posicionamiento histórico

Béatrice Vacher, investigador asociado, Instituto Político de Aix-en-Provence – beatricevacher@gmail.com

Resumen

En este artículo se pretende hacer un balance sobre un cierto número de elementos que han influido en la llegada y mantenimiento de dos paradigmas, de un lado el instrumental y de otro el interpretativo, que impregnan las teorías y las prácticas en comunicación de las organizaciones. El primer paradigma, instrumental, se ha visto muy influido tanto por el proyecto cibernético como por las evoluciones tecnológicas posteriores a la segunda guerra mundial. El paradigma interpretativo, por su lado, se ha desarrollado bajo la influencia de aquellas investigaciones que han destacado las prácticas de los actores en sus contextos. El artículo plantea asimismo una tercera influencia de naturaleza cultural.

Palabras clave:

Paradigma instrumental, paradigma interpretativo, teoría de la comunicación en las organizaciones, proyecto cibernético, nuevas tecnologías, estudio de las prácticas humanas en contexto.

Introducción

Deseo establecer aquí un vínculo entre los diferentes artículos propuestos en nuestro panel: entre el de Arlette Bouzon, teórico, en el que se describe la evolución de los paradigmas, tanto el instrumental como el interpretativo, en las investigaciones sobre comunicación en las organizaciones; el de Yanita Andonova, que describe, desde una perspectiva práctica, la evolución de la comunicación en las organizaciones en Francia; el de José Luís Piñuel, que muestra cómo se despliega la comunicación en una amplia diversidad de organizaciones y cómo lo aborda la investigación hispanohablante; y el de Jesús Bermejo que arranca en el punto en el que se detiene Arlette Bouzon, es decir, al desarrollar la importancia que está adquiriendo actualmente la perspectiva psico-narrativa en las teorías de la comunicación en las organizaciones. Propongo para ello detenerme en algunos elementos que han influido sobre la mayor o menor consideración de uno u otro de estos dos paradigmas: de un lado, el proyecto cibernético y la tecnología que lo acompaña, dos factores de gran influencia en el paradigma instrumental, aun cuando más tarde por la perspectiva sistémica. De otro lado, la toma en consideración, primero de manera imperceptible, luego de manera cada vez más explícita, de las prácticas humanas en contexto que obligan a relativizar la perspectiva positivista para

dirigirse hacia un paradigma interpretativo. Este posicionamiento histórico sobrepasa pues el campo de la comunicación en las organizaciones para situarlo en un contexto técnico y epistemológico.

En conclusión, desearía asimismo abrir el debate sobre las influencias culturales. Nuestro panel es, de hecho, bilingüe y no es sólo complementario sobre el plano teórico. El trabajo español de nuestro panel es al mismo tiempo más vasto y orientado hacia el futuro mientras que el francés busca comprender los fundamentos de nuestros paradigmas buscando las raíces, sobre todo en la literatura anglosajona. Me parece así que podemos plantearnos la cuestión de nuestras especificidades culturales.

1. Paradigma instrumental: influencia de la cibernética matizada por la sistémica

Las sucesivas aproximaciones, positivista, mecanicista y finalmente funcionalista de la comunicación, comparten el paradigma instrumental y han estado muy influenciadas por dos momentos importantes en nuestra historia reciente: el proyecto cibernético y las evoluciones tecnológicas, ambos estimulados por las necesidades de la segunda guerra mundial. Aun cuando matizado por la perspectiva sistémica, este movimiento sigue siendo determinista.

1.1. Proyecto cibernético y primeros ordenadores

El proyecto cibernético es el nombre de código del grupo que se reunió desde 1946 hasta 1963 para edificar una ciencia general del funcionamiento de la mente gracias a los progresos técnicos. Más conocido bajo el nombre de *Conferencias de Macy*, este grupo reunía a matemáticos, lógicos, ingenieros, fisiólogos, neurofisiólogos, psicólogos, antropólogos y economistas (Dupuy, 1994).

En este grupo destaca sobre todo John Von Neumann quien construyó las primeras máquinas de cálculo utilizadas por el ejército americano en 1943. Von Neumann se basó en los resultados de Alan Turing sobre las funciones lógicas que permiten hacer funcionar una máquina a partir de una descripción paso a paso de sus instrucciones (lo que se denomina algoritmo). Estas funciones, combinadas con el álgebra de Boole, que permite la codificación de hipótesis (tales como *si, entonces, sino, verdadero, falso*), son puestas en circuitos eléctricos permitiendo así los primeros cálculos automáticos. Claude Shannon y Warren Weaver son también miembros activos de la Conferencia Macy. Gracias a la codificación de los mensajes telegráficos en bits (0 y 1 denominados *información*), éstos proponen una teoría matemática de la comunicación (1948, 1975²⁸).

Mientras esto ocurría, se publicaron dos textos fundacionales de la cibernética: el del matemático y fisiólogo Norbert Wiener y el del neurofisiólogo Warren Mc Culloch. Wiener (1943, 1954) muestra como pasar de un mensaje de entrada (un *input*) a uno de salida (*output*) de manera regulada, gracias a bucles de retroalimentación (*feedback*). Esta idea le incita a hablar de cibernética o arte de gobernar. La máquina es

²⁸ Cuando aparecen dos fechas entre paréntesis, la primera corresponde a la versión americana en el original y la segunda a la versión francesa.

entonces considerada como el modelo de hombre. McCulloch irá más lejos al afirmar que los organismos no se parecen a las máquinas, son máquinas (en el sentido de ser seres lógico-matemáticos). Partiendo de la interrogante "cómo pensamos", la cibernética la traduce por "cómo calculamos" y McCulloch localiza los denominados *psycronos* (eventos físicos) en el cerebro como impulsos eléctricos enviados de una neurona a otra (Dupuy, 1994).

Esta aproximación modeladora, que predice la resolución de los problemas humanos por la física y las matemáticas, no se verá contradicha por los psicólogos y antropólogos de la Conferencia de Macy (Dupuy, 1994, p. 86), quienes defienden la idea de una causalidad circular entre la personalidad y la cultura (*Ibid.*, 82): la personalidad está forjada por el medio sobre el que ella influye a su vez. Además, la teoría matemática de la información y de la comunicación estructura el vocabulario de los participantes de las conferencias de Macy, quienes hablan, por ejemplo, de neurosis « *en términos de reducción de la cantidad de información que el sistema nervioso puede procesar, debido a la indisposición de algunos de sus circuitos* » (*Ibid.*, p. 124). La información deviene una cuestión de cantidad física y no sólo un problema de transmisión de señales. La información estará en la naturaleza, con independencia de los humanos.

Tanto la perspectiva empírico-funcionalista como el método estructural, presentados por Arlette Bouzon en este panel, se apropian de la definición cibernética para pensar una sociedad transparente que evitaría los bárbaros desbordamientos de la segunda guerra mundial (Miège, 2005). El funcionalismo favorece aquellos trabajos en los que los métodos son considerados como neutros y objetivos: « *El presupuesto que se maneja en la mente de sus promotores [del funcionalismo] es considerar que el modelo, tal y como es concebido, puede simplificar las diversas y contradictorias interpretaciones. Si adquiere el estatuto de regla, es en el nombre de la evidencia racional... El [individuo] no comunica: recibe, transfiere, repercute, asimila o almacena, pone en funcionamiento las substancias informacionales [...]* » (Gramaccia, 2001, pp. 30-33). Para el método estructural, toda comunicación, tanto aquella de bienes y mensajes como aquella de mujeres y hombres, es considerada sobre el mismo plano (Miège, 2005).

Así, la asimilación de la información a los datos estadísticos y a la informática, y la confusión entre información, conocimiento y comunicación, ha fundado una sociedad de la información principalmente instrumental (Mattelard, 2001). La influencia cibernética perdura a través de la perspectiva sistémica incluso si ésta propone algunos importantes matices al paradigma instrumental.

1.2. Matices de la perspectiva sistémica

La filiación de la cibernética, combinada con la teoría económica de los juegos (en la que de nuevo interviene Von Neumann), está garantizada por la primera sistémica propuesta por Herbert Simon (1960, 1980). Simon está fascinado por el modelo considerado como « *una idealidad, a menudo formalizada y matematizada, sintetizando un sistema de relaciones entre elementos cuya identidad, e incluso su naturaleza,*

[son intercambiables] *sin que el modelo sea alterado* » (Dupuy, 1994, p. 18). El modelo es así, de una parte, manejable y, de otra, tiene un valor explicativo y predictivo potente, gracias a las matemáticas. Para Simon, la informática es una prótesis indispensable del hombre para decidir, saber filtrar y procesar la sobreabundante información y, después, para simular y planificar la subsiguiente acción. Enuncia los principios correspondientes: comprender la manera en la que las decisiones son tomadas en la organización, plantear las cuestiones a las que la información responderá y adoptar una aproximación arborescente y modular de los problemas. En este marco « *la información organiza el modelo [...] : rápidamente se impuso la concepción, que centraba el estudio de la comunicación humana, esencialmente sobre los mensajes y, en particular, los mensajes de carácter informativo, transmitidos por los medios de comunicación y sobre los efectos cuasi taumaturgicos producidos sobre los auditorios [...]* » (Aguilera, 2006, pp. 116-117).

Estos principios serán criticados por la segunda sistémica (Morin, 1990), representada en Francia por dos corrientes: de un lado, en la filiación de tipo ciencias humanas, derivada de la escuela de Palo Alto, y que encontramos en Ciencias de la Información y de la Comunicación (Mucchielli, 1998), de otro lado, la filiación de tipo ingeniería (Le Moigne, 1974). La ausencia de diálogo entre estas dos filiaciones persiste desde las conferencias de Macy, aun cuando sus posiciones son bastante próximas entre sí. Ambas critican la división, demasiado rígida, de las organizaciones según Simon, y toman en consideración los aspectos geoestratégicos y socioculturales. Estas dos corrientes proponen una definición del sistema: es un conjunto de elementos en interrelación, con fronteras señaladas y que depende de los objetivos asignados al sistema. La sistémica busca de este modo modelar « *conjuntos compuestos por elementos en interacción dinámica que persiguen un objetivo claramente identificado* » (Miège, 2005, p. 19). Entre sus elementos, se encuentran los seres humanos. De todos modos, los partidarios de la perspectiva sistémica insisten sobre la complejidad inherente a los sistemas. Esta complejidad posee tres dimensiones: la recursividad (los efectos pueden crear su propia causa), el holograma (el todo está en la parte y viceversa), la *dialogía* (existen puntos de vista antagonistas sobre el mundo y su organización). Las dos primeras dimensiones están generalmente desarrolladas con mucho detalle, sobre todo para clarificar las nociones de frontera y objetivo del sistema. La tercera dimensión obliga a tomar en consideración al ser humano, no ya como una máquina potencial sino en su complejidad intrínseca. Esta dimensión permanece, sin embargo, como un objeto de especulación para la corriente ingeniería y es escasamente considerada en su dimensión interpretativa por la corriente de ciencias humanas. Así, la escuela de Palo Alto considera que la comunicación es un fenómeno integrado que explica los comportamientos como incorporaciones no conscientes de códigos culturales. La escuela de Palo Alto combina las aportaciones de la cibernética y la definición del sistema para comprender las reglas metalingüísticas que dirigen los comportamientos humanos (Miège, 2005). Es el principio de las terapias sistémicas en las que el paciente no es sino el síntoma de un medio ambiente patógeno (principalmente la familia). Erige así a « *la comunicación como la causa de no pocos males, favoreciendo de este modo la aplicación de criterios normativos. Las explicaciones naturalistas se desprenden de ellos [...] Esta tipo de*

terapia postula la existencia de un estado ideal de la comunicación a partir del cual todo fenómeno discordante es considerado anormal » (Olivesi, 2006, p. 185).

Efectivamente, la sistémica se mantiene prisionera de su modelo lógico-matemático: « *Las reservas que podrían formularse contra el pensamiento sistémico se refieren a la importancia acordada al valor estratégico exclusivo del elemento central que sostiene el proceso de decisión, es decir, la información, y al desconocimiento de su estatuto no discursivo* » (Gramaccia, 2001, p. 25).

Sin embargo, la influencia de la cibernética, incluso matizada por la sistémica es, desde y sobre todo a partir de los años 70, ampliamente contrabalanceada por la del estudio de las prácticas humanas en contexto y que suponen una apertura hacia el paradigma interpretativo.

2. Paradigma interpretativo: influencia del estudio de las prácticas humanas en contexto

2.1. La lógica formal concierne a las máquinas, la interpretación caracteriza a los humanos

Es ya interesante señalar que, el creador de la primera máquina, Von Neumann, no está totalmente de acuerdo con las generalizaciones que se hacen de sus resultados con máquinas en relación a los humanos. Sigue estando lúcido sobre la importancia de la capacidad humana para interpretar el mundo que le rodea, lo que no puede ser simulado en su máquina. Basa esta certeza sobre el trabajo de otros precursores matemáticos como Kurt Gödel y Alfred Tarski. En 1931, Gödel ya mostraba que en el interior de un sistema formal²⁹ se pueden codificar secuencias de fórmulas, lo que permite afirmar que el razonamiento es una forma de cálculo. En cambio, no podemos probar el valor de verdad de una fórmula. Esta permanece indecidible, siendo esta constatación lo que fundamenta el teorema de la incompletitud de Gödel. Tarski enuncia un teorema complementario en 1935: « *Existen sistemas formales para los que toda interpretación conduce a enunciados a la vez verdaderos y no derivables*» (Laurière, 1987, p. 90). Dicho de otra manera, lo que es verdad no es siempre demostrable, e incluso, la noción de verdad no es formalizable. Así, al interesarse por el sentido, Tarski y Gödel hacen intervenir las interpretaciones, lo que señala Von Neumann aunque no haya sido retenido de todos modos (Breton, 1987).

2.2. La acción situada y las decisiones organizacionales afinan la cuestión de la interpretación

Los trabajos de Lucy Suchman (1987), en Estados Unidos, han jugado un papel fundamental en la crítica del paradigma instrumental. Constituyen una continuación de las investigaciones de « *tradición etnometodológica [(de los años 60)] en los que la inteligibilidad mutua reposa sobre la puesta en evidencia y visibilidad de las acciones y concierne las competencias de sentido común, apoyándose en los recursos del*

²⁹ Un sistema formal « *es un conjunto de datos puramente abstracto, sin enlaces con el exterior, que describe las reglas de manipulación de un conjunto de símbolos procesados de una forma sintáctica únicamente, es decir, sin considerar el sentido*» (Laurière, 1987, p. 61), lo que se aplica al caso de las instrucciones dadas a las máquinas.

contexto » (Grosjean & Lacaste, 1999, p. 20). Movilizan asimismo los resultados de la sociología interaccionista para los que la interacción es « *esta huidiza evaluación de un conjunto de evidencias* » (Goffman, 1967, 1988). Edwin Goffman (1974, 1991) describe también los marcos de interacción, disponibles en la sociedad, a modo de esquemas interpretativos para la acción. Lucy Suchman muestra entonces que la acción es situada, inscrita en el contexto de circunstancias concretas y particulares. El modelado, preconizado y considerado como suficiente por Herbert Simon, no es aquí sino un recurso para la acción pero también una construcción social fuertemente dependiente de la historia y de la experiencia de los individuos que la elaboran (Suchman, 1993; Vera & Simon, 1993).

Asimismo, en el seno de las organizaciones y contrariamente a los postulados de Simon, las observaciones de su coautor, James G. March (March & Simon, 1958, 1965), en una serie de artículos publicados desde los años 60 (Cf. March, 1991), muestran con agudeza y todo detalle que:

- Siempre recogemos más información de la que necesitamos;
- Las informaciones son utilizadas para afirmarse, para persuadir a los otros pero no siempre para disminuir una incertidumbre colectiva;
- La información es también un símbolo de competencia, una marca de eficacia social así como una señal de legitimidad: « *El control de la información y de sus fuentes realza la competencia percibida e inspira confianza [...] Cuando no hay otro medio fiable para evaluar los conocimientos de un responsable, son los aspectos visibles de la recogida y almacenamiento de la información los que son empleados como medida de la calidad de las informaciones que posee y utiliza* » (Feldman & March, 1991).
- Los objetivos de la empresa nunca son claros porque las preferencias de los unos y de los otros son vagos, contradictorios y evolutivos. A veces, la información movilizada, permite más construir historias coherentes *a posteriori* que decidir.
- Los problemas, las soluciones y las acciones se presentan pocas veces de manera secuencial: las decisiones se desarrollan por sí mismas a medida que las acciones adquieren sentido para las personas. Es el modelo del « *Garbage Can* » (Cohen, March & Olsen, 1991).
- Los directores no son responsables todo poderosos ; su rol es más bien el de ayudar a los empleados a dar sentido a su experiencia.

Estas constataciones, en armonía con las de Lucy Suchmann, auguran el denominado *sensemaking* que proviene de un entrecruzamiento de saberes gracias a las historias que se cuentan los individuos en el trabajo y de la atención que cada uno a las acciones de los otros en sus situaciones concretas (Weick, 1995 ; Weick & Roberts, 1993). El *sensemaking* favorece el logro y el éxito colectivo. Es una crítica de la especialización que está considerada como un terreno favorable a la distracción y a la amplificación de pequeños errores que pueden acumularse hasta provocar un desastre.

2.3. Antropología, usos e innovaciones para estudiar la interpretación en contexto

En Francia, en el marco de las Ciencias de la Información y de la Comunicación (SIC), la antropología de la comunicación se ha amparado en las proposiciones de los *interaccionistas* (Edwin Goffman, Aaron Cicourel, Howard Becker) y de los *etnometodólogos* (Alfred Schultz, Harold Garfinkel) para desarrollar el estudio de las situaciones de comunicación en sus contextos históricos, lingüísticos, sociales y, a menudo, político (Miège, 2005 ; Winkin, 2001).

Pero las SIC se inspiran igualmente de, al menos, otras dos referencias históricas francesas, la sociología de los usos y la sociología de la traducción.

Michel de Certeau (1990) está considerado como un precursor de la noción de uso. Este autor se interesa por las operaciones de los ejecutantes, es decir, a la manera en la que los individuos movilizan su entorno cotidiano (y sobre todo las tecnologías) para crearse en cuanto sujetos. Habla de « *silenciosas y sutiles astucias* » que las personas despliegan para escapar a los mensajes impuestos por los productos de consumo. De manera más general, la sociología de los usos (Jouët, 2000 ; Chambat, 1994 ; Saint Laurent, 1998 ; Andonova, 2004) sobrepasa la postura determinista (técnica o social) para interesarse por la construcción de las relaciones entre tecnología y sociedad. Permite precisar que entre la técnica, que modela los usos, y lo social, que transformaría radicalmente todo lo que había sido previsto en la innovación técnica, los usos (por ejemplo, las prácticas de comunicación mediatizadas) nunca se corresponden con las prescripciones de la máquina, incluso si la racionalidad, inscrita en esta última, estructura ampliamente las prácticas. Hay un juego, « *una interrelación de la técnica y de lo social* » (Miège, 2005, p. 64) y no determinismo, ni tampoco técnica, ni social.

La sociología de la innovación, también denominada sociología de la traducción (Akrich, Callon & Latour, 2006, reedición de artículos aparecidos desde los años 70) procede del mismo paradigma interpretativo. Esta se ha desarrollado en oposición al modelo *difusionista* que pretendería que una innovación técnica se difunde si ésta está bien adaptada al sistema social. Por el contrario, esta corriente muestra que la concepción del objeto técnico no es neutra y que la participación o no de los actores concernidos juega un gran papel. Estos últimos pueden, de hecho, debatir en torno a un objeto aún virtual y son las controversias generadas a partir de ese debate, las que hacen evolucionar el producto más hacia el éxito que hacia el fracaso. Los partidarios de la innovación tienen entonces, como tarea principal, contrarrestar los argumentos de sus oponentes para hacer una alianza del mayor número de personas en torno a su causa. Se considera que el objeto ya juega un papel en el programa de su vida o de su muerte. No es pues neutro, es un actor no humano (o actante) que necesita sin embargo la presencia de protagonistas (humanos) que « tomen la palabra ». El vínculo es muy estrecho entre los usos (que toman en consideración a los utilizadores en su contexto social) y esta aproximación de la innovación por medio de la traducción.

El paradigma interpretativo deja así un amplio espacio a la indecisión y a la incompletitud de las herramientas. Este espacio se aleja de una concepción objetiva del mundo pero, podemos afirmar a pesar de todo que « *son ahora dos culturas las que se oponen: una cultura favorable a las leyes de la instrumentación económica y técnica, y una cultura emergente, más crítica, más abierta, más inquieta también, pero que tiene ahora la ventaja de identificar al adversario [la racionalidad instrumental]*» (Gramaccia, 2006, p. 210). Es tal vez más oportuno pensar en forma combinatoria, lo que parece más apropiado a los franceses. Así, los trabajos que se interesan por las relaciones entre tradiciones culturales y funcionamiento de las organizaciones (Iribarne, 1989 & 2006 ; Chevrier, 2008) muestran hasta qué punto « *la oposición entre lo que hacemos "en teoría" y lo que hacemos "en la práctica", entre los principios solemnemente hechos públicos y los arreglos que no se conforman a ellos, o también el hábito de coger y dejar, según convenga, cuando se trata de aplicar las reglas, constituyen rasgos bien conocidos de la sociedad francesa [...] Y es que la concepción de la vida en sociedad, que inspira el universo de las reglas, no es la que rige las prácticas [contrariamente al respeto religioso de las reglas para los Norteamericanos]* » (Iribarne, 2006, p. 129). Otra particularidad francesa es la importancia de la distinción entre lo que es grande y noble y entre lo que es bajo y degradante. En la categoría de lo noble encontramos el trabajo intelectual, la proezas técnicas y el ingenio: « *Los ingenieros franceses emprenden la tarea de abordar la complejidad por medio de la maña y el bricolaje imaginativo* » (Chevrier, 1998, p. 153). A la inversa, lo que es considerado como vil comprende la relación de servidumbre (opuesta a hacer un servicio, que es una acción noble) y el hecho de anteponer sus intereses personales a los de la ciudad. Un principio de moderación regula entonces la sociedad francesa y la « *relación jerárquica [es] profundamente marcada por las exigencias del honor [...] El subordinado francés no necesita que se le haya fijado una responsabilidad para que se sienta responsable* » (Iribarne, 1989, p. 22). Ser responsable no es rendir cuentas a otra persona sino vigilar a lo que debe ser. Las reglas no son pues respetadas si contradicen los deberes que la costumbre fija al estado al que se pertenece : « *Es impensable codificar en textos, que tienen algún alcance normativo, las relaciones que encontramos en la realidad entre superiores y subordinados* » (Iribarne, 2006, p. 132). En cambio, « *nos sentimos obligados de hacer bien más allá de las cuentas que tenemos que rendir* » (Iribarne, 1989, p. 28).

Conclusión

El paradigma instrumental asimila la información al formateado de las representaciones y la comunicación al proceso de puesta en común de esas representaciones. Este paradigma se sitúa en una perspectiva universalista y voluntarista. El paradigma interpretativo considera, por su lado, que la información es dar forma a las interpretaciones en contexto y la comunicación es una puesta en relación de esas interpretaciones. Este paradigma obliga pues a relativizar el alcance universal de las técnicas y de la voluntad humana de descender sobre el terreno con, como señala Arlette Bouzon en este panel, el cuestionamiento de lugar del investigador. De hecho, este trabajo de investigación, próximo a las prácticas en su contexto,

permite tomar en consideración las interpretaciones locales, más o menos compatibles entre ellas, pero, entre estas interpretaciones se encuentra la del investigador. Este último no es entonces ese observador neutro y objetivo al que valora el paradigma instrumental.

Los franceses pueden encontrar su lugar en la combinación de dos paradigmas sin tener cuestionar totalmente sus fundamentos culturales pero, ¿en qué medida la concepción española de la sociedad es compatible con esta combinación? ¿Obliga ésta, por el contrario, a hacer una elección? Si tal es el caso, ¿Cuál es la elección? De la misma manera, podemos preguntarnos acerca de nuestras referencias teóricas que ahondan significativamente en los modelos norteamericanos aun cuando nuestras concepciones del orden, de la jerarquía, de las prelación y de la libertad son muy diferentes en, al menos, estos tres países (Estados Unidos, Francia, España).

Dejo estas últimas consideraciones, de orden cultural, para el debate que espero tengamos con ocasión de nuestra mesa redonda durante el congreso.

Bibliografía

AGUILERA (de) Miguel (2006), "Les modèles de la communication et leur objet d'étude". *Communication & Organisation*, 30, pp. 111-125.

AKRICH Madeleine, CALLON Michel, LATOUR Bruno (2006), *Sociologie de la traduction, textes fondateurs*. Paris: Presses de l'Ecole des Mines de Paris.

ANDONOVA Yanita (2004), *L'enchevêtrement des techniques, des discours et des pratiques en milieu industriel. Contribution à une approche des usages des TIC*. Paris : Thèse de Doctorat, Celsa, 26 nov.

BRETON Philippe (1987), *Histoire de l'informatique*. Paris : la Découverte.

CERTEAU (de) Michel (1990), *L'invention du quotidien 1. Arts de faire, folio essais*. Paris : Gallimard.

CHAMBAT Pierre (1994), "Usages des technologies de l'information et de la communication (TIC) : évolution des problématiques". *Technologies de l'information et société*, 6, pp. 249-269.

CHEVRIER Sylvie (1998), "Le solide contre l'ingénieur : malentendus dans la gestion de projets franco-suisse", En Ph. Iribarne & Al. : *Cultures et mondialisation, Gérer par delà les frontières*. Paris : le Seuil, pp. 115-135.

CHEVRIER Sylvie (2008), *La gestion des équipes interculturelles : une approche interprétative*, Paris : Note de synthèse en vue de l'Habilitation à Diriger des Recherches, 3 juillet.

COHEN Michael, MARCH James, OLSEN J. (1991), "Le modèle du «garbage can» dans les anarchies organisées", En March J.G. (Dir.) : *Décisions et organisations*. Paris : les Éditions d'Organisation, pp. 163-203.

DUPUY Jean-Pierre (1994), *Aux origines des sciences cognitives*. Paris : La Découverte.

FELDMANN Martha S., MARCH James G. (1991), "L'information dans les organisations : un signal et un symbole", En March J.G. (Dir.) : *Décisions et organisations*. Paris : les Éditions d'Organisation, pp. 255-275

GOFFMAN Erving (1974), *Les rites d'interaction*. Paris : Éditions de Minuit (1967 : édition américaine).

GOFFMAN Erving (1991), *Les cadres de l'expérience*. Paris : Éditions de Minuit (1974 : édition américaine).

GRAMACCIA Gino (2001), *Les actes de langage dans les organisations*. Paris : l'Harmattan.

GRAMACCIA Gino (2006), "Le numérique au risque du "sub politique" : la parole dans l'espace public". En A. Bouzon (Dir.) : *La communication organisationnelle en débat : champs, concepts, perspectives*, Paris : l'Harmattan, pp. 193-215.

GROSJEAN Michèle, LACOSTE Michèle (1999), *Communication et intelligence collective. Le travail à l'hôpital*. Paris : Presses Universitaires de France.

IRIBARNE (d') Philippe (1989), *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris : le Seuil.

IRIBARNE (d') Philippe (2006), *L'étrangeté française*. Paris : le Seuil.

JOUËT Josiane (2000), "Retour critique sur les usages ", *Revue Réseaux*, 18/100, pp. 490-521.

LAURIERE Jean-Louis (1987), *Intelligence artificielle, résolution de problèmes par l'homme et la machine*. Paris : Eyrolles.

LE MOIGNE Jean-Louis (1974), *Les systèmes de décision dans les organisations*, Paris : Presses Universitaires de France.

MARCH James G. (1991), *Décisions et organisations*, Paris : les Editions d'organisation.

MARCH James G., Simon Herbert (1965), *Les organisations, problèmes psycho-sociologiques*. Paris : Dunod (1958 : édition américaine).

MATTELART Armand (2001), *Histoire de la société de l'information*. Paris : la découverte.

MIEGE Bernard (2005), *La pensée communicationnelle*. Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble.

Morin Edgar (1990), *Introduction à la pensée complexe*. Paris : ESF Éditeur.

MUCCHIELLI Alex (1998), *Approche systémique et communicationnelle des organisations*. Paris : Armand Colin.

OLIVESI Stéphane (2006), *Sciences de l'information et de la communication. Objets, savoirs, discipline*. Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble.

SAINT LAURENT (de) Anne-France (1998), *Informatique en réseau et dynamique des usages*, thèse de doctorat en Sciences de l'information et de la communication. Rennes : Université de Rennes 2, 15 déc.

SIMON Herbert A. (1980), *Le nouveau management. La décision par les ordinateurs*. Paris : Économica, (1960: édition américaine).

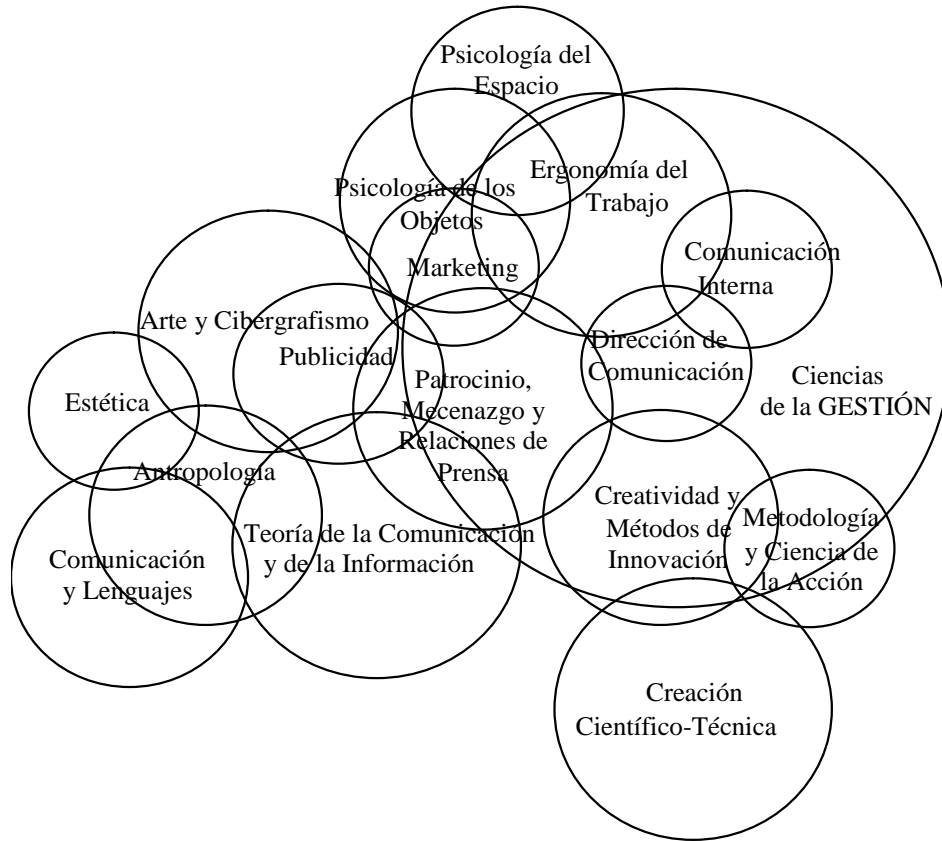
SUCHMAN Lucy (1987), *Plans and situated actions*. Cambridge: Cambridge University Press.

SUCHMAN Lucy (1993), "Response to Vera and Simon's situated action: a symbolic interpretation", *Cognitive Science*, 17, 1, pp. 71-75.

VERA Alonso H., SIMON Herbert A. (1993a), "Situated action: reply to reviewers", *Cognitive Science Vol.17*, 1, pp. 77-86.

- WEAVER Warren et SHANNON Claude (1975), *Théorie mathématique de la communication*. Paris : CELP (1948: édition américaine).
- WEICK Karl E. (1995), *Sensemaking in Organizations*. CA, Thousand Oaks: Sage Publications.
- WEICK Karl E., ROBERTS Karlene H. (1993), "Collective mind in organisations: Heedful interrelating on flight decks", *Administrative Science Quarterly*, 38, 3, pp. 357-381.
- WIENER Norbert (1954), *Cybernétique et société*. Paris : UGE 10/18 (1943 : édition américaine).
- WINKIN Yves (2001), *Anthropologie de la communication. De la théorie au terrain*, Paris : Seuil.

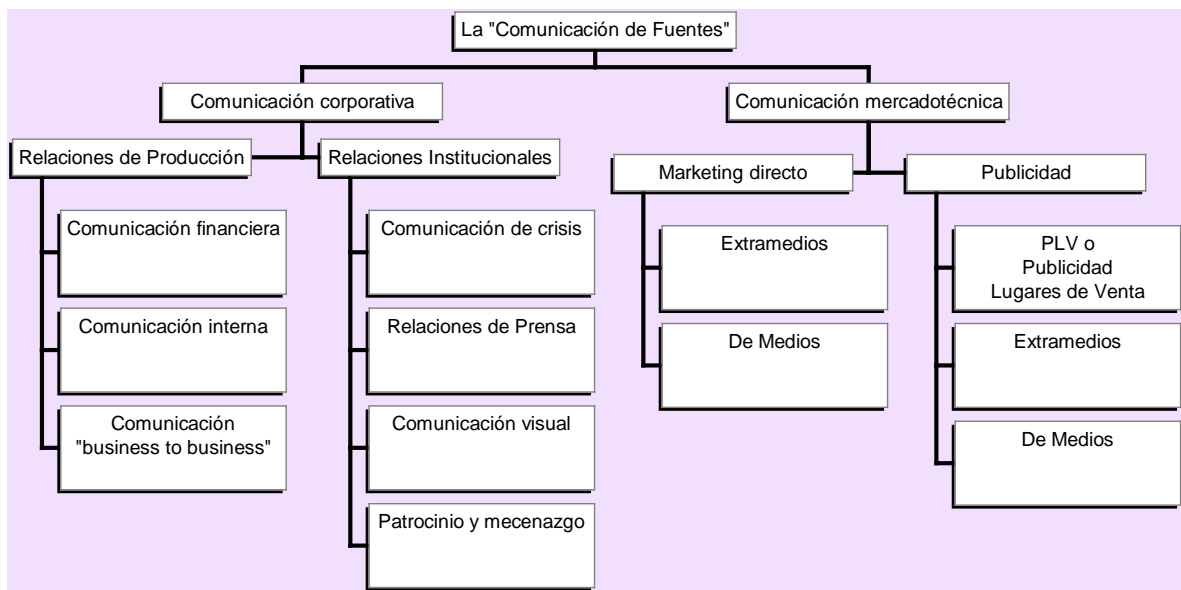
Figura 1: Mapa semántico de la gestión en la empresa y los objetos científicos de estudio (Piñuel)



Cuadro 1: Matriz de la contextualización de saberes (Piñuel)

		Facultades Universitarias					
		Medicina	Ciencias económicas	Ciencias Empresariales	Derecho	Psicología	Ciencias de la Comunicación
Gestión en la empresa	Salud laboral	Teorías Micro y Macro sobre formación de Capital	Administración financiera (Sociedades, Bolsa, etc.)	Derecho Financiero Fiscal, etc.	Psicología de los Valores y aspiraciones	Comunicación estratégica y comunicación financiera	
	Prevención de riesgos y asistencia sanitaria	Producción (Análisis de costes, de sistemas, etc.)	Gestión de calidad (Investigación operativa, Certificados de calidad, etc.)	Derecho Laboral	Ergonomía del trabajo	Comunicación interna, Comunicación de crisis, Comunicación "B to B", etc.	
	Higiene, Nutrición, Etc.	Mercado (viabilidad de oferta y demanda, distribución, precios, etc.)	Comercialización (Gestión de Stoks, Mantenimiento, Distribución, etc.)	Derecho Mercantil, etc.	Psicología del Consumo, etc.	Publicidad, RR de Prensa, Eventos, Patrocinio y Mecenazgo, etc.	

Gráfico 1: Las rutinas de comunicación y la empresa (Piñuel)



Cuadro 2: Objetos de estudio, campos de conocimiento y modelos para revisar el saber de “La comunicación organizacional” (Piñuel)

Ámbitos de conocimiento		
Algunos objetos de estudio	Campos de conocimiento	Algunos modelos que revisan el saber
<ul style="list-style-type: none"> • Transmisión de mensajes y redes para la circulación de información 	<ul style="list-style-type: none"> • Física • Arquitectura de computadores, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Teoría de la Información (Shannon) • Teoría de Redes (Degenne & Forsé, 1999), etc.
<ul style="list-style-type: none"> • Lenguajes, textos, discursos, significados 	<ul style="list-style-type: none"> • Semiología • Lingüística 	<ul style="list-style-type: none"> • Teoría del Prototipo, en Semántica cognitiva (G. Lakoff) • Modelos narrativos (<i>storytelling</i> de Yannis Gabriel), etc.
<ul style="list-style-type: none"> • Comportamiento grupal 	<ul style="list-style-type: none"> • Psicología social 	<ul style="list-style-type: none"> • Teoría de la disonancia cognitiva (Festinger. L.) • Teoría del “Doble vínculo” (Bateson, G.), etc.

Cuadro 3: Constantes de interacción y variables de sus dimensiones comunicativas, comportamentales y sociales (Piñuel)

<i>Campo de estudio: Situaciones de Interacción</i>	<i>Transmisión de mensajes Sistema Comunicación [SC]</i>	<i>Intercambio de estímulos/datos Sistema cognitivo [SE]</i>	<i>Intercambio de prestaciones Sistema de Relación Social [SS]</i>
Ejecutantes	Actores Emisores Receptores	Sujetos Ego Alter	Agentes Productores Distribuidores Consumidores
Herramientas	Instrumentos Productores de señales Distribuidores de señales Receptores de señales	Útiles Asimilación Acomodación	Medios Capital Trabajo
Producciones	Expresiones (Mensajes) Materias Expresivas Configuraciones expresivas	Objetos Perceptibles Abstractos	Productos Mercancías Bienes Servicios
Orden	Lenguajes (o Códigos) Patrones expresivos Códigos de significación	Epistemes Lógicas Categorías	Sanciones Roles/Status Valores/Normas

Cuadro 4: Modelo estructural de las Mediaciones (Piñuel)

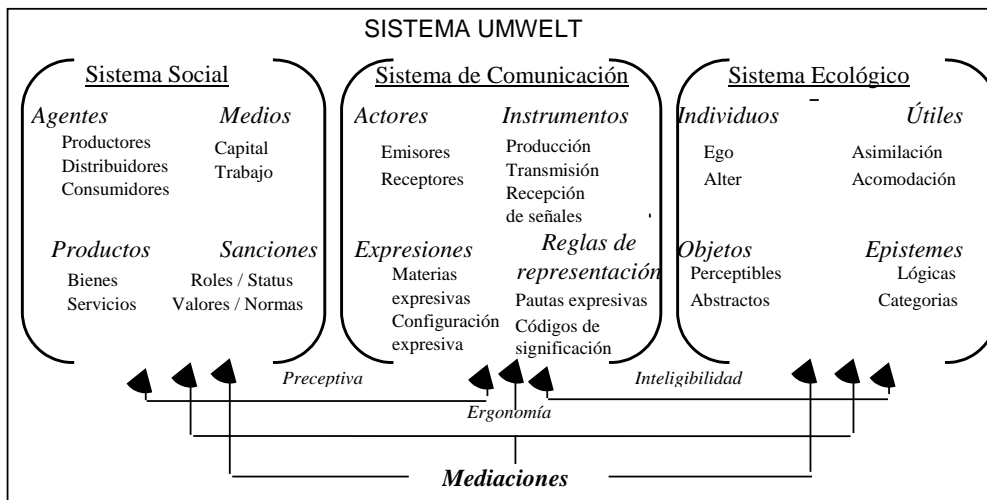


Gráfico 2: Esquema de la evolución diacrónica de las mediaciones (Piñuel)

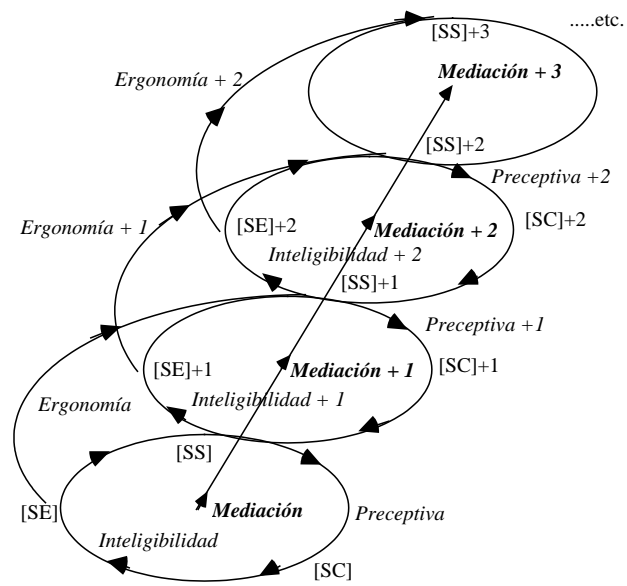
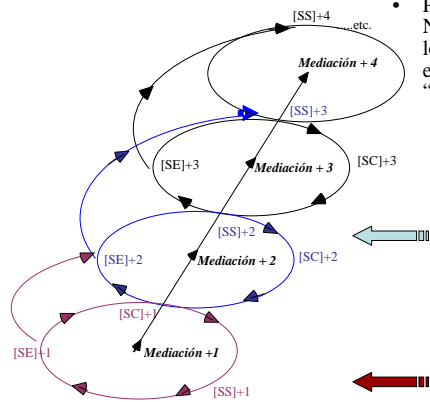


Gráfico 3: Formulación gráfica del modelo diacrónico mediante ejemplos (Piñuel)



- Por ejemplo, si comparamos NEGOCIACIÓN DE HORARIOS y SORTEO DE PREMIOS, los socioesquemas de género permiten establecer, según nuestra propuesta, “dominios de realidad” diferentes:
 - NEGOCIACIÓN DE HORARIOS: elegir un turno diseñado y ofertado por Recursos Humanos (SS)(2) y anunciado en Reunión Departamento (SC)(2), que puede satisfacer aspiraciones personales de conciliación (SE)(2) y solicitarlo (SS)(3). O sea:
 - [SS](2) : [SC](2)→[SE](2)→[SS](3)
 - SORTEO DE PREMIOS: asistir a una celebración y participar de las apuestas de un juego (SE)(1), integrado en el montaje escénico de un evento (SC)(1), gracias al patrocinio de la propia empresa promotora (SS)(1), y divertirse (SE)(2). O sea:
 - [SE](1) : [SC](1)→[SS](1)→[SE](2)

Gráfico 1.- Evolución de la expansión de la Comunicación en las Organizaciones a lo largo del siglo XX: del lado de la Organización, en sus orígenes, a comienzos del siglo XX (Bermejo)

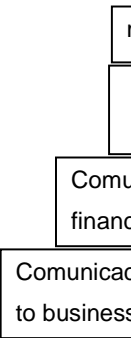


Gráfico 2.- Algunos conceptos presentes en las agendas de los planificadores de la Comunicación en las Organizaciones (Bermejo)

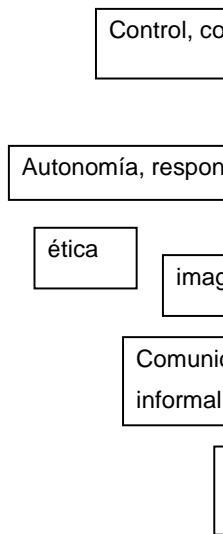


Gráfico 3.- Evolución de la expansión de la Comunicación en las Organizaciones a lo largo del siglo XX: del lado de los destinatarios (Bermejo)

