

Comunicación interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones

Marlene Marchiori

La comunicación interna es un proceso complejo, multidimensional e imprescindible para el desarrollo de las organizaciones. El abordaje del diálogo es presentado y discutido en una perspectiva de negociación social del significado, siendo fundamental exponer sobre las cuestiones de relacionamiento e interacción de la dimensión comunicativa en las organizaciones contemporáneas. Comunicación y organización pasan a ser aspectos indisolubles e interdependientes en la construcción y reconstrucción de los procesos organizacionales.

Palabras clave: Comunicación organizacional, comunicación interna, interacción

RESUMEN

ABSTRACT

Internal communication is a multi-dimensional and complex process and essential for the development of organizations. The dialog approach is presented and discussed within the perspective of a social negotiation of meanings and under the consideration of relational and interactive issues of the communicative dimension of contemporary organizations. Communication and organization are seen as inseparable and interdependent for the construction and reconstruction of organizational processes.

Key words: Organizational communication, internal communication, interaction

Introducción

Informar, exponer sobre el nivel de entendimiento de un mensaje, readecuar vehículos y fenómenos de medios, identificar el nivel de información, estudiar formas de mantener al público informado, analizar actitudes, evaluar estímulo/respuesta entre emisor y receptor, medir el resultado de los procesos de información y comunicación diversos pueden ser de los abordajes de análisis que demuestran la característica de comunicación centrada en un modelo mecanicista, responde a los procedimientos y soportes que utiliza para comunicar. Entre los innumerables modelos de comunicación se destaca como primero el modelo lineal de comunicación o transmisor de información, el cual configura la comunicación como unidireccional y enfatiza esencialmente el papel del mensaje.

El modelo de información propuesto por Shannon e Weaver (1949), el cual ejerció «fuerte influencia en la Lingüística» (Barros, 2005), privilegia: fuente, transmisor, señal, receptor, destinatario, mensaje y ruidos. La visión mecanicista de la comunicación se vuelve evidente en función de simplificar excesivamente la comunicación al referirse al «plano de expresión o de los significantes (mensaje como secuencia de señales)» (Barros, 2005, p. 27). Se trata, sin ninguna duda de un abordaje clásico, que posibilita el entendimiento de los mensajes. Según Schuler (2004), este modelo nunca tuvo la preocupación de explicar la comunicación humana, siendo fundamental que se aplique para las cuestiones de origen psicológico, sociológico e contextual.

El segundo modelo, en esta línea de pensamiento, es el de persuasión (Morreale

et al, 2007); este es capaz de influenciar personas, cuya comunicación es utilizada para reforzar o modificar actitudes, valores o acciones. Benveniste (Barros, p. 31) expone que es fundamental que exista un código parcial o totalmente «común al remitente y al destinatario para que la comunicación ocurra». Morgan (Smircich, 1983, p. 223) sugiere que la teoría organizacional funcionalista acabe por crear y elaborar un lenguaje que sustente «un sistema de valores para el conocimiento y gerenciamiento de la experiencia organizacional». La función de la organización. Barros (2005, p. 26) llama la atención para la comunicación en el «cuadro de las preocupaciones lingüísticas».

Melmborg e Jakobson (apud Barros, 2005) son los lingüísticos que trabajan por el propósito de ampliar los elementos del modelo

de información. Ellos exploran una descripción teórica del proceso de comunicación, destacando el de Jakobson que considera al contexto, el código y el contacto (canal físico), los cuales facultan al proceso «al entrar y al permanecer en comunicación» (Barros, 2005, p. 28). Estos estudiosos ampliaron el análisis de comunicación verbal y expusieron sobre el contexto y la experiencia a ser comunicada.

La evolución del modelo mecánico de la comunicación, tendencia a la introducción y aplicación de la comunicación por de soportes- digitales, destaca una mirada más amplia en el contexto de las organizaciones. En el modelo interactivo, la comunicación es un proceso circular – en el cual emisor y receptor alteran posiciones en términos de recibimiento/emisión de mensajes. El modelo tradicional entiende que las personas son al mismo tiempo emisoras y receptoras de mensajes (Morreale et al., 2007). Se percibe que en el modelo tradicional todo se ve concentrando en la construcción de significados compartidos, a medida que las personas originan, estimulan y desenvuelven un proceso comunicativo.

Una nueva visión se refiere a la comunicación como comunidad. En ella, la dimensión de la comunicación atraviesa el ambiente y crea las diferentes comunidades de las cuales una misma persona participa; en este proceso es fundamental considerar que las personas pueden pertenecer a múltiples comunidades al mismo tiempo. La comunicación se percibe como un proceso que se desarrolla a lo largo del tiempo y crea «nuestros mundos sociales» (Morreale et al., 2007, p.21) nos lleva a reflexionar sobre la perspectiva teórica presentada por (Berlo 2003, p.109), a saber, «los comportamientos de la fuente no ocurren independientes de los comportamientos del receptor, o viceversa», siendo la relación fuente y receptor interdependientes.

Se destaca la contribución relevante de Jakobson (Barros, 2005, p. 33) que apunta para la cuestión de la variedad de funciones del lenguaje para el estudio de la comunicación, o sea, la función informativa es una de las formas de ponderar sobre el lenguaje. Las funciones están centradas en uno de los elementos del proceso de comunicación y pueden ser caracterizadas como: «emotiva (centrada en el remitente); referencial (centrada en el contexto o referente); poética (centrada en el mensaje); fática (centrada en el contacto social para poder transmitir y optimizar); metalingüística (centrada en el código); y

conativa (centrada en el destinatario)» (Jakobson, Barros, 2005, p. 32). El modelo de Jakobson trae contribuciones, pero tiene fuerte carácter mecanicista, como dijo Barros (2005, p.41), «no examina adecuadamente las relaciones socio-históricas e ideológicas de la comunicación, y prácticamente no trata la reciprocidad característica de la comunicación humana», aporte teórico que se concentra en el «hacer-saber».

El análisis teórico sobre la comunicación evoluciona a partir de los años 50, en el modelo circular de la comunicación de interacción verbal que surge, en los Estados Unidos con Bateson, Hall e Goffman (Barros, 2005), como investigadores, los cuales presentaron la teoría de la nueva comunicación» (Barros, 2005, p. 42), habiendo sido el ruso Bakhtin, en la década del 80, el pionero en los estudios del diálogo entre interlocutores y siendo la interacción verbal la realidad fundamental del lenguaje, según expone. En resumen, Barros (2005) – en las diversas líneas epistemológicas presentes en la comunicación – demuestra un interesante recorrido de las posiciones funcionales presentes en la praxis de la comunicación, el modelo de relacionamiento que impone un juego sustentado por valores compartidos en el embate entre la perspectiva utilitaria y la perspectiva crítica de la comunicación y de la administración.

Al reflexionar sobre la comunicación interna en el contexto organizacional nos preguntamos: ¿Por qué estamos cuestionándonos en relación a una visión centrada en la producción de fenómenos de medios? ¿Cómo mirar para la comunicación de una manera más amplia? ¿Cómo evolucionar en relación a las cuestiones básicas: Lo qué, cuándo, cómo informar? ¿De qué forma las organizaciones pueden probar la comunicación interna? Cómo construir y reconstruir por la comunicación los procesos que son inherentes a las realidades evidenciadas en un determinado momento de la organización? Estas son preguntas que sin duda se ofrecen para la profundización inicial en las razones de la comunicación organizacional.

Contextualizando sobre comunicación organizacional

Hemos visto que hay una creciente preocupación con la posibilidad de que las organizaciones se conformen con apenas producir un vehículo de comunicación. Estamos siendo testigos e incentivadores de un proceso

de cambios de postura de la comunicación interna en las organizaciones. Este hecho puede comprobarse cuando se analizan los resultados de estudios sobre comunicación interna desarrollada, en los años 2002, 2005 y 2007, por la Asociación Brasileira de Comunicación Empresarial (ABERJE) junto con el Instituto ABERJE de Pesquisa – DATABERJE (Aberje, 2007). Los estudios abordan el *status* de la comunicación en las empresas, la estructura de los equipos, la formación de los gestores, los medios de comunicación más utilizados, además de inversiones en el área. Innumerables son las informaciones arrojadas en las investigaciones y se considera interesante destacar, para el objetivo de este artículo, la cuestión, ¿Cuál es el principal medio de comunicación interna disponible en la empresa? Periódicos (26,6%), seguido de intranet (18,9%), revista (15,2%), murales (9,8%), correo electrónico (5,5%), boletín informativo (4,3%), comunicación cara a cara (2,4%) y otros (6,7%) son las respuestas referidas en el estudio de 2007. Holtz (2004) sugiere que los líderes empeñados en desarrollar organizaciones que superen expectativas, deben entender que la comunicación cara a cara, en cada nivel organizacional tiene que ser observada como fundamental. La relación entre persona y persona y la interacción en tiempo real no puede ser sustituida por ninguna estrategia, por la confianza que se establece en esta relación.

En contrapartida, existen innumerables Medios disponibles para los funcionarios de la empresa, como revelan los resultados de la investigación realizada en 2007. Liderando está la intranet (87,2%), seguida del mural periódico (83,5%), comunicación cara a cara (50,6%), revista (47,6%), *newsletter* (47%), boletín (43,3%), periódico (42,1%), seguido de carteles, correo electrónico, caja de sugerencias, video periódicos, *outdoors*, noticiarios, TV interna, campañas internas de comunicación, entre otros.

A título de comparación, con esta realidad latinoamericana de la cual forma parte Brasil, el estudio más reciente desarrollado por la empresa investigadora en comunicación organizacional Watson Wyatt, sugiere aspectos que deben ser observados por las organizaciones: existe relación directa entre comunicación interna efectiva y actuación financiera de la organización; empresas que se comunican efectivamente, poseen cuatro veces mas funcionarios contratados que las empresas que se comunican menos; y programas de comunicación con funcionarios que propician cambios de comportamiento,

tienen la mayor correlación con la actuación financiera, además de otros aspectos.

Se destacan los secretos de las empresas que poseen desempeño máximo, o sea, organizaciones que obtienen el mayor resultado en comunicación efectivas con empleados, son seis: mantener el consumidor adelante y en el centro de todo programa de comunicación con los empleados; elaborar programas de comunicación que comprometa a los empleados en la conducción de negocios de la organización; fortalecer la efectividad de comunicación de los gerentes (funcionarios con oportunidad de hablar sobre decisiones que afecten a la organización y a ellos propiamente); involucrar a los comunicadores internos en procesos de dirigir cambios; medir el desempeño de los programas de comunicación; maximizar la experiencia de los empleados con la marca de la organización.

Se puede observar que hay una preocupación en Brasil en ampliar el comportamiento comunicativo de las organizaciones, «un ordenamiento simbólico que busca su fuerza en los nuevos medios de comunicación interactivos» (Maffesoli, 2007, p. 14). Referente a las cuestiones de comunicación interna es fundamental entender la comunicación como un proceso que efectivamente comunica, involucra, innova, acrecienta conocimiento, en fin, desenvuelva a las personas en el interior de las organizaciones. Chanlat (1996, p.20) decía «el ser humano es un ser de palabra y de lenguaje», yo solamente existo en función del otro y en relación al otro (Maffesoli, 2007). El sentido de una palabra no es construido considerando su representación real, pero si «de acuerdo con su representación contextual» (Martino, 2007, p. 61). «El lenguaje estructura la realidad que es transmitida a la mente, pero también se forma de acuerdo con otros elementos, como predisposiciones emocionales, afectivas e inclusive inconcientes» (Martino, 2007, p. 64).

En realidad cuando se reflexiona sobre el efecto del lenguaje, Martino (2007, p.65), se entiende que el mismo «modifica la percepción y es por él mismo modificado». Meyrowitz (2007, p. 24) sugiere que la «metáfora de fenómenos de medios mas común» es la que entiende el medio como un conductor – algo que almacena o transmite mensajes. Por otro lado, la metáfora de «medio como lenguaje» es una evolución por ver el medio como una «gama singular de potencial expresivo» (Meyrowitz, 2007, p. 26).

La comunicación interna viene mirando con mayor énfasis la cuestión formativa, o sea, de que manera las personas en sus procesos de comunicación construyen la realidad organizacional y, como esta experiencia posibilita que las personas se vean como tales y encuentren sentido en su actuación dentro del negocio de la organización.

Para Marchiori, la comunicación interna (2008b, p. 213-214):

«...posibilita el intercambio de informaciones vía comunicación, contribuyendo para la construcción del conocimiento, el cual es expresivo en las actitudes de las personas. Es fundamentalmente un proceso que engloba la comunicación administrativa, flujos, barreras, vehículos, redes formales e informales. Promueve, por lo tanto, la interacción social y fomenta la credibilidad, actuando en el sentido de mantener viva la identidad de una organización».

Nuevos paradigmas en la comunicación interna de la organización

Sobre la perspectiva de comunicación interna, la relación entre organización y comunicación amplía la visión de la propia organización. Es preciso mirar para la diversidad, para las diferencias culturales, entre otras cuestiones que hacen parte de lo que entendemos por ambiente interno de las organizaciones. Es a partir de ese ambiente que una organización se hace, se identifica y se vuelve viva.

Una nueva mirada sobre las relaciones internas posibilita la creación y el desarrollo de ambientes organizacionales más saludables. Tomando como referencia en esta reflexión, el concepto de comunicación de Borman (1983, p. 100), entendido como el proceso social humano por el cual las personas crean, desenvuelven y sustentan la conciencia grupal, compartida y simbólica. La comunicación instrumentalizada da espacio para la construcción de significados en las organizaciones. Las organizaciones son procesos dinámicos por medio de los cuales los significados son construidos. Estos significados hacen sentido para las personas, permitiendo el desenvolvimiento de relaciones y probablemente la construcción de nuevos significados. Es indispensable el

desenvolvimiento de procesos más interactivos que permitan a las personas explorar sus potenciales y desafiarse como seres humanos, la función de la comunicación en este caso, pasa a ser formadora y no meramente informativa.

La máxima función organizacional pasa a ser una construcción de significados para sus acciones. Al construir significados, las personas están comunicándose y formando lo que puede ser interpretado como culturas en la organización. Queda claro que la tendencia es la coexistencia de «múltiples sistemas de significados (y consecuentemente de prácticas) de forma simultánea.» (Hilal, 2003, p. 13). Se entiende a la organización como un sistema y un proceso en continua evolución, o sea, los significados son constituidos y pueden ser desconstituidos a partir de una nueva realidad en desenvolvimiento, siendo un proceso natural y continuo.

A partir de estos planteamientos se percibe a la comunicación sobre una perspectiva más amplia, en la cual el individualismo exacerbado pierde el sentido, y la propuesta es aprender con la interrelación, dando a cada actividad sentido. Es preciso más que desenvolvimiento en una función comunicativa, destacar, creatividad, oportunidad de aprendizaje y fundamentalmente producción de conocimiento.

Los desafíos del ambiente llevan necesariamente a estudios que pueden no solo ayudar a construir la realidad interna de una organización, sino que también a interpretarla, con el objetivo de identificar las diferentes realidades y entender de que manera cada discurso influye en las personas que participan en la organización. Así en una misma organización, existen diferentes procesos que interactúan y reafirman la existencia de innumerables realidades organizacionales.

En esa dirección, la perspectiva de la comunicación considera esencial a las «dimensiones estructurales», son estas, formalización, especialización, jerarquía de autoridad, centralización, provisionalismo y coeficiente de personas, y las «dimensiones contextuales» – cultura, ambiente, objetivo, estrategia, tamaño y tecnología (Daft, 2008, p.16). La mirada de la comunicación sobre la organización amplía el nivel de interpretación, pues, se incorporan en el análisis organizacional no solo las formas y procesos de trabajos, sino que también principalmente los símbolos, los significados y su interrelación, los cuales

al analizarse profundamente revela las diferentes realidades.

El americano Tom Lee (1997) desarrolló perspectivas innovadoras para la comunicación, modelando, planeando y evaluando sistemas con amplias aplicaciones estratégicas. Lee considera doce dimensiones para la comunicación estratégica: orientación estratégica; claridad y poder de los mensajes; perspectiva externa; papeles y responsabilidades; escucha y presencia visible; entrenamiento y soporte; estructura y procesos; sistema de medición; y desenvolvimiento continuo. Cada una de las dimensiones puede ser conocida en detalles en el artículo. Se destaca por los planteamientos que expone el autor que la base fundamental de la credibilidad es la integridad; y la razón de la integridad es la consistencia entre comunicación y conducta.

El desafío de construir credibilidad está en integrar las voces de la organización en los niveles formales, semiformales e informales. Lee (1997) expone sobre las organizaciones que construyen sus interrelaciones con confianza y responsabilidad «*accountability*», las cuales naturalmente poseen ambientes con excelentes relaciones de compromiso.

La existencia del proceso de información estratégica posibilita a la organización estar fortalecida, pasando el sistema existente a nutrir y sustentar el flujo sistemático de credibilidad, sensibilidad, temporalidad e informaciones relevantes – en los diferentes flujos y por medio de sus estructuras. Este posicionamiento exige el compromiso total del liderazgo, el uso de tecnologías apropiadas, así como la participación y soporte amplio de los funcionarios. Lee (1997) remarca la cuestión de la claridad y poder de los mensajes, siendo preciso un equilibrio entre simplicidad y complejidad, una vez que estos deben ser expresados en pocas palabras, pero con significado absoluto. El lenguaje es el utilizado en las conversaciones diarias.

El sistema de comunicación interna requiere naturalmente una perspectiva y orientación externa. (Smith 2005, p. 53) considera esencial que la perspectiva interna de comunicación sea condeciente con los «mensajes externos». La estrategia organizacional también engloba la manera por la cual una organización se relaciona con el ambiente externo – en nivel sea de clientes, sea de concurrentes, o sea de proveedores – como también con la comunidad y el gobierno, entre los cuales desarrolla su actividad. Al determinar una estrategia, la organización debe tener clara

su razón así como la forma de medir el suceso. Lo que más merece destaque, en las concepciones apuntadas por Lee (1997), es el papel que cada funcionario desempeña en comunicación (alguno de ellos posee múltiples papeles). Además de la circulación de las informaciones en los diferentes flujos, cabe a cada persona en la organización la responsabilidad de construir interrelaciones.

Para Lee (1997), la estructura y el proceso de comunicación interna deben reflejar el hecho de que comunicación es un medio, no un fin para el suceso, siendo el propósito indispensable del trabajo de comunicación, mejorar el desempeño de los negocios de la organización.

Por lo tanto, se entiende que la comunicación refleja una realidad, es «formativa» en el sentido de crear y representar el proceso de organizar (Putnam et al., p. 396). Para Dravet et al., (2007, p.9) la «noción procesal visa favorecer el espíritu humano y contextualizar, es decir, relacionar cada conocimiento a su contexto y conjunto». Se tiene a la comunicación como un proceso abarcador y formativo, que permite mayor desenvolvimiento de las organizaciones, confiere a las personas posibilidades para desenvolver capacidades y estimula el conocimiento con vista a modificar estructuras, procesos y comportamientos. La perspectiva de la comunicación como proceso es, sin ninguna duda, una actitud que estimula a las personas a explorar sus potenciales y a desafiarse como seres humanos (Marchiori, 2008c).

El abordaje de la comunicación ha evolucionado aceleradamente ya sea en el campo académico, como en el profesional. En el área académica somos testigos y mentores de investigaciones convocadoras de nuevos procesos, contextos y análisis que impulsan el pensamiento de la teoría de la comunicación. Se toma por base la reflexión de Marcondes (2007, p.42) «la ciencia del sensible del frágil, del fortuito, del instante, del *insight*, de la chispa de vida». Diferentes disciplinas se aproximan, se desafían, buscan interdependencia, formas de fortalecerse, asumen la interdisciplinariedad y la multidisciplinariedad. En el campo profesional, las organizaciones contemporáneas exigen de sí mismas no solo ver sino sobreponer escenarios, estimular la creatividad y la innovación, estimular el crecimiento personal y profesional de sus pares, mirar con nuevas preocupaciones miran a las relaciones entre sus líderes y liderados. Se amplía la responsabilidad de las organizaciones en procesos de

sustentabilidad, lo que ciertamente estará contribuyendo para una nueva sociedad y nuevos valores; con vistas a un mayor desarrollo de los seres humanos, de un mundo más justo y equilibrado.

Hoy se entiende como fundamental el construir significado, el generar nuevos contextos, el sugerir y practicar nuevos comportamientos y el envidar esfuerzos, cuyo sentido es desenvolver seres humanos y la propia sociedad. Vemos una comunicación que actúa en el sentido de crear y construir el futuro de la organización, siendo primordial como primera actitud educar en comunicación. Se entiende que la comunicación debe mirar para la organización como un complejo; partiendo de ahí, su análisis será el entendimiento de la organización como un todo y de sus procesos comunicativos, los cuales ocurren en la interacción social y en el desenvolvimiento de las actividades que tienen sentido para las personas. La comunicación debe pasar a construir significado y ser generadora de nuevos contextos en todas las interrelaciones organizacionales. Los significados son activamente producidos, reproducidos, negociados y mantenidos por medio de la interacción social. Las interacciones comunicativas y la relación con el contexto pasan a ser prioridad en la conducción de los procesos de interrelaciones organizacionales.

Pearce & Pearce y Spano sugieren (Morreale et al., 2007, p. 19) que las personas interesadas en la construcción de comunidades, muden la forma de comunicar, siendo imprescindible el diálogo. El diálogo permite que las personas entiendan su propio pensamiento y que sean abiertas a otras perspectivas. De acuerdo con los autores, los seres humanos deben participar más en comunidades de diálogo, lo que significa observar a los individuos envueltos en sus prácticas (Marchiori, 2008c). A partir de esas ponderaciones podemos partir para análisis del contexto: comunicación y organización.

Comunicación y organización son aspectos indisolubles e interdependientes, dado que la comunicación posibilita organizar las actividades que son creadas y dan sentido a la existencia de una organización. Smith (1993) fija tres caminos por los cuales organización y comunicación pueden relacionarse: *containment*, producción y equivalencia. La relación *containment* trata a la comunicación como algo ligado a una estructura materialista organizacional, considerando los elementos funcionales y a las estructuras como críticos

La producción examina los caminos por los cuales la organización produce comunicación y la comunicación produce organización o los dos se producen uno al otro. La tercera relación, la equivalencia, trata la comunicación y la organización como un mismo fenómeno expresado de diferentes maneras; esto es lo mismo que decir que comunicar es organizar y organizar es comunicar: los dos procesos son isomorfos (Marchiori, 2008^a, p. 126). La perspectiva de mirar para la interrelación que hay entre comunicación y organización abre una posibilidad de análisis flexible de este fenómeno en las organizaciones, lo que sería imposible, en caso de considerar como realidad al modelo de transmisión de mensajes. «Organizaciones son constituidas comunicativamente» (McPhee e Zaig, 2000, p.1); los humanos, los textos, las acciones comunicativas y el comportamiento poseen significado en concordancia con lo que significa y no de aquello que son (Gadamer, apud Deetz e Kersten, 1983). Según Marchiori (2008c) es necesario incorporar la historia, el contexto y las prácticas sociales para la comprensión de las expresiones de la vida que tienen como soporte al ser humano.

Para Pearce & Pearce (2004), la perspectiva de comunicación envuelve tres aspectos. El primero ve organizaciones, familias, personas y naciones como un aglomerado de personas en conversación. Por ejemplo, una organización puede ser vista como un aglomerado de conversaciones y los gerentes como orquestadores de esas conversaciones en vez de aportadores de informaciones y poder. El segundo consiste en ver a la comunicación sustancial y tener en consecuencias a sus propiedades. Comunicación no es un vehículo neutro sobre el cual la realidad eterna es comunicada, ni son valores como estructura social o cultura transmitidos. El tercer aspecto consiste en tratar valores, personalidades, actitudes, relaciones de poder y estructura social y económica como «hechas», y no encontradas. A partir de este posicionamiento la comunicación pasa a ser vista como constituida según los «patrones de reciprocidad de acción comunicativa» (Pearce, 1989, p. 42). El término *constituir* dirige nuestra atención hacia forma, en este caso, como eventos y objetos del mundo social. Para Parche e Parche (2004), la forma más tradicional de pensar en comunicación es cuando se describe el mensaje como un significado premeditado. Cuando se mira para esta comunicación sobre otra perspectiva, la realidad es constituida en comunicación, con mensajes específicos que responden o aclaran otros mensajes.

Para Cheney y Lair (2005, p. 58), cuando se analizan organizaciones y comunicación organizacional y se pasa a observar profundamente el fenómeno, se considera simultáneamente el «*status*» de una organización como actor social, y el proceso de organizar que acaba por crear, mantener y transformar la propia organización. Las organizaciones están en estado latente de desenvolvimiento; se entiende que los procesos de organización social delimitan los estudios de la comunicación organizacional. Para (Taylor e Van Every 2000), la organización emerge de la comunicación, debiéndose observar, en el proceso de construcción de su identidad, los textos y los actos comunicativos que son promovidos por las personas en el desarrollo de sus relaciones. La argumentación de los autores se basa en el hecho de que por medio de la comunicación y de la modalidad del lenguaje, una organización puede ser tanto local como global.

Marchiori (2008c) sugiere que hay un intenso cambio de visión organizacional en el cual una realidad no se comunica sino que se construye, lo que ciertamente faculta a las personas, al crecimiento y el entendimiento de aquello que ellos propios crean. Para Morreale et al., (2007, p.19) «vivimos en un mundo de comunicación», y la comunicación es fundamental para la calidad de vida de las personas. Los autores entienden que la forma como comunicamos tiene consecuencia directa en el tipo de vida que llevamos, en el tipo de relacionamiento que creamos y en el tipo de comunidad que construimos (Marchiori, 2008c).

Aspectos conclusivos

Queda claro que organización y comunicación no pueden ser concebidas sin la mirada del lenguaje, del discurso y del diálogo, los cuales, sin ninguna duda se evidencian como posibilidad de nuevas investigaciones. Estudios que exponen sobre el proceso de creación y desarrollo de los contextos, de las negociaciones y de las interacciones sociales advenidas de esas nuevas relaciones, que pueden significar tanto la ampliación del contexto de análisis teórico y práctico de las organizaciones, propiciando un mayor desarrollo. Son diferentes relaciones que impregnan los espacios organizacionales, estimulando la creatividad, respetando la convivencia con la diversidad, generando significado para las personas que participan de la conversación. Estos procesos posibilitan también el desenvolvimiento de una organización más humana, más interactiva,

más relacional y fundamentalmente con mayor sentido para los seres humanos. Parece que este es el ambiente a ser observado, entendido y trabajado para que se pueda hablar de sustentabilidad de un emprendimiento.

La sustentabilidad penetra las esferas sociales, económicas y ambientales, aspectos que se insertan en el ambiente interno de las organizaciones y exigen del área académica nuevas investigaciones, estudios teóricos y propuestas prácticas que propicien la exploración de las complejas interrelaciones de poder, de conocimiento y de discurso en la arena organizacional. Estas preocupaciones demandan una nueva mirada en los estudios de la comunicación organizacional, posibilitando explotar algunos caminos teóricos estimuladores de reflexiones que fomenten nuevos estudios. Se precisa que la comunicación es compleja y multidimensional cuando ofrece el aporte para el desarrollo de las organizaciones posmodernas.

Se precisan estudios que traten, de manera más profundo la temática, con un cuerpo teórico para las cuestiones del lenguaje, de discurso y de comunicación. McAuley et al., (2007, p.252) comentan «lo que nosotros vemos (algunas veces llamado perspectiva lingüística)» lo vemos como conocimiento construido en y por el lenguaje. De esa forma, lenguaje y negociación social del significado asumen posición fundamental, analizado que influyen las percepciones de los que están involucrados en diálogos organizacionales, y de aquello que se construye la realidad de comunicación instituida y valorizada por una organización. El desarrollo de estudios sobre las perspectivas metateóricas, interpretativa, crítica y posmoderna estimula nuevos debates y contribuye a trascender el análisis de comunicación como proceso en el contexto de las organizaciones contemporáneas. Es fundamental ampliar y contextualizar esas discusiones y su relación teórica-práctica para que se entiendan las diversas realidades organizacionales que conviven en un mismo espacio.

Referencias Bibliográficas

- Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. Pesquisa comunicação interna 2007: dados comparativos 2002, 2005, 2007. São Paulo: Aberje, 2007.
- Barros, D. L. P. (2005). A comunicação humana. In: Fiorin, J. L.

Referencias Bibliográficas

- Introdução à lingüística. 4.ed. São Paulo: Contexto, p. 25 – 53.
- Berlo, D. (2003). O processo de comunicação: introdução à teoria e à prática. São Paulo: Martins Fontes.
- Bormann, Ernest G. (1983). Symbolic convergence: organizational communication and culture. In: Putnam, L.; Pacanowsky, M. E. (Coords.). *Communication and organizations: an interpretive approach*. Beverly Hills, C. A.: Sage, p. 99-122.
- Chanlat, J. (1996). O ser humano, um ser de palavra. In: Chanlat, J. O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. Vol III. São Paulo: Atlas, p. 19 - 22.
- Cheney, G.; Lair, D. (2005). Theorizing about rhetoric and organizations: classical, interpretive, and critical aspects. In: May, S.; Mumby, D. (Coords.). *Engaging organizational communication theory & research: multiple perspectives*. Beverly Hills, C. A.: Sage.
- Daft, R. L. (2008). *Organizações: teorias e projetos*. 2.ed. São Paulo: Cengage Learning.
- Deetz, S.; Kersten, A. (1983). Critical models of interpretive research. In: Putnam, Linda; Pacanowsky, M. E. (Coords.). *Communication and organizations: an interpretive approach*. Beverly Hills, CA: Sage, p. 147 - 172.
- Dravet, F; Castro, G. de; Curvello, J. J. (2007). Os saberes da comunicação. Brasília: Casa das Musas.
- Hilal, A. V. G. (2003). Dimensões e clusters de cultura organizacional: de uma empresa brasileira com atuação internacional. Rio de Janeiro: Mauad.
- Holtz, S. (2004). *Corporate conversations: a guide to crafting effective and appropriate internal communications*. New York: American Management Association.
- Lee, T. J. (1997). Twelve dimensions of strategic internal communication. *Strategic Communication Management*.
- Maffesoli, M. (2007). O 'princípio vital': considerações epistemológicas sobre a comunicação. In: Dravet, F; Castro, G. de; Curvello, J. J. Os saberes da comunicação. Brasília: Casa das Musas, p. 13-22.
- Marchiori, M. (2008a). *Cultura e comunicação organizacional*. 2.ed. São Caetano do Sul: Difusão.
- Marchiori, M. (2008b). Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios. In: Marchiori, M. (Org.). *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. Vol. 1 Série Comunicação Organizacional. 2.ed São Caetano do Sul: Difusão, p. 205-222.
- Marchiori, M. (2008c). Comunicação Organizacional e Perspectivas Metateóricas: Interfaces e Possibilidades de Diálogo no Contexto das Organizações. In: Oliveira, I. L.; Soares, A.T. N. (Org.). *Interfaces e Tendências da Comunicação no contexto das organizações*. São Caetano do Sul: Difusão, p. 179-200.
- Marcondes F. C. (2007). Comunicação, uma ciência inexata e contudo rigorosa. In: Dravet, F; Castro, G. de; Curvello, J. J. Os saberes da comunicação. Brasília: Casa das Musas, p. 35-46.
- Martino, L. M. S. (2007). Estética da comunicação: da consciência comunicativa ao «eu» digital. Petrópolis: Vozes.
- Mcauley, J., Duberley, J. & Johnson, P. (2007). *Organization theory: challenges and perspectives*. Harlow, England: Pearson Education.
- Mcphee, R. D.; Zaug, P. (2000). The communicative constitution of organizations: a framework for explanation. In: THE Western States Communication Association Convention, 2000, Anais... San Francisco, C.A: Organizational Communication.
- Meyrowitz, J. (2007). As metáforas da mídia como espistemologias implícitas. In: Dravet, F; Castro, G. de; Curvello, J. J. Os saberes da comunicação. Brasília: Casa das Musas, p. 23-34.
- Morreale, S. P.; Spitzberg, B. H.; Barge, K. J. (2007). 2.ed. *Human communication: motivation, knowledge, and skills*. United States, Thomson Wadsworth.
- Pearse, W. B.; Pearse, K. A. (2004). Taking a communication perspective on dialogue. In: Anderson, R.; Baxter, L. A.; Cissna, K. N. *Dialogue: theorizing difference in communication studies*. Beverly Hills, C. A.: Sage, p. 39-56
- Pearse, W. B. (1989). *Communication and the human condition*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Putnam, Linda L.; Phillips, N.; Chapman, P. (1999). Metaphors of communication and organization. In: Clegg, S. R.; Hardy, C.; Nord, W. R. (Eds.). *Managing organizations: current issues*. London, UK: Sage, p. 375-402.
- Schuler, M. (2004). *Comunicação estratégica*. São Paulo: Atlas.
- Shannon, C. E.; Weaver, W. (1949). *The mathematical theory of communication*. Urbana: University of Illinois Press.
- Smircich, L. (1983). Implications for management theory. In: Putm, Linda L.; Pacanowsky, M. E. (Eds.). *Communication and organizations: an interpretive approach*. Beverly Hills, C.A.: Sage, p. 221–241.
- Smith, Lyn. (2005). *Effective internal communication*. London: Kogan Page.
- Smith, R. (1993). Images of organizational communication: root-metaphors of the organization–communication relation. Paper presented at the International Communication Association Conference, Washington DC.
- Taylor, J. R.; Van, E. J. V. (2000). *The emergent organization: communication and its site and surface*. Lawrence & Erlbaum.
- Watson Wyatt Worldwide. (2007/2008). *Secrets of top performers: how companies with highly effective employee communication differentiate themselves*. Communication ROI Study.

Recibido: 22 de noviembre de 2010.

Aprobado en su forma definitiva:

16 de marzo de 2011

PhD. Marlene Marchiori

Universidade Estadual de Londrina

País: Brasil

Correo electrónico: <marlenemarchiori@gmail.com>
