

Comunicación organizacional: dimensiones, tensiones e interdependencias

La comunicación organizacional es pensada como un proceso de construcción de debates en el ámbito de las relaciones organizacionales. Bajo el Paradigma de la Complejidad se propone pensar en la comunicación organizacional bajo tres dimensiones: la organización comunicada, la organización comunicante y la organización hablada. De esta manera, los diferentes sujetos que se relacionan con el sistema organizacional ejercen una fuerza sobre el mismo, modificándolo en algún nivel

■ RUDIMAR BALDISSERA

Traducción: Carla Dopazo

Coyunturas preliminares

Son muchas las miradas que se lanzan sobre la idea de la comunicación organizacional. Puede decirse que algunas se presentan más fértiles para comprender el proceso y otras no tanto. Hay explicaciones que la complementan y otras que divergen. Algunas concepciones se caracterizan por la simplificación mientras que otras buscan reflexionar sobre su complejidad. De cualquier manera, la mayoría de las veces, la comunicación organizacional tiende a ser reducida a la comunicación planeada, al discurso oficial de la organización, a la comunicación formal; otras veces también son considerados algunos niveles de la comunicación informal. En últimas, una mirada atenta hace evidente que ésta es apenas una dimensión visible de la comunicación organizacional.

La evidente supremacía de las concepciones que decantan hacia la simplificación, fundamentalmente hacia lo planeado/planeable, encuentra una fertilidad particular en algunas características de la sociedad contemporánea que se actualizan en las organizaciones, tales como las ideas de urgencia, economía y ansia de poder. En la cotidianidad organizacional, entre otras formas, esas ideas se traducen en la (re)afirmación de que las organizaciones no disponen del tiempo y los re-

cursos financieros para la comunicación. Los argumentos más comunes son: no poder esperar por investigaciones profundas, diagnósticos más elaborados y/o comunicación dialógica, pues esto exige una mayor inversión de tiempo, trabajo especializado, y, por lo tanto, aumento de los valores invertidos. Por ende, si, por un lado, algún nivel de simplificación es aceptado en las prácticas cotidianas, incluso para agilizar los procesos, por otro lado no se puede aceptar esta misma simplificación en el ámbito de las reflexiones teóricas en el campo científico.

Es necesario evitar la tendencia hacia aquello que Morin define como *paradigma de la simplicidad* que, entre otras cosas, consiste en las ganas de ordenar el universo de manera lógica, de eliminar lo desordenado y lo disperso, de expulsar de él todo el desorden.

El orden se reduce a una ley, a un principio. La simplicidad ve/quiere la individualidad, quiere el múltiplo, pero no puede ver que el uno puede ser al mismo tiempo múltiplo. El principio de la simplicidad quiere separar lo que está ligado (disyunción), y quiere unificar lo que está disperso (reducción). (Morin, 2001, p.86)

En esta dirección es importante volver a mirar los lentes con los cuales se reflexiona sobre la noción de la comunicación organizacional, particularmente frente a concepciones inclinadas a ser meros reflejos de las simplificaciones realizadas en el ámbito de las prácticas cotidianas. Con esto no se está afirmando que las reflexiones sobre la idea de la comunicación organizacional no necesiten preocuparse por el ambiente en el cual las organizaciones se insertan y que tiende a caracterizarse por la exigencia de resultados inmediatos, por inversiones escasas, por la necesidad de buena visibilidad e imagen-concepto¹ positiva, por el poco tiempo dedicado a investigaciones y diagnósticos, por el deseo de que las organizaciones sean modelo, por las ganas de poder, por la generación de recursos/ganancias y/o más capital/poder y/o votos. Lo que se afirma es que, además de la comunicación planeada, organizada, gerenciable, existe la complejidad de flujos multidireccionales de significación/comunicación, portadores de diferentes intencionalidades y de cualidades diversas, solamente observables cuando ocurren.

Esos flujos, a un solo tiempo, pueden complementar, calificar y/o potenciar el



Pensar en la comunicación organizacional a partir del paradigma de la complejidad exige asumir que, como se dice, la comunicación no se restringe al ámbito organizado, al discurso autorizado.

discurso autorizado (comunicación formal), pero también pueden perturbarlo, expropiarlo, desviarlo y/o resistirse a él. Es en el transcurso cuando la comunicación se realiza, que los sentidos son disputados, (re)construidos e internalizados por los diferentes sujetos que se comunican. Entonces, por mucho que la organización desee controlar los significados que son/serán individualizados por los sujetos en comunicación, es probable que, considerando esa imposibilidad, tenga la tendencia a experimentar únicamente distintos niveles de frustración. Puede afirmarse, desde aquí, que la comunicación planeada/planificable –discurso autorizado– es una *parte* importante de la comunicación organizacional, pero no lo es *todo* (Baldissera, 2008a).

En este punto, antes de proseguir en el sentido de la reflexión sobre la noción de la comunicación organizacional, objetivo principal de este ensayo, es importante decir que el paradigma del cual se habla es el de la complejidad (entre otros, Morin 1996, 2000a, 2000b, 2001, 2002), particularmente a partir de sus tres principios básicos: el dialógico, el recursivo y el hologramático. Según Morin, el principio dialógico comprende “[...] la asociación compleja (complementaria, concurrente y antagónica) de instancias necesarias ‘junto’ a la existencia, al funcionamiento y al desenvolvimiento de un fenómeno organizado” (2000a, p.211). De acuerdo con él, el principio dialógico asocia/une términos del tipo organización/desorganización, orden/desorden, *sapiens/demens*, de forma que se mantenga la dualidad en el seno de la unidad. El principio recursivo

consiste en el “proceso en que los productos y los efectos son al mismo tiempo causas y productores de aquello que los originó” (Morin, 2001, p.108). El sujeto construye a la sociedad que lo construye. Así, se puede decir que la organización construye a los sujetos que la construyen. A su vez, conforme Morin, el principio hologramático contempla la idea de que “la parte no está solamente en el todo: el todo propiamente está, de cierta forma, presente en la parte que se encuentra en él” (2002, p.101). La parte y el todo son, al mismo tiempo, más y menos.

Pensar en la comunicación organizacional a partir del paradigma de la complejidad exige asumir que, como se dice, la comunicación no se restringe al ámbito organizado, al discurso autorizado. Mucho más allá de las manifestaciones aparentemente coherentes, considerando la interdependencia ecosistémica (con otros sistemas y subsistemas) y la actualización de las relaciones dialógicas, recursivas y hologramáticas, es necesario preocuparse por las permanentes perturbaciones del sistema de la organización y por los procesos que, mediante tensiones y disputas, lo mantienen lejos del equilibrio, generan dinamismo y estado de incertidumbre, como lo exige la constante desorganización/(re)organización.

Comunicación: proceso de construcción y disputa de sentidos

La comunicación organizacional, ante todo, es comunicación. Se trata de la comunicación que se realiza en el ámbito de las relaciones que las organizaciones establecen con sujetos diversos. Ante esto, para poder avanzar en el sentido de una mejor reflexión sobre la noción de la comunicación organizacional es importante, en primer lugar, evidenciar lo que se comprende por comunicación. En este trabajo no se trata de realizar una revisión de los diferentes conceptos de comunicación, sino de indicar el lugar del discurso y explicitar los fundamentos.

La comunicación es un “proceso de construcción y disputa de sentidos”² (Baldissera, 2004, p.128). Esta comprensión considera la centralidad de las ideas de relación y significación y da relevo a las tensiones que ahí se dan. Por consiguiente, pone de relieve los ejercicios de fuerzas en disputa y los sentidos en circulación, considerando la interdependencia ecosistémica y su actualización dialógico-recursiva.

La afirmación de que la comunicación consiste en una disputa de sentidos se fundamenta en la comprensión de que la comunicación es relación (yo-otro; identidad-alteridad; empresa-público) y, de acuerdo con Foucault (1996, p. 75), toda relación es una relación de fuerzas. Las relaciones de comunicación no se califican como relaciones de ejercicio de fuerza física (lo que podría traducirse como violencia física), pero sí fuerzas que se realizan para disputar los sentidos que son seleccionados, actualizados y llevados a circulación por sujetos en la cadena de comunicación, atravesados por las intenciones. Esas intenciones/deseos, conscientes o no, se traducen en distintas estrategias de comercio de sentidos, puesto que no son *tablas planas* donde puede escribirse lo que sea. Se dirigen también hacia el hecho de que, de forma general, las disputas de sentidos ocurren de forma silenciosa, mentalmente. No obstante, en algunos casos, estas disputas son materializadas a través de expresiones del tipo “¿Qué quisiste decir con eso?”, “lo que yo dije no fue eso”, “esto es”, y “o sea”, entre otras expresiones.

De acuerdo con Bakhtin, “cualquier enunciado, por más significativo y completo que sea, constituye apenas una ‘fracción’ de una corriente de comunicación verbal ininterrumpida”, y ésta, “apenas un momento en la evolución continua, en todas las direcciones, de un grupo social determinado” (1999, p. 123). Los enunciados son, entonces, interdependientes de un *antes* y de un *después* sociocultural, articulados como partes de este continuo. De acuerdo con el autor, y en la perspectiva del discurso en vivo, enunciar es establecer el diálogo (el dialogismo comprende que todo texto se construye por/en relaciones de diálogo/debate con otros textos socioculturales). “Cada palabra se presenta como una arena en miniatura, donde se entrecruzan y luchan los valores sociales de orientación contradictoria” (Bakhtin, 1999, p. 66). Por lo tanto, la enunciación es de calidad social y no resultado exclusivo de competencias/condiciones psicofisiológicas del sujeto que la realiza.

Con esto no se afirma que los sujetos no sean portadores de intencionalidades y que éstas no se hagan presentes, de alguna forma, en sus enunciados, porque:

...somos víctimas de nuestro discurso, ya que mis signos hacen parte de un repertorio que voy adquiriendo a lo largo de la vida. Estos son signos que me constituyen y no son los mismos que



Más que la simple resistencia al orden impuesto, se trata también de la posibilidad que el sujeto tiene, aunque no sea siempre de forma consciente, de actualizar su saber-hacer en el ejercicio de la creación.

constituyen a mis colegas de trabajo. (Pinto, 2008, p. 87)

A todas luces, podemos decir que los interlocutores son sujetos portadores de un complejo entramado de significación (comprensión de la noción de cultura, de acuerdo con Geertz, 1989), que, a partir de sus grupos culturales e intencionalidades, ejercen un papel como fuerzas de comunicación.

Valga resaltar que se comprende/explica la noción del sujeto como fuerza activa que teje la red de significación al mismo tiempo que se ata a ella y es por ella atado a procesos ecosistémicos (históricos, sociales, culturales y estructurales, entre otros). De acuerdo con Morin (1996), los sujetos, objetivándose por la conciencia de sí mismos, crean, sufren sumisiones, perturban y son perturbados y experimentan lo incierto. Como sistemas vivos, son autónomos y dependientes de otros sistemas/subsistemas; sufren constricciones y contingencias y se auto-organizan. Los sujetos no son pensados como una simple determinación sociocultural, y sí como fuerzas que accionan sobre y en la sociedad y cultura generándolas y regenerándolas. De estas interacciones entre los sujetos se generan/desenvuelven/transforman las culturas, la sociedad y, por lo tanto, las organizaciones. Conforme a lo planteado por Morin, se crea:

...una organización que tiene cualidades propias, particularmente el lenguaje y la cultura. Y estas cualidades actúan sobre los individuos desde que vienen al

mundo, proporcionándoles lenguaje, cultura, etcétera. (1996, p. 48)

Los sujetos, prisioneros de la cultura (entramado de significados), reciben prescripciones y proscripciones sobre cómo y qué pensar, cómo comportarse en el propio grupo y frente a otros grupos y las sanciones que de allí se derivan. Esto es, no sólo la cultura, sino también el imaginario y los respectivos paradigmas, buscan orientar y determinar a los sujetos y los lugares que pueden/deben asumir en la estructura sociocultural. Sin embargo, a pesar de la fuerza que se ejerce sobre los sujetos desde que vienen al mundo, éstos tienden a dialogar, a disputar, a usurpar, a apropiarse de las orientaciones y de los que las sustentan de modo que, en algún nivel, (re)creen sus lugares. Más que la simple resistencia al orden impuesto, se trata también de la posibilidad que el sujeto tiene, aunque no sea siempre de forma consciente, de actualizar su saber-hacer en el ejercicio de la creación.

Dicho esto, se retoma la idea de que la comunicación no es apenas una disputa de sentidos, sino también una construcción. Conforme a lo dicho en el principio hologramático, los sujetos (partes) en comunicación son portadores de un entramado de significación (cultura-todo), su lugar de discurso y disputa. Cuando en la relación comunicacional, como lo son las fuerzas dialógicas-recursivas, se mueve la red de significados que presenta cierta estabilidad para colocarla en circulación con los sentidos (sentidos en movimiento que pasan a ser disputados a partir de los lugares de discurso de cada sujeto), sufre diferentes niveles de perturbación y es atravesada y maculada por el contexto donde la comunicación se materializa para, después, nuevamente experimentar cierta estabilidad (representaciones culturales).

Dialógicamente, parece que la idea de significación contiene la tensión dispersión-organización. Los sentidos en movimiento, como posibilidades, tienden a la dispersión. A su vez, los significados experimentan ciertos niveles de organización en la medida en que pasan por un proceso de decantación de los sentidos en las redes de significados (cultura). Se trata de distintos niveles de decantación, siendo que los sentidos decantados en significados a mayor tiempo tienden a ser más estables/cristalizados y con menos posibilidad de ser perturbados (tendencia a los preceptos básicos de una cultura) que los que están en la superficie (tendencia al nivel de los artefactos culturales). En esta

dirección, la propia comunicación presenta una dualidad en su seno, puesto que, al tiempo que perturba la red de significados existente –motor para que los significados se conviertan en sentidos en movimiento–, también se propone ser organizativa en la medida en que tales sentidos son disputados y, en algún nivel, (re)organizados en una nueva red de significados que puede presentar distintos niveles de semejanza con la red que fue perturbada anteriormente.

Vale destacar que, de acuerdo con Eco, “un signo³ no es una identidad física” y tampoco “es una entidad semiótica fija” (1991, pp. 39-40). El autor afirma que la expresión, como ocurrencia concreta, puede ser considerada una entidad física. El signo es el lugar de encuentro de elementos independientes que, partiendo de distintos sistemas, son correlacionados y codificados. Entonces, la significación puede asumir nuevos contornos con cada experimento. Cada vez que se establece alguna relación entre una mente cualquiera y *algo/alguien/alguna cosa*, esa mente puede *reconocer en ese y/o asociar a ese algo/alguien alguna cosa* nuevas porciones de sentido, pudiendo, incluso, dejar en suspenso y/o eliminar algunos sentidos existentes. A través de esta construcción de sentidos los sujetos conocen el mundo y lo construyen, es decir, recrean cosas “[...] mediante el sentido, transformándolas de elementos insignificantes en objetos cargados de significación cultural. El mundo del ser humano es siempre un sentido de mundo” (Ruiz, 2003, p.59). Como sistemas vivos –seres cognitivos– los sujetos (re)construyen permanentemente el mundo como significación y la comunicación es el proceso privilegiado para que esto suceda.

Se considera que:

... ‘en los’ y ‘por los’ procesos comunicacionales, las diversas culturas/identidades, entre otras cosas, se desestabilizan, destruyen, construyen, violentan, resisten, mueven; de esta ‘orgía’ de sentidos generan la fertilidad para la regeneración mutua. (Baldissera, 2008, p.155)

La comunicación es la relación, y la idea de relación guarda en sí niveles de tensión entre el *yo* y el *otro*. Así, la comunicación, como construcción y disputa de sentidos, da aires de estar condenada a habitar el territorio de las versiones.



La comunicación organizacional no se limita a formalismos, no se reduce a planos, a reglas organizacionales, a campañas desenvueltas cuidadosamente, a deseos de imagen-concepto.

Comunicación organizacional

A partir de estas reflexiones, la comunicación organizacional es comprendida como “proceso de construcción y disputa de sentidos en el ámbito de las relaciones organizacionales” (Baldissera, 2008b, p. 169), es decir, se realiza la apropiación de la idea de comunicación (que se presentó) al subsistema organización. Esta comprensión, además del concepto de comunicación, toma en cuenta un conjunto de relaciones específicas: las relaciones organizacionales. Destacar esta cualidad, entre muchas otras, significa dar relevo al hecho de que la comunicación organizacional no se limita al ámbito organizado, al terreno de la organización, a la comunicación planeada, al discurso oficial, al deseo organizacional de direccionar los sentidos que desea ver internalizados por los públicos. Esta comprensión exige determinar el hecho de que el discurso, como flujo, tiende a asumir cualidades distintas en diferentes contextos/condiciones.

Significa decir que la comunicación organizacional no se limita a formalismos, no se reduce a planos, a reglas organizacionales, a campañas desenvueltas cuidadosamente, a deseos de imagen-concepto. Como flujo relacional y multidireccional, la comunicación se da a conocer en los hechos cuando las materializaciones relacionales, a pesar de la posibilidad de planear un fragmento de lo considerado como comunicación organizacional, escapan a cualquier tentativa/mecanismo de control.

El calificativo *organizacional* atribuido a la comunicación, aquí comprende

toda suerte de relaciones (en este caso, relaciones como/de comunicación) que los distintos sujetos establecen (pueden establecer) con la organización, directa o indirectamente. En el nivel directo, puede pensarse en las relaciones en presencia física, como es el caso de una visita a la organización, la experiencia de los empleados, así como las relaciones telefónicas y las que el consumidor realiza con la organización con la adquisición y el consumo de un producto y/o servicio. A su vez, la noción de relaciones *indirectas*, aquí, asume el sentido específico que hace referencia a las relaciones comunicacionales que se materializan en otros lugares, que no son aquellos de las relaciones directas, pero que hacen referencia a la organización. Como por ejemplo, puede pensarse en las *relaciones* que son experimentadas por diferentes sujetos cuando discuten sobre una organización específica en una sala de *chat* en Internet, aunque nunca hayan establecido una relación directa con la organización.

Como puede verse, al comprender que la comunicación organizacional consiste en el proceso de construcción y disputa de sentidos en el ámbito de las relaciones organizacionales, se amplía significativamente el rango de alcance de esta noción y su complejidad. Las relaciones de comunicación que se dan a partir del discurso formal, en esta perspectiva, son apenas la menor parte del flujo comunicacional que se materializa en relaciones de cualidades distintas y en contextos diversos, tomando en cuenta, incluso, el hecho de que parte de la comunicación formal tiende apenas a responder las materializaciones de comunicación informal. De este modo, lo formal y lo informal son partes del mismo todo: la comunicación organizacional.

Dimensiones de la comunicación organizacional

A la luz de estas reflexiones se propone pensar en la comunicación organizacional en tres dimensiones tensionadas e interdependientes: la organización comunicada, la organización comunicante y la organización hablada (Baldissera, 2009, 2010).

La *organización comunicada* comprende los procesos formales, el discurso autorizado, la organización actualizada oficialmente, la comunicación planeada en sus diversas posibilidades (medios, lenguajes, comportamientos, acciones, estructuras físicas, etcétera). Se trata de



todo aquello que la organización selecciona de sí misma—de su identidad (Hall, 2000), en sentido complejo— y, de alguna forma, estratégica o no, pone en circulación a través de procesos de comunicación, de modo que, de la complejidad que es el sistema de la organización, apenas algunos de sus aspectos sean tomados en cuenta. Además de eso, no hay, necesariamente, relación directa entre lo que ella es y aquello que ella dice ser. Entre el ser y aquello que puede decir que ella es, la organización dispone de un vasto abanico de posibilidades comunicacionales estratégicas que, a su vez, implican distintas consecuencias. La idea de organización comunicada no guarda relación directa con la idea de verdad, sino con aquello que la organización afirma ser, pudiendo ser muy parecido a lo que es (siempre se trata de una versión sobre ella misma y no de ella misma), o una organización comunicada que se distancia mucho de lo que ella es.

Esa dimensión, en un nivel estratégico, como el discurso autorizado, tiende a orientarse por los objetivos de visibilidad para obtener, entre otras cosas, en términos de imagen-concepto, legitimidad, poder, capital social, capital simbólico y, con esto, dependiendo del tipo de organización, también posibles apoyos, votos, ganancias, etcétera. Entonces, es probable que parte de esta comunicación sea pautada por el auto-elogio, aunque no pueda ser reducida a eso, particularmente cuando se trata de la comunicación en calidad técnica.

En un sentido más complejo de la comunicación organizacional, con más tensión que la anterior, está la dimensión de la *organización comunicante*. Esta dimensión, además de contemplar la comunicación materializada por la dimensión de la comunicación comunicada (el discurso autorizado), también comprende todo el proceso comunicacional que se actualiza cuando algún sujeto (persona, público) establece, de alguna forma y en algún nivel, relación directa con la organización. Además del ámbito del discurso autorizado, planeado, asume los procesos formales que resultan de las distintas relaciones directas que los otros sujetos realizan.

Trascendiendo de la dimensión comunicada a la dimensión comunicante, aún cuando la organización no tenga la intención de comunicar, para ser comunicación basta que algún sujeto atribuya sentido a algo/alguna cosa, y reconozca esto como comunicación (Eco, 1977; Watzlawick;

Parece existir una tercera dimensión de la comunicación organizacional que es la organización hablada. Esta dimensión comprende los procesos de construcción y disputa de sentidos en el ámbito de las relaciones indirectas

Beavin; Jackson, 1993). Así, asumen relevo los procesos comunicacionales que escapan a lo planeado, a lo oficial.

Esta comprensión tiende a flexibilizar el poder del discurso autorizado y exige tomar en cuenta la fertilidad de la comunicación como un proceso que no se limita al deseo de control y tiene en la alteridad—el interlocutor— una fuerza en disputa. En este sentido, la organización comunicante dice sobre sí misma, aún no sabiendo lo que está diciendo.

La noción de organización comunicante contempla la idea de que la alteridad—el sujeto que establece algún tipo de relación directa con ella— es una fuerza que produce comunicación organizacional y no es un simple sujeto a quien se dirige la comunicación, con contenidos preparados y seleccionados por la propia organización (o por los especialistas al servicio de la misma). Estos sujetos, dialógica y recursivamente, perturban a la organización comunicada y, por lo tanto, al sistema de la organización, exigiendo que el mismo, en algún nivel, se reorganice. En esta misma dirección, es probable que buena parte de la comunicación formal tienda a responder a la comunicación informal, sea para discutir sentidos, informar, ajustar cuentas, neutralizar comentarios, orientar interpretaciones, etcétera.

Parece existir una tercera dimensión de la comunicación organizacional que es la *organización hablada*. Esta dimensión comprende los procesos de construcción y disputa de sentidos en el ámbito de las relaciones indirectas (de acuerdo con lo que se dice), esto es, las relaciones de comunicación que se materializan fuera del ámbito de la organización, pero que se re-

fieren a ella. Esa dimensión de la comunicación organizacional, que se realiza en ambientes/contextos variados, sobre perspectivas diversas y con lenguajes distintos, solamente *toca* a la organización por la referencia que hace de ella. La organización es de lo que (¿de quién?) se habla.

Como ejemplos se puede pensar en el diálogo que dos personas de una comunidad establecida tienen sobre una organización específica, sin que se trate de una relación directa con tal organización. La organización es sobre quien se trata el tema; no hay relación directa de comunicación con la organización. También puede ser un buen ejemplo el discurso científico que un determinado investigador (o grupo de investigadores) realiza sobre una organización particular a partir de lo que se publica de ella en los periódicos locales. El investigador puede estar interesado en estudiar las representaciones de aquella organización en los medios, aunque nunca se haya establecido cualquier tipo de comunicación directa con la misma. También es posible pensar en los diálogos sobre la empresa que se establecen entre familiares de uno de sus empleados.

Aunque esa comunicación pueda parecer distante de lo que se conoce como comunicación organizacional en el sentido tradicional, ella tiende cada vez más, considerando, por ejemplo, la potencia de la tecnología, a perturbar el sistema de la organización y a demandar atención. La producción y disputa de los sentidos en la dimensión de la organización hablada parece interferir directamente en los procesos de construcción de imagen-concepto de las organizaciones, puesto que no se trata de algo que resulte solamente de lo que la organización dice de sí, sino de algo que, de algún modo, pasa por mediaciones y, muchas de éstas ocurren en esta dimensión, por ejemplo, las realizadas por líderes de opinión.

Aunque la organización se perciba impotente ante estos procesos, lo que importa es que se proponga acompañarlos y, en la medida de lo posible, califique el discurso autorizado—dimensión de lo comunicado— para atender las necesidades de información y diálogo actualizadas en la dimensión de la organización hablada. Se trata de afilar el oído y de reconocer la alteridad como la constructora de la propia organización.

Finalmente, en la perspectiva de lo que se dice, se afirma que toda comunicación que, de alguna forma diga algo o se refiera al sistema organizacional, es comunica-

ción organizacional. En esta dirección, el discurso autorizado es apenas la parte más visible de esta comunicación, hasta porque hay una alta inversión organizacional para ello, particularmente en comunicación institucional y de mercado. Sin embargo, reducir la comunicación organizacional a esto es simplificar exageradamente el sistema.

La comprensión presentada exige asumir que la comunicación organizacional, en el sentido complejo, tiene lo improbable como una constante y es fundamentalmente una tensión dialógica.

Nota del autor: Las reflexiones presentadas en este texto resultan de trabajos de investigación realizados hace más de una década y publicados en libros, capítulos de libros y artículos en revistas científicas. Entre ellos se destacan Baldissera 2000; 2004; 2008a; 2008b; 2009a; 2009b; 2010a; y 2010b.

RUDIMAR BALDISSERA

Doctor en Comunicación Social por la Pontificia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS-2004). Vicepresidente de la Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. do Sul (UFRGS).

Referencias

- BAKHTIN, Mikhail (1999): *Marxismo e filosofia da linguagem: problemas fundamentais do método sociológico na ciência da linguagem*. 9. ed. São Paulo (SP): Hucitec.
- BALDISSERA, Rudimar (2004): *Imagem-conceito: anterior à comunicação, um lugar de significação*. Porto Alegre (RS). PUCRS. Tese de doutorado. Faculdade de Comunicação Social, PUCRS.
- _____ (2000): *Comunicação organizacional: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem*. São Leopoldo (RS). Unisinos.
- _____ (2008a): "Por uma compreensão da comunicação organizacional". In: SCROFERNNEKER, Cleusa M. A. (Org.). *O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade*. Porto Alegre (RS). Edipucrs.
- _____ (2008b): "Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade". In: OLIVEIRA, Ivone de L.; SOARES, Ana T. N. (orgs.). *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações*. São Caetano do Sul (SP): Difusão, p. 149-177.
- _____ (2009a): "A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional". In: KUNSCH, Margarida M. K. (org.). *Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos*. Vol. 1. São Paulo (SP): Saraiva, p. 135-164.
- _____ (2009b): "Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade". In: *Organicom: Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*. São Paulo (SP), Gestecorp da ECA-USP / Abrapcorp, a. 6, n 10-11, p. 113-120.
- _____ (2010a): "A complexidade dos processos comunicacionais e interação nas organizações". In: MARCHIORI, Marlene (org.). *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul (SP): Difusão, p. 199-213.
- _____ (2010b): "Organizações como complexus de diálogos, subjetividades e significação". In: KUNSCH, Margarida M. K. (org.). *A comunicação como fator de humanização das organizações*. São Caetano do Sul (SP): Difusão, p. 61-76.
- ECO, Umberto (1991): *Tratado geral de semiótica*. 2. ed. São Paulo (SP): Perspectiva.
- _____ (1997): *Interpretação e superinterpretação*. São Paulo: Martins Fontes.
- FOUCAULT, Michel (1996): *Microfísica do poder*. 12. ed. Rio de Janeiro (RJ): Graal.
- GEERTZ, Clifford (1989): *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro (RJ): LTC Editora.
- HALL, Stuart (2000): *A identidade cultural na pós-modernidade*. 4. ed. Rio de Janeiro (RJ): DP&A.
- MORIN, Edgar (1996): "A noção de sujeito". In: SCHNITMAN, Dora Fried (org.). *Novos paradigmas, cultura e subjetividade*. Porto Alegre (RS): Artes Médicas, p. 45-58.
- _____ (2000a): *Meus demônios*. Rio de Janeiro (RJ): Bertrand Brasil.
- _____ (2000b): *Ciência com consciência*. 4. ed. Rio de Janeiro (RJ): Bertrand Brasil.
- _____ (2001): *Introdução ao pensamento complexo*. 3. ed. Lisboa: Instituto Piaget.
- _____ (2002): *O método 4*. 3. ed. Porto Alegre (RS): Sulina.
- PINTO, Júlio (2008b): "Comunicação organizacional ou comunicação no contexto das organizações?" In: OLIVEIRA, Ivone de L.; SOARES, Ana T. N. (orgs.). *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações*. São Caetano do Sul (SP): Difusão, p. 81-90.
- RUIZ, Castor B (2003): *Os paradoxos do imaginário*. São Leopoldo (RS): Unisinos.
- SANTAELLA, Lúcia (2002): *Semiótica aplicada*. São Paulo (SP): Pioneira Thompson Learning.
- WATZLAWICK, Paul; BEAVIN, Janet H.; JACKSON, Don D. (1993): *Pragmática da comunicação humana: um estudo dos padrões, patologias e paradoxos da interação*.

Notas:

- 1 La imagen concepto es "[...] comprendida/explicada como un constructo simbólico, complejo, de carácter y provisional, realizada por la alteridad (recepción) mediante permanentes tensiones dialógicas, dialécticas y recursivas, intra y entre una diversidad de elementos-fuerza, tales como las informaciones y las percepciones sobre identidad (algo/alguien), el repertorio individual/social, las competencias, la cultura, el imaginario, el paradigma, la psique, la historia y el contexto estructurado." (Baldissera, 2004, p. 278)
- 2 Comprensión presentada en Baldissera, 2000, retomada y profundizada en 2004, en la tesis de doctorado.
- 3 "El signo es cualquier cosa, de cualquier especie [...] que representa otra cosa, llamada objeto del signo, y que produce un efecto interpretativo en una mente real o potencial, este efecto es llamado de interpretación del signo" (Santaella, 2002, p. 8).