



**Universidad Nacional Autónoma de México  
Facultad de Ciencias Políticas y Sociales  
Licenciatura en Ciencias de la Comunicación**

**T E S I S**

***Comunicación para la sinergia organizacional***

**Que presenta:**

**Saida Isabel Sánchez Díaz**

**Para obtener el Título de Licenciada en  
Ciencias de la Comunicación con especialidad en  
Comunicación Organizacional**

**Tutor: Mtro. Efraín Pérez Espino**

**Ciudad Universitaria, CDMX**

**Agosto 2021**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## **Agradecimientos**

Esta tesis relata mi paseo teórico por la interdisciplina, la energía, los sistemas, la comunicación, la organización; un paseo por el universo. A veces, cognitivamente, elegí caminos cortos y otras veces me encontré en caminos largos cuyo origen tuve que rastrear. Fue encontrar similitudes macro y micro, reflejar, deconstruir, imaginar, proyectar y, sobre todo, charlar...

Agradezco inmensamente a toda mi familia y mis amigos por conversar, por escucharme y contarme sus ideas; me hacen entenderlo y sentirlo todo. Por supuesto que mi mamá y mi papá hicieron esto posible; Gracias, Claudia, por tu inmensurable comprensión. Gracias, Gabriel, por esta invaluable gallardía. También agradezco el apoyo infinito de mi hermana y mi hermano; Gracias, Lez, por tanta ternura. Gracias, Missa, por esta inspiración. A mis amigas y amigos universitarios, muchas gracias por tantas risas y aprendizajes.

También quiero agradecer a PricewaterhouseCoopers México por abrazar mis diferencias; cada profesional que he conocido en la Firma ha contribuido a mi certeza de que es posible reimaginar realidades organizacionales y hacer la diferencia para resolver problemas importantes.

Por último, agradezco a mi asesor Efraín Pérez Espino por su ejemplo intelectual que me mantuvo empoderada durante toda esta investigación.

# Índice

<b>Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I. Comunicación organizacional.....</b>	<b>7</b>
1.1 Teorías de la organización y acercamiento a la sinergia.....	8
1.2 Comunicación interna.....	24
1.2.1 Dinámicas interpersonales y de grupos.....	30
1.2.2 Cultura organizacional.....	33
1.2.3 Clima organizacional y motivación.....	37
1.3 Comunicación externa.....	42
1.3.1 Imagen e identidad.....	44
1.3.2 Esfera pública; públicos y <i>stakeholders</i> .....	46
1.3.3 Notoriedad y estrategia de medios; <i>community management</i> .....	48
1.3.4 Técnicas y prácticas; relaciones públicas y publicidad.....	49
<b>Capítulo II. Origen y definición de la Sinergia.....</b>	<b>54</b>
2.1 Teoría de sistemas.....	55
2.2 Sinérgica: elementos y aplicaciones en ciencias exactas.....	58
Esquema 1. Elementos que estudia la sinérgica.....	69
2.3 Hacia una Sinérgica en ciencias sociales.....	70
2.3.1 Teoría de sistemas sociales.....	71
2.3.2 Economía y Administración.....	77
2.3.3 Sociología y Psicología.....	84
<b>Capítulo III. Comunicación sinérgica en las organizaciones.....</b>	<b>92</b>
3.1 Diseño.....	96
Esquema 2. Modelo para la sinergia organizacional.....	96
Esquema 3. Cultura y clima organizacional.....	98
3.2 Estructura.....	101
Esquema 4. Recursos humanos para la sinergia organizacional.....	101
Esquema 5. Estructura dinámica.....	105
3.3 Funcionalidad.....	107
Esquema 6. Coordinación.....	107
Esquema 7. Autoorganización y sistema de control.....	110
<b>Conclusiones.....</b>	<b>113</b>
<b>Bibliografía y fuentes de información.....</b>	<b>119</b>

# Introducción

Bucky Fuller salió a pasear un día junto al lago Michigan con la idea de quitarse la vida pues en 1927 atravesaba una etapa muy difícil; su primera hija acababa de morir y se encontraba desempleado. Fue un inventor en su adolescencia y desde pequeño el pensamiento sistémico ya estaba implantado en su cabeza. Antes de tomar una decisión definitiva y trágica, se preguntó “Si el Universo es un sistema enorme y mi existencia es insignificante ¿Cuál será mi propio límite para desarrollar inventos que beneficien a todos?”.

De esta manera le dio la vuelta a la situación en la que se encontraba y comenzó a crear y documentar como todo un desquiciado; su colección de inventos *Dymaxion* fue muy original pues estaba basada en su premisa máxima de que un futuro mejor debe inventarse. Su pensamiento estructuralista y su visión de reinventar lo posible lo llevó a usar términos lejanos a su giro profesional, entre ellos la “sinergia” pues con la construcción de su propio prototipo de domo geodésico tenía presente que cada uno de los elementos de una estructura aportan para crear algo superior.

Las ideas sistémicas, cooperativas, de reinención y de beneficio colectivo que en su momento motivaron a Fuller son ahora las que motivan esta tesis. Ante una situación caótica donde los cambios en el entorno son tan constantes y el sistema económico configura deseos competitivos; es necesario mirar los diseños, estructuras y funcionalidades de la comunicación en las organizaciones de manera distinta. Muchas organizaciones se caracterizan por tener un esquema de trabajo y de comunicación parcial, unidireccional y descendente que obstaculiza la integración efectiva de todos los individuos a los procesos organizacionales. Cuando ciertas

estructuras se imponen en la interacción, los colaboradores se sientan limitados de poder crear nuevas propuestas de proyectos que contribuyan a los propósitos.

En este sentido, un primer objetivo planteado en este proyecto enuncia que es pertinente utilizar herramientas conceptuales que esclarezcan y optimicen los procesos cada vez más complejos en las organizaciones para que interna y externamente sus acciones estén guiadas de manera compartida para optimizar su estructura en conjunto; así será más cooperativa, participativa y dinámica.

Otra de las motivaciones por las que surge este proyecto es el uso limitado del concepto “sinergia” en el ámbito de los estudios en comunicación organizacional que es utilizado simplemente como un sinónimo de trabajo en equipo o colaboración. Sin embargo, este efecto es mucho más complejo y abarca una serie de características específicas que se pueden observar en las dinámicas organizacionales. Este estudio debe ser inducido por un profesional capaz de modificar actitudes y conductas.

Por lo tanto una de las propuestas de esta tesis, y muy alineada a los objetivos de ciencias de la comunicación, pretende ampliar el paradigma con apoyo de otras disciplinas; lo que lleva al campo de la interdisciplina Sinérgica que estudia las regularidades de los procesos de autoorganización en sistemas abiertos, mediante las cuales se potencia la capacidad de cada uno de los elementos para alcanzar un objetivo común a través de la cooperación integral.<sup>1</sup>

Ello a partir de la hipótesis de que la teoría y conceptos interdisciplinarios de la Sinérgica han sido aprovechados exitosamente por diversas disciplinas como la

---

<sup>1</sup> Ósipov, A. (2003) *Caos y Autoorganización*. URSS: Divulgación científica física. p.136

física, la biología o la sociología. Sin embargo, no se ha aprovechado por teóricos de la comunicación.

La palabra *Sinergia* proviene del griego *συνεργία* y significa acción conjunta o cooperativa.<sup>2</sup> La sinergia es el concepto que explica el fenómeno donde surge la potenciación de los distintos elementos autoorganizados de un sistema que trabajan en conjunto para llegar a un objetivo que por sí solos no podrían alcanzar. Esta “autoorganización del sistema está relacionada con la formación de una estructura más compleja que la estructura primaria”<sup>3</sup>. En comunicación esta estructura se consolida como una red de interacción sólida, o un proceso cerrado, que no deja cabos sueltos y fomenta la retroalimentación.

Una caracterización teórica de este tipo es aplicable al comportamiento organizacional humano ya que

de acuerdo con la teoría de sistemas dinámicos, la naturaleza inerte, la vida, la inteligencia y la cultura se conciben como manifestaciones de una tendencia de nuestro universo a organizarse por sí mismo en sistemas interdependientes. Las reglas básicas de esta organización deben buscarse en la dinámica de los flujos de materia-energía, que de por sí siempre transportan información.<sup>4</sup>

Desde esta perspectiva este trabajo expone una teorización de comunicación a partir de los conceptos que postula la Sinérgica para que pueda utilizarse racionalmente en organizaciones que busquen potenciar los diferentes elementos durante sus procesos. Para ello se retomaron categorías de ciencias de la comunicación con el fin de proponer un nuevo modelo de comunicación que logre un efecto sinérgico.

---

<sup>2</sup> Ibid. p. 136

<sup>3</sup> Ósipov, A. (2003) *Caos y Autoorganización*. URSS: Divulgación científica física. p.136

<sup>4</sup> Tyrtania, L. *Termodinámica de la supervivencia para las ciencias sociales*. p. 13

A través de los diversos capítulos se van exponiendo los conceptos y teorías que facilitan la comprensión y aplicación de este modelo. En el primer capítulo se hace un repaso general por las teorías y postulados de la comunicación organizacional tradicional, que mayoritariamente comparte teorías, métodos y esquemas de trabajo con la administración. El objetivo de este capítulo es detallar la propuesta metodológica y destacar la pertinencia de un nuevo modelo de diagnóstico de comunicación que considere las dinámicas organizacionales desde una perspectiva sinérgica.

El segundo capítulo es un acercamiento a la Sinergia como un efecto presente naturalmente en el universo y estudiado por diversas disciplinas como la química, geometría, fisiología, física y biología. Para su comprensión compleja es pertinente que se plantee desde la teoría sistémica. De este primer acercamiento a la Sinérgica se rescatan conceptos que describen el efecto sinérgico y que a partir de un trabajo comparativo es posible detectar si ha habido aproximaciones en las ciencias sociales.

Asimismo, en el segundo capítulo se exponen a las organizaciones sociales como sistemas abiertos con estructuras dinámicas compuestas por individuos altamente complejos; donde es posible inducir el efecto sinérgico. Se interpretan los aportes de la economía, administración, sociología y psicología que exponen algunos factores del efecto sinérgico en la sociedad como el incremento del valor, la potenciación de recursos, la cooperación en equipos de trabajo y los movimientos sociales.

En el último capítulo, y para cumplir el objetivo principal de esta tesis, se propone una nueva herramienta y un nuevo paradigma que amplíe el proceso de evaluación, diagnóstico y planeación de los procesos de interacción organizacionales. Un modelo



de comunicación sinérgica construido a partir de la propuesta conceptual de la Sinérgica con el fin de hacer más eficientes e integrales los procesos de autoorganización y cooperación mediante la identificación de los elementos que conforman las organizaciones y su alineación al clima interno deseado.

La hipótesis principal de esta tesis plantea que mediante el diseño y la aplicación de un modelo de comunicación basado en la teoría de la Sinérgica y sus elementos es posible lograr que las organizaciones consigan los objetivos de manera integral, conjunta y cooperativa, mediante la potenciación interdependiente de sus componentes.

La hipótesis se convalida teóricamente al cerrar la brecha conceptual entre lo establecido por la Sinérgica y las categorías de comunicación que acompañan una estrategia en la organización. Podría afirmarse que el diseño y la estructura de la comunicación para la sinergia se ha modelado de manera exitosa, aunque esta propuesta queda a disposición de las organizaciones que la apliquen y verifiquen su funcionalidad de acuerdo con el manejo de sus recursos.

La importancia académica de esta tesis consiste en el aprovechamiento de la transdisciplinariedad para comprender las dinámicas de comunicación que posibilitan la sinergia en las organizaciones y lo que implica; integración, cooperación y autoorganización. Mientras que la relevancia como propuesta práctica es la elaboración de un modelo que a través de un proceso de consultoría logre identificar, evaluar y potenciar los elementos de comunicación para lograr este efecto.

Su funcionalidad también depende de la disposición de dejar de lado esquemas rígidos para adoptar un método de trabajo más fluido y dinámico, para que la organización cumpla con las características del efecto sinérgico. En este aspecto

también radica la dificultad al momento de elaborar esta propuesta ya que cada una de las acciones y actitudes humanas deben ser inducidas de manera estratégica y profesional. Lo anterior implica el esfuerzo de trasladar y adecuar la teoría de la Sinérgica a un campo social comunicacional que además permita un nuevo método de trabajo que enriquezca aún más esta propuesta.

# Capítulo I. Comunicación organizacional

En este capítulo se compilan algunas teorías y pensamientos destacados sobre la gestión de la comunicación en las organizaciones que se han desarrollado durante las últimas décadas. Al ser una disciplina de comunicación relativamente nueva, los estudios están muy influenciados por la teoría administrativa y sus métodos; que se caracterizan por centrarse en el control, las jerarquías y la creación de nichos de información dentro de una organización.

Esta revisión por los estudios en comunicación organizacional se expone para destacar la relevancia de una propuesta metodológica desde la sinérgica; que se ha presentado en los anteriores capítulos como un nuevo campo para comprender las formas de organización y brinda nuevas herramientas de reinterpretación de sus procesos.

Lo más valioso de este recorrido teórico es que destaca la pertinencia de desarrollar una nueva manera de diagnosticar problemas de comunicación relacionados con la ausencia de sinergia. Asimismo, busca fortalecer el ejercicio profesional del comunicólogo como alguien capaz de acercarse integralmente a los problemas complejos de la organización.

Se destaca al comunicólogo organizacional como un profesional capaz de utilizar diferentes teorías, sobre todo las administrativas, para el alcance de los objetivos organizacionales y que además es experto en analizar los intercambios de información en sistemas para comprender las actitudes y conductas que impulsan a los individuos.

## 1.1 Teorías de la organización y acercamiento a la sinergia

La organización social comenzó a ser estudiada en el siglo XX para comprender aquellos factores que incidían directamente sobre la productividad, esto como resultado de la Revolución Industrial. Lo que se buscaba era llegar a una optimización en las operaciones; no muy diferente a lo que se busca ahora, sin embargo, en un primer intento ni siquiera se tomaba en cuenta el capital humano.

Este esquema se considera de hiperproductividad porque concibe a la organización como una máquina y demuestra la primer “supeditación formal de la ciencia a la producción, que armoniza muy bien con el modelo taylorista-fordista-burocrático de las organizaciones, implicaba un saber parcelario, especializado y experto para aumentar la producción, la productividad y la eficiencia y la competitividad”.<sup>5</sup>

La administración buscaba racionalizar las tareas, monitorear continuamente el desempeño del trabajo y elegir a las personas más adecuadas o capacitarlas para lograr una especialización técnica que abarate y aumente la producción. A la burocracia, por su parte, se le atribuyó un poder milagroso porque mantenía una jerarquía funcional donde cada puesto estaba obligado a permanecer apegado a las normas generales impuestas por la dirección.

Son múltiples las disfunciones del enfoque burocrático y algunos autores lo han reconocido abiertamente. Idalberto Chiavenato menciona que entre ellas están el exagerado apego a los reglamentos, el exceso de papeleo y formalismo, la resistencia

---

<sup>5</sup> Jiménez, C. *La transmodernidad en los estudios organizacionales*. México: CONACYT. p. 81

a los cambios, la despersonalización de las relaciones humanas, además de una exagerada concentración en las rutinas y los procedimientos.<sup>6</sup>

Para Luis Rivas las desventajas de aplicar teoría clásica son que sólo funciona efectivamente en la producción en serie donde las acciones están regidas por objetivos de productivos; en este tipo de procesos la rigidez y linealidad obstruyen el desarrollo humano y el alcance de sus metas personales. Asimismo, no es relevante el entorno, por lo tanto se provocan crisis y los conflictos son difíciles de manejar.<sup>7</sup>

Sin embargo, de acuerdo con Charles Perrow, de la teoría clásica se puede rescatar la relevancia de la dirección de las acciones de la organización encaminadas a objetivos específicos, la programación de actividades que permitan la planeación estratégica y la coordinación donde las tareas funcionan sistemáticamente.<sup>8</sup>

Estas organizaciones máquina gestaron las condiciones idóneas para el descontento de los empleados y los teóricos de la organización tuvieron que desarrollar una perspectiva más humanista. El pionero en esta perspectiva fue Elton Mayo con su famoso experimento en la Western Electric Company donde destacaba los efectos de las condiciones físicas en las actitudes mentales y el rendimiento de los trabajadores.

Entre los principales factores que toma en cuenta la teoría humanista se encuentran las relaciones interpersonales, la forma de liderazgo y las normas de grupo. Kurt Lewin considera el comportamiento del líder en la organización como dependiente del grupo y su motivación. En este sentido, si se busca un efecto

---

<sup>6</sup> Chiavenato, Idalberto. (2009) *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw-Hill p. 69

<sup>7</sup> Rivas, L. (2009) *Evolución de la teoría de la organización*. Universidad y empresa. Vol. 11 Colombia: Universidad Rosario, p. 74

<sup>8</sup> Perrow, Ch. (1991) *Sociología de las organizaciones*. Madrid: McGraw Hill. p. 83

sinérgico, son los líderes directos quienes deben impulsar este tipo de dinámicas en el equipo.

Por otro lado, Rensis Likert propone estilos de dirección que destacan el grado de confianza y la apertura a la comunicación como factores que determinan las recompensas y decisiones dentro de la organización. Douglas McGregor, por su parte, propone las teorías X y Y para determinar las maneras en las que los individuos se relacionan con los modelos de trabajo.

La teoría X contempla un estilo autoritario donde las necesidades de los individuos son inferiores, McGregor observó que este esquema de trabajo buscaba la maximización de utilidad de los medios y era una característica de la industria de producción en serie.

Como contraparte, la teoría Y se caracteriza por una autoridad democrática donde las necesidades de los individuos tienen un orden superior. Esta propuesta muestra tintes sinérgicos pues se centra en la colaboración humana, que tiene posibilidades casi infinitas y aunque tiene límites establecidos por la gerencia, el control depende directamente del grado de coordinación entre los miembros.

La perspectiva humanista también toma en cuenta las necesidades y motivaciones humanas en las dimensiones física y mental. Abraham Maslow y Frederick Herzberg son los principales exponentes teóricos de estos aspectos pues con sus aportaciones desde la psicología acentuaron la relevancia de un desarrollo humano dentro de las organizaciones que fuera más allá de la simple capacitación operativa y tecnológica.

Maslow postuló una teoría de la motivación a partir de la identificación de las necesidades fundamentales de los humanos y es una propuesta de los propósitos últimos de su desarrollo como seres holístico-dinámicos. Así consolidó su famosa pirámide de las necesidades humanas que comprende cinco niveles; fisiológicas, seguridad, pertenencia, reconocimiento y autorrealización.

Por otro lado, Herzberg, después de dirigir un programa sobre salud mental, determinó aquellos factores higiénicos y motivacionales que contribuyen a la satisfacción de los empleados; tales como el pleno uso de sus habilidades personales, la libertad para decidir cómo ejecutar sus tareas, la definición de metas y objetivos, la responsabilidad total por el trabajo y una autoevaluación de desempeño.

En todos estos estudios las características complejas de los individuos quedan reducidas a su mente y cuerpo, puesto que se reconoce que cada uno tiene capacidades diferentes para determinadas tareas; que tienen necesidades que tratan de satisfacer y esto los mantiene motivados. Además, piensan en su futuro y a partir de esas ideas eligen su comportamiento, pues perciben su ambiente en función de su experiencia y tienden a reaccionar de manera emocional creando actitudes.

Como resultado de estas teorías muchos estudios organizacionales internos se centran en las características físicas y psicológicas del ser humano, sin tomar en cuenta su complejidad multidimensional. Ni los otros sistemas con los que está en contacto día con día; político, económico, tecnológico y sociocultural. Estas características pasan desapercibidas y provocan que los individuos se sientan alienados hacia los procesos de la organización.

Por esta razón se debe tomar en cuenta el entorno de la organización y comprender el marco en el que se desarrollan los sujetos más allá de la simple

imposición de valores internos. De lo contrario el esfuerzo individual no contribuirá a experiencias autoorganizativas donde la coordinación y la cooperación van determinando la estructura organizacional.

A partir de los años 60 evolucionaron los modelos que establecían las condiciones óptimas de la organización, debido a que las anteriores teorías ignoraban el entorno y aplicaban principios universales, surgiendo así una nueva perspectiva que consideraba a la estructura y los procesos organizativos como dependientes de los factores externos más que de los internos.

El estado de contingencia y adaptación organizacionales resultan del continuo ajuste a las condiciones a las que están sometidas. Para la teoría contingente los factores son impuestos por las restricciones y limitaciones del entorno, se considera determinista porque cualquier elemento puede incidir en la función y la estructura organizacional.

Los autores Tom Burns y G.M. Stalker desarrollaron un estudio acerca de cómo las formas de organización y sus procesos estaban relacionados con los cambios del mercado. Para estos autores son los factores extrínsecos los que determinan la dirección y son condicionantes que pueden ser estables y cambiantes.

Su teoría contempla dos formas de manejar a la organización; una mecánica, basada en las condiciones estables y la orgánica basada en los cambios.<sup>9</sup> En la administración mecánica se procura la especialización de funciones y está muy marcada la jerarquía para que se mantengan controladas las acciones y las comunicaciones. Por esta razón las operaciones, la comunicación y el

---

<sup>9</sup> Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. London: The Economic Journal. p. 403-405



comportamiento es manejado por los líderes mediante una estructura completamente vertical.

Por otro lado, el modo orgánico toma en cuenta la constante redefinición que se produce por la interacción entre los individuos; las distintas responsabilidades son las que determinan los derechos y obligaciones; la estructura es una red de trabajo que modera la autoridad y los flujos de comunicación se regulan de acuerdo con la aportación de cada rol al desarrollo de la organización.

En la perspectiva orgánica la comunicación es lateral y es posible que se establezca entre los diferentes rangos, además consiste en consejos más que instrucciones y decisiones determinadas. Un aspecto sumamente importante de este manejo orgánico es que se procura un desarrollo personal más allá de una obediencia y lealtad total a la organización.

La estratificación es otro aspecto que vale la pena rescatar de esta visión de sistemas orgánicos porque independientemente de las jerarquías, aquellas personas con mayor experiencia dentro de la organización son quienes frecuentemente hacen consenso para tomar las decisiones.

#### Burns y Stalker

notaron que diferentes condiciones ambientales hacían que las estructuras organizacionales diferentes fueran adecuadas en mayor o menor grado. Encontraron que una estructura mecanicista u organizacional burocrática era adecuada para ambientes de mayor estabilidad y certidumbre, mientras que una estructura orgánica,

menos formalizada y centralizada, era más frecuente y tenía mayor éxito en los ambientes sujetos a cambios acelerados.<sup>10</sup>

Al respecto el Grupo Aston, constituido por investigadores que abrieron su línea metodológica bajo el enfoque contingente, determinó que las variables de estandarización y formalización están relacionadas entre sí porque la estructuración depende de la capacidad de adaptación a las diversas exigencias del entorno.

Siguiendo la misma línea Paul Lawrence y Jay Lorsch proponen hallar la estructura adecuada para el desarrollo de una organización compleja en un entorno específico. Estos autores introdujeron y explicaron los conceptos de diferenciación e integración, los cuales han servido para comprender los procesos morfogénicos. Por esta razón es preciso hacer una síntesis de sus aportaciones.

Para estos autores los “sistemas sociales como las organizaciones, al contrario de los sistemas biológicos y mecánicos, tienen la facultad de modificarse a sí mismas de una manera estructural fundamental.”<sup>11</sup> Esta propiedad morfogenética es la característica principal de los sistemas sociales y gracias a ella es posible crear nuevas formas de organización.

Lawrence y Lorsch tienen un pensamiento estratégico al mencionar que se debe hacer una comparación entre los resultados deseados y los resultados reales para que a partir de estas conclusiones se logre modificar aquello que sea pertinente en el sistema social. “Es este semicaótico y semiplaneado proceso de autocorrección y automodificación el que da a las organizaciones las propiedades morfogenéticas que

---

<sup>10</sup> Pfeffer, J. (1992) *Organizaciones y Teoría de las Organizaciones*. México: Fondo de Cultura Económica.p. 173

<sup>11</sup> Lawrence, P. y Lorsch, J. (1973) *Desarrollo de Organizaciones. Diagnóstico y Acción*. México: Fondo Educativo Interamericano, S. A. p. 10

las convierten potencialmente en herramientas muy flexibles y poderosas para extender el control del hombre sobre su ambiente”.<sup>12</sup>

También introducen la relevancia de la diferenciación porque a pesar de que algunas variables del entorno

son bastante homogéneas en su grado de certeza, las unidades deben ser bastante semejantes en las prácticas formales de organización y en las orientaciones de los miembros de la misma. Si estas partes del ambiente son muy diferentes en su grado de certeza, las unidades deberán ser más diferenciadas. Nuestra experiencia indica que estas diferencias necesarias no son variaciones menores de la perspectiva sino que, a veces, implican estilos fundamentales de pensamiento y conducta.<sup>13</sup>

En este punto cabe resaltar el papel del comunicólogo organizacional para lograr un efectivo cambio de actitudes al identificar cuáles son las variables que inciden en los individuos y que regulan sus conductas de integración.

Lawrence y Lorsch resaltan la idea de que existe una “relación inversa entre diferenciación e integración. Como se ha insinuado, cuando las unidades, en especial por sus tareas particulares, son bastante diferenciadas, es más difícil lograr la integración entre ellas que cuando los individuos en tales unidades tienen maneras semejantes de pensar y actuar”.<sup>14</sup> Por este motivo el efecto sinérgico se halla más fácilmente en organizaciones que no tienen una diferenciación tan rígida y que, por el contrario, colaboran para fortalecer su integración.

---

<sup>12</sup> Lawrence, P. y Lorsch, J. (1973) *Desarrollo de Organizaciones. Diagnóstico y Acción*. México: Fondo Educativo Interamericano, S. A. p.11

<sup>13</sup> ídem. p. 13

<sup>14</sup> ídem. 13

Sin embargo, los autores señalan que “cuando los grupos de una organización deben ser sumamente diferenciados, pero también requieren integración estrecha, es preciso que la organización desarrolle mecanismos más complejos de integración”.<sup>15</sup> Esto implicaría la construcción de una red de comunicación que potencie de manera estandarizada a toda la organización. A partir del modelo que Lawrence y Lorsch proponen es posible conocer los medios estructurales que conforman el patrón diferenciación-integración

Este patrón no solamente ayuda a comprender las pautas de comportamiento que conducen a la toma de decisiones, sino que también sirve para distinguir el nivel de influencia entre grupos y su facultad para resolver conflictos. Al respecto los autores recomiendan enfrentarse abiertamente al problema hasta hallar una respuesta que se adecúe mejor a las metas finales de la organización.

De acuerdo con ellos “las organizaciones comienzan con individuos que adoptan una acción colectiva y forman una organización donde ellos pueden mejorar su habilidad para hacer frente al ambiente. De esta manera la organización llega a ser un recurso para mediar entre el individuo y su ambiente”.<sup>16</sup>

Para modelar los procesos organizacionales con énfasis en la sinergia es relevante destacar que la organización influye directamente en la perspectiva que los individuos adoptan hacia los diferentes sectores del entorno y hacia sí mismos. En las relaciones cooperativas los individuos se dan cuenta de su necesaria interdependencia y de que pueden accionar a través de la organización como jamás podrían hacerlo individualmente.

---

<sup>15</sup> Lawrence, P. y Lorsch, J. (1973) *Desarrollo de Organizaciones. Diagnóstico y Acción*. México: Fondo Educativo Interamericano, S. A. p. 13

<sup>16</sup> ídem. p. 15

Otro aspecto que es pertinente rescatar de los postulados de Lawrence y Lorsch es la flexibilidad de los flujos de comunicación pues de ello depende la complejización de la red para poder hacer frente a la enorme cantidad de información del entorno. De acuerdo con ellos

No se pueden establecer reglas formales que resulten adecuadas durante un período apreciable, por lo tanto es mejor no confiar excesivamente en ellas; se recomienda un modelo de comunicaciones hacia todos los lados, el cual permite que las señales del medio ambiente se muevan e interpreten en todos los puntos de la organización, en vez de simples canales de superior a subalterno.<sup>17</sup>

Para el diseño de un modelo de comunicación para aumentar la sinergia en la organización estas puntualizaciones son útiles porque tienen mucho énfasis en la construcción de relaciones complejas a partir de las cuales la organización va autoorganizándose; debido a que están implícitos los procesos de aprendizaje individual y organizacional. Generando así relaciones más valiosas y con confianza de compartir abiertamente la información.

El estilo de la comunicación que recomiendan estos autores para esta red sofisticada es el interpersonal porque “pone énfasis en la construcción de sólidas relaciones entre la gente en vez de simplemente efectuar la tarea, per se”.<sup>18</sup> De esta manera se estimulan las nuevas ideas y se abre paso a los procesos creativos que benefician la estrategia y la operación.

De hecho, Lawrence y Lorsch, aunque no lo precisan, comprenden a las organizaciones efectivas como sinérgicas cuando afirman que

---

<sup>17</sup> Lawrence, P. y Lorsch, J. (1973) *Desarrollo de Organizaciones. Diagnóstico y Acción*. México: Fondo Educativo Interamericano, S. A. p. 26

<sup>18</sup> ídem. p. 26

El objetivo de los esfuerzos de desarrollo organizacional [...] es el de lograr una integración entre estos grupos de colaboradores especializados, con el fin de que puedan hacer un esfuerzo coordinado hacia el logro de objetivos totales de la organización, al mismo tiempo que trabajan efectivamente en el manejo de los asuntos particulares de su especialidad en el ambiente.<sup>19</sup>

Sin embargo, estos autores conciben la diferenciación como un sinónimo de especialización y esto provoca que la complejidad organizacional se simplifique. Debido a que cada parte está diseñada para realizar una tarea en específico la necesidad de control aumenta y se tiende a la burocratización.

No obstante, para los teóricos contingenciales las variables están limitadas por el alcance organizacional para lidiar con el ambiente. Jay Galbraith resume tres principales premisas de la teoría de la contingencia estructural: no existe una forma de organizar que sea la mejor, no cualquier forma de organizar es igualmente eficaz y no existe una mejor forma porque el diseño adecuado depende del contexto de la organización.

Para Galbraith la organización es un sistema de procesamiento de información que crea una red basada en la incertidumbre del entorno que puede afectar las tareas del grupo, para lo cual será necesario emplear estrategias para procesar la información con la que se va a desarrollar la actividad.

Este autor introduce la relevancia de la incertidumbre en los procesos organizacionales ya que “mientras más grande sea la incertidumbre sobre la tarea, más grande será la cantidad de información que deberá ser procesada por los responsables durante la ejecución de la tarea para poder lograr un nivel dado de

---

<sup>19</sup> ídem. p. 43

actuación”.<sup>20</sup> En este sentido, la red de comunicación es clave para facilitar este procesamiento.

La incertidumbre es la diferencia entre la cantidad de información que se requiere para realizar las tareas y la cantidad de información que tiene la organización. Por esta razón lo relevante es el procesamiento de la información durante la realización de las actividades, no la incertidumbre *per se*. De manera tal que la planeación depende de la división del trabajo, la diversidad de resultados y el nivel de actuación.<sup>21</sup>

La organización debe hallar la manera de procesar la información a partir de una red compleja y colaborativa para que conforme aumente su volumen puedan lidiar con ella o descubrir maneras de evitar hacerlo; modificando así el diseño a conveniencia. Para Jay Galbraith “la incertidumbre parece construir la diferencia en el tipo de estructura organizacional”.<sup>22</sup>

El procesamiento de la información es un claro ejemplo de la dependencia de la organización hacia los recursos del entorno. Referente a esto Jeffrey Pfeffer y Gerald Salancik desarrollan un modelo que establece una relación entre el entorno y la organización mediante los factores de contingencia que inciden en la estructura; como la distribución del poder.

Para Pfeffer esta reestructuración está ligada con el aprendizaje organizacional, ya que hace “énfasis sobre procesos cognoscitivos encubiertos y no observables y el

---

<sup>20</sup> Galbraith, J. (1977) *Planificación de Organizaciones*. México: Fondo Educativo Interamericano, S. A. p. 4

<sup>21</sup> *ídem.* p. 5

<sup>22</sup> *ídem.* p. 19

papel jugado por el autocontrol de la conducta individual”.<sup>23</sup> Sus aportaciones en este aspecto han clarificado la relación existente entre autoorganización y aprendizaje; características de una organización social sinérgica.

Tanto el control interno como el reforzamiento anticipado son consideraciones de la teoría del aprendizaje social, pero para este autor “se ve amenazada con la pérdida tanto de su enfoque teórico característico como de la incorporación del constreñimiento externo y del contexto como explicaciones de la conducta”.<sup>24</sup>

Pfeffer también critica la teoría de los roles por asemejarse al condicionamiento operante que está regulado por refuerzos y castigos, prefiere concebir las actitudes y conductas como resultado de la interdependencia del grupo. “El propio concepto de interdependencia significa que el desempeño del rol propio del individuo depende en forma importante de las actividades de otros en el conjunto de roles; a su vez, el desempeño de sus trabajos depende en forma importante de lo que haga el individuo en el rol focal”.<sup>25</sup> Esta interdependencia es fundamental para lograr un efecto sinérgico en la organización.

Siguiendo esta línea, Pfeffer concibe la formación de actitudes como la suma de la actitud individual preexistente más la actitud media del grupo y la diferencia entre estas dos; se apoya en esta fórmula propuesta por Humbert M. Blalock para concluir que la homogeneidad actitudinal es un consenso forzado por la presión social.

Así plantea que aquello que provoca que las cosas ocurran en las organizaciones son fuerzas que se encuentran fuera de los individuos, a pesar de que

---

<sup>23</sup> Pfeffer, J. (1992) *Organizaciones y Teoría de las Organizaciones*. México: Fondo de Cultura Económica. p. 109

<sup>24</sup> Pfeffer, J. (1992) *Organizaciones y Teoría de las Organizaciones*. México: Fondo de Cultura Económica. p. 111

<sup>25</sup> ídem. p. 114



son éstos quienes frecuentemente constituyen las unidades de análisis para los científicos sociales. De esta manera las actitudes y el ritmo del individuo se puede comprender si se considera el contexto en el que trabaja en términos de normas que regulan estas actitudes.<sup>26</sup> O sea, conlleva un análisis organizacional, más allá del individual.

Este acoplamiento individual que se produce constantemente en las organizaciones fue estudiado por Karl E. Weick desde una perspectiva que se considera liberal pues determinó en la organización “el proceso de desarrollo de pautas estables de interacción y observó que dicha interacción ajustada a un patrón servía para remover algunas ambigüedades del proceso de interacción”.<sup>27</sup>

Estudios como este dieron paso al análisis de redes que comprende la influencia entre las posiciones en el organigrama; se trata “de un método de reputación o atributivo, de un análisis de decisiones, o del recurso a métodos interaccionales”.<sup>28</sup> Estas interacciones son producto de los procesos de comunicación.

De acuerdo con Noel M. Tichy, Michael L. Tushman y Charles Fombrun

las redes pueden caracterizarse por diversas dimensiones. En primer lugar, está el contenido transaccional de la red. [...] En segundo lugar, los autores distinguen la naturaleza de los propios vínculos en términos de su intensidad, reciprocidad, multiplicidad y claridad de expectativas. En tercer lugar, se definen diversas medidas y características estructurales.<sup>29</sup>

---

<sup>26</sup> ídem. pp. 118-120

<sup>27</sup> Pfeffer, J. (1992) *Organizaciones y Teoría de las Organizaciones*. México: Fondo de Cultura Económica. p. 294

<sup>28</sup> ídem. p. 295

<sup>29</sup> ídem. p. 295

Cada red tiene una extensión particular dependiendo de cómo atiende sus interacciones, debido a que, como ya se señaló, las organizaciones son sistemas abiertos donde cada uno de los elementos son interdependientes entre sí y necesitan de los recursos del entorno. Estas redes determinan la estructura organizacional y se van ordenando de acuerdo con los flujos de comunicación; ascendentes, descendentes o transversales.

La relevancia de comprender cómo se modifica la estructura también es rescatada por Lex Donaldson quien considera que debe ser ajustada a los factores contextuales de estrategia, entorno y tamaño. Esta teoría contingente-estructural hace énfasis en la asociación entre la estructura y los demás factores de contingencia que determinan la estructura misma, y el desajuste de variables que afecta el desempeño.<sup>30</sup>

A través de estos autores la teoría de la contingencia se consolida como aquella que toma en cuenta el entorno para entender cómo se desarrollan las organizaciones. Así se traza la perspectiva de “sistema abierto” que intercambia información con otros sistemas; de estos procesos de comunicación y adaptación depende la supervivencia de los grupos.

Por su parte, la teoría sistémica, como se presentó en los capítulos anteriores, fue desarrollada desde las ciencias naturales para comprender las dinámicas de los sistemas como un conjunto interrelacionado de partes con una finalidad. Estos objetivos se logran mediante procesos y comportamientos que van delimitando una estructura organizacional.

---

<sup>30</sup> Donaldson, L. (1987). Strategy and structural adjustment to regain fit and performance: In defense of contingency theory. *Journal of Management Studies*, En *Journal of management studies*. Oxford, p. 24.

Algunos de los factores analizados por esta teoría multidisciplinaria incluyen la referencialidad como el reconocimiento de los subsistemas dentro de los sistemas; la homeostasis como procesos autorregulatorios; la entropía y neguentropía que señalan la importación de energía para evitar el deterioro; la formación de una estructura a partir de las funciones de integración y diferenciación; y la equifinalidad en cuanto a modelos flexibles que posibilitan la retroalimentación.

De acuerdo con Niklas Luhmann estas características explican la evolución de los sistemas sociales para transformarse en formas cada vez más complejas y sobrevivir en un entorno que también se va complejizando debido al entrelazamiento de variables políticas, económicas, sociales, ecológicas, culturales y tecnológicas.

La teoría de sistemas complejos aportó al entendimiento de las organizaciones la manera en la que se autoorganizan y se transforman o cómo interactúan entre sí y con el entorno para manejar su energía. Sin embargo, una vez que se ha alcanzado esta sobrevivencia, hace falta determinar qué tipo de movimiento se necesita en la organización para que fluya hacia una dirección establecida de acuerdo con los objetivos.

En esta tesis se aprovechan los conceptos sinérgicos para describir este movimiento organizacional “sinérgico” esperado, donde a través del diseño de los procesos de comunicación se logra un desarrollo en espiral ascendente que está enfocado en el propósito y toma en cuenta las oscilaciones. Se espera que con este nuevo modelo de comunicación organizacional se identifiquen variables que estén relacionadas al equilibrio, alineación, coordinación, cooperación y autoorganización.

El aporte a la comunicación organizacional sería que a partir del análisis teórico de los conceptos sinérgicos es posible generar un modelo para que las

organizaciones sean capaces de diseñar planes y programas de comunicación que no dejen cabos sueltos, que sean incluyentes, de contacto permanente y que fomenten la retroalimentación; para que el movimiento sinérgico esperado pueda ser observable y medible.

Pero antes de introducir el modelo de comunicación organizacional para lograr el efecto sinérgico es necesario presentar cuál ha sido la línea que han seguido específicamente los estudios en esta disciplina de la comunicación; que contemple procesos complejos y multidimensionales en las organizaciones sociales. Para facilitar su comprensión se ha especificado la comunicación interna y la externa.

## 1.2 Comunicación interna

Para que exista una relación social de cualquier tipo deben efectuarse procesos de comunicación donde se intercambie información que influya en la modificación de actitudes y comportamientos de los sujetos; así las personas identifican que construyen un lazo de confianza. La comunicación interna en la organización determina la manera en que cada uno de los sujetos asume su lugar en el colectivo dependiendo de su capacidad de establecer interacciones en las diversas direcciones.

En los entornos comunicativos cada ser humano se desenvuelve en su lenguaje y crea una realidad a partir de su marco de referencia. Para que la organización pueda incidir en la percepción de los miembros es necesario diseñar y planear la comunicación.

La estrategia de comunicación va de la mano de la estrategia global de la organización. Tal como señala Miguel Túñez, “La fase de comunicación es la puesta en práctica de las acciones previas. Se pasa del diseño de las acciones a su implementación: del papel a la realidad. Cada actividad determinará el grado de producción previa que necesita para que todo esté preparado”.<sup>31</sup>

Sin embargo, las acciones planeadas desde una perspectiva tradicional donde las relaciones son ascendentes y las interacciones están condicionadas por la posición, los miembros tienden a ser incapaces de lograr una relación de empatía y no establecen un lazo de confianza para desarrollarse y participar en otros proyectos. Con este esquema de trabajo las acciones están descoordinadas de la estrategia global y no generan sinergia entre las áreas internas.

Para diseñar la estrategia de comunicación, más allá del análisis situacional, es esencial elaborar un diagnóstico a partir del cual, tal como lo hace un médico con un enfermo, se conozcan a fondo los síntomas de la organización. Se identifican las barreras y fenómenos que interfieren en los procesos de comunicación.

Para crear un modelo que determine el estado de estas variables es necesario ir más allá de un análisis DAFO. Este análisis consta de determinar cuáles son las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la organización; a partir de estas es posible crear estrategias.

El estilo de gestión y de comunicación determina gran parte de la identidad. Esto toma relevancia al señalar que toda organización pertenece a un gran sistema donde se desarrollan otras con las que comparte variables económicas, políticas, sociales,

---

<sup>31</sup> Túñez, M. (2011) *La gestión de la comunicación en las organizaciones*. España: Comunicación Social Ed. p. 64

tecnológicas y culturales. Por esta razón múltiples organizaciones optan por competir ferozmente para fortalecerse o debilitarse.

Existen diversas técnicas y modelos de comunicación interna que pueden estar enfocados especialmente a lo que se quiera lograr; retención de información, cambios de actitud, impacto, preparación, campañas de proyectos y programas o efectos en las ventas. Para determinar la prioridad de estas iniciativas y la manera en la que se van a manejar se diseña una estrategia para determinar las tácticas más adecuadas.

Entre las técnicas que existen para diseñar la comunicación están las encuestas, los diferentes tipos de observación, el estudio de audiencias, análisis de contenido, evaluaciones antes y después de programas, monitoreo de medios, análisis narratológico, estudio de mensajes y procesos de retroalimentación. Sin embargo, la mayoría de la comunicación organizacional se enfoca en los productos audiovisuales y en las notas; muy pocas acciones se enfocan en la calidad de entornos colaborativos o en la procuración de relaciones empáticas.

A grandes rasgos, Miguel Túñez<sup>32</sup> propone un decálogo de diez acciones básicas para la planificación estratégica de la comunicación: el estudio detallado del entorno, la revisión de los activos de comunicación, el diseño de acciones estratégicas con posibles amenazas y riesgos, el ajuste de las herramientas, el cronograma y estimación de gasto, además de la implementación de las actuaciones previstas, la vigilancia de la respuesta de agentes externos, la evaluación de acciones y objetivos; y por último, el balance que se incluye al plan global para comprender su efectividad.

---

<sup>32</sup> Túñez, M. (2011) *La gestión de la comunicación en las organizaciones*. España: Comunicación Social Ed. p. 69

Estas acciones en la práctica están encaminadas en su mayoría a satisfacer las demandas del mercado y a mantener una dinámica que genera competencia interna. Cada área lucha por ser la más visible o la que genere más impacto en la organización, lo cual provoca una parcelación de esfuerzos; en lugar de que se tomen en cuenta las posibilidades de generar un movimiento coordinado en espiral de la información interna.

Asimismo muchas organizaciones priorizan el fortalecimiento de sus relaciones con el exterior porque quieren incrementar rápidamente sus ventas o la notoriedad, sin embargo “las organizaciones que desean evolucionar y crecer cada día se han dado cuenta de que esa proyección comienza internamente y han incorporado las relaciones internas como una prioridad en la gestión para promover la imagen y la reputación entre sus miembros”.<sup>33</sup> Esto justifica la razón por la cual primero se debe intervenir internamente.

Mejorar el clima laboral y reforzar la cultura organizacional son objetivos que se concretan de manera interna mediante la comunicación. Sin embargo, los modelos tradicionales de comunicación dan prioridad a la difusión meramente informativa y no establecen puentes entre los sujetos, ocultan información que no conviene al negocio o no permiten la participación activa de los sujetos.

Bajo este tipo de esquemas no se potencian de manera equitativa las acciones de cada una de las áreas; el todo se rompe por la falta de sintonía entre planes y se vulnera la vinculación de los actores a la estrategia de comunicación/acción general. Lo cual repercute en la capacidad de extender y solidificar su red de relaciones, vulnera la coherencia organizacional y la eficiencia como sistema.

---

<sup>33</sup> *ibid.* 73

Diversos autores han coincidido en que la comunicación interna podría sintetizarse como

el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.<sup>34</sup>

Para Jesús García Jiménez,<sup>35</sup> como para otros autores tradicionales, mejorar la comunicación interna se ha convertido en una competencia esencial en la gestión de las empresas precisamente para sobrevivir en una sociedad que se rige por los valores del mercado.

Además, cabe destacar que la dinámica de comunicación interna determina la estructura y las relaciones de poder pues concretan quién da o quién recibe la información; así se legitima la interacción. Parece simple pero este proceso es complejo y en él están en juego las actitudes y las conductas que determinan el ambiente que se vive internamente; la experiencia. Una estructura jerarquizada y rígida crea nichos de información que fomenta ambientes poco participativos.

El rango jerárquico y el estilo relacional (horizontal, vertical, descendente, ascendente o mixto) están relacionados directamente con la capacidad de influir en los demás. Es necesario un análisis de comunicación que contemple las relaciones de poder para tener en cuenta la confianza y seguridad que se le otorga a los individuos a través del estilo y el rango.

---

<sup>34</sup> Andrade, H. (1991): "Hacia una definición de la Comunicación Organizacional", en *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Trillas. p. 32

<sup>35</sup> García, J. (1998): *La Comunicación Interna*. Díaz de Santos, Madrid. p. 6.



Por esta razón cada organización decide de qué manera posibilitará la comunicación, escoge las herramientas, estilos, procesos y estructuras a partir de las cuales se efectúan las interacciones. Para que esta acción comunicativa sea coherente debe coincidir en el tiempo de manera sincrónica o diacrónica con las actividades organizativas y el propósito o misión general porque de ello depende la capacidad de realizar acciones de comunicación efectivas y pertinentes.

Los tipos de mensajes dependen de aquello que transmiten y son clasificados de esa manera; informativos, normativos, motivadores o inclusivos. Además se sustentan de acuerdo con el soporte en el que se apoyan; oral, no verbal, audiovisual, escrito o multimedia. Los medios o canales pueden ser clasificados en dos grandes grupos, los físicos y los digitales: los físicos pueden ser las reuniones presenciales, los promocionales, folletos o murales. Mientras que los virtuales y digitales aprovechan internet para crear intranets, plataformas de interacción con blogs, transmisiones en vivo o pregrabadas, videollamadas, grupos en redes sociales, e-mailing, llamadas telefónicas o chats.

A pesar de contar con esta diversidad de medios, a veces las organizaciones parecen no aprovecharlos para alcanzar una sintonía, por el contrario, la mayoría opta por direccionar los mensajes de manera descendente creando barreras que excluyen a quienes podrían participar y contribuir en los proyectos. Además de generar una estructura rígida donde es más difícil crear y mantener relaciones significativas y al mismo tiempo se complica la generación de ideas para nuevos proyectos funcionales.

### 1.2.1 Dinámicas interpersonales y de grupos

Las acciones comunicativas existentes en una organización son de tres tipos principalmente; las interpersonales que se dan entre dos personas, las intergrupales que se establecen entre equipos o áreas diferentes y las organizacionales que se efectúan con otras organizaciones con las que se diferencian.

Carlos Fernández de Collado<sup>36</sup> explica que de la relación interpersonal surgen cuatro resultados: el placer mediante el intercambio de información que posibilita la necesidad de afiliación; la catarsis donde el individuo puede manifestar emociones y sentimientos; una respuesta manifiesta que determina el grado de interés y atención; y la respuesta encubierta que observa los cambios de actitud.

Sin embargo cuando no se procuran los encuentros interpersonales es difícil que un individuo se desenvuelva cómodamente, esto sucede también cuando la organización no se dirige hacia los miembros por sus nombres o se evitan los temas personales. La despersonalización es un problema cada vez más frecuente que atenta contra el sentido de pertenencia y genera en las personas una sensación de aislamiento o desconexión.

Las relaciones interpersonales son multidimensionales pero en grupo se complejizan aún más las interacciones. En las relaciones grupales cada individuo mantiene su autonomía pero debe integrarse a una tarea compartida que exige una forma de interacción específica; de participación activa, constante y dinámica.

El teórico Rensis Likert fue de los pioneros en analizar la dinámica de grupos y afirma que este tipo de relación contribuye “significativamente a la creatividad al

---

<sup>36</sup> Fernández, C. (2012) *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.

proporcionar el estímulo de puntos de vista extraños dentro de una atmósfera de apoyo que alienta a cada miembro a perseguir conceptos nuevos y poco ortodoxos”.<sup>37</sup> Cuando existen relaciones empáticas y estrechas, las ideas se fortalecen y se mantienen más ágiles los demás procesos.

Para Likert un grupo altamente efectivo ideal tiene ocho características básicas: Los miembros están capacitados en diferentes roles y funciones que requieren interacción; el grupo ha existido lo suficiente para establecerse y que los miembros trabajen relajadamente; los miembros están atraídos hacia el grupo y son leales; tienen un alto nivel de acuerdo y confianza; los valores contribuyen a la integración y expresión de las necesidades; tienen funciones de enlace o de conexión en armonía de acuerdo con metas; el valor más importante para el grupo es el que más gusta y cada uno lo acepta; y, por último, todos están altamente motivados para mejorar los valores y aportar a los objetivos.

Todo lo anterior contribuye a que entre los miembros evalúen constantemente que los demás estén igual de motivados o al menos es lo que esperan. En este tipo de grupos todas las interacciones de resolución de problemas y toma de decisiones sólo pueden ocurrir en una atmósfera de apoyo y confianza. Así las sugerencias, los comentarios, las ideas y la información tienen una orientación constructiva<sup>38</sup> donde cada uno puede aportar libremente.

Sin embargo, la mayoría de las organizaciones sólo crea grupos de tarea donde lo que importa es que la actividad se realice de manera eficaz, dejando de lado las

---

<sup>37</sup> Traducción propia de “groups can contribute significantly to creativity by providing the stimulation of diverse points of view within a supportive atmosphere which encourages each individual member to pursue new and unorthodox concepts”. Likert, R. (1961) *New Patterns of Management*. McGrawHill: London. p. 163

<sup>38</sup> ídem. p. 166

relaciones y el propósito, por ende, los miembros se conforman con realizar “lo que les corresponde” sin pensar en las posibilidades de mejora o en las oportunidades de innovación.

Independientemente de cuál sea la organización de los grupos, con el tiempo al mantener una cierta dinámica de comunicación se va estableciendo un patrón reconocible hasta formar una red de interacciones. De acuerdo con Gerald Goldhaber<sup>39</sup> este tipo de redes pueden diferenciarse entre centralizadas y descentralizadas; las centralizadas se consolidan cuando los problemas son simples, suelen establecerse para que participe el líder, para disminuir errores y cuando se desea reducir el número de mensajes.

Mientras que las redes descentralizadas surgen ante los problemas más complejos, además contribuyen a elevar la moral del grupo porque muestran mayor flexibilidad para que los miembros se sientan con la libertad suficiente de participar activamente en las actividades y los procesos del grupo.

Sin embargo, la mayoría de las organizaciones opta por centralizar su información incluso si están enfrentándose a dinámicas complejas pues los líderes tienen miedo a que la situación se salga de control y que las personas accionen de manera inapropiada para el negocio.

Las interacciones se gestionan bajo un modelo tradicional de comunicación donde las propuestas y programas vienen de los altos mandos y no se escucha la retroalimentación de los niveles inferiores de la jerarquía. Además, no se genera una

---

<sup>39</sup> Goldhaber, G. (1984) *Comunicación organizacional*. Perú: Ministerio de educación.

sintonía entre las diversas áreas que conforman la organización pues cada una persigue metas particulares, incluso cayendo en la contradicción.

### 1.2.2 Cultura organizacional

Para lograr los objetivos de la organización de manera coherente diversos teóricos han concluido que se debe dar prioridad a la gestión cultural. En los procesos de socialización existen valores que regulan las relaciones y se va generando una ideología con la que se alcanza una sintonía referencial. Este conjunto valorativo se denomina “cultura” y se va adquiriendo durante el desarrollo de la vida en sociedad. Los procesos de aculturación comienzan en la primera infancia y continúan en medida que el sujeto se adentra en las instituciones o los procesos sociales.

Respecto a los valores en los sistemas sociales Oscar Johansen afirma que

Los valores son las justificaciones y aspiraciones ideológicamente generalizadas más elaboradas tanto para las conductas apropiadas de los miembros del sistema como para las actividades y funciones del sistema. Pueden consistir básicamente en valores trascendentales, morales o sagrados, o bien en valores pragmáticos asociados con resultados funcionales.<sup>40</sup>

Bronislaw Malinowski define a la cultura como “un vasto aparato, en parte material, en parte humano y en parte espiritual, con que el hombre es capaz de superar los concretos, específicos problemas que lo enfrentan”.<sup>41</sup> La cultura es recreativa en el sentido de que a partir de ella es posible desenvolverse; crearse y

---

<sup>40</sup> Johansen, O. (2000) *Introducción a la teoría general de sistemas*. México: Limusa editores. p. 40

<sup>41</sup> Malinowski, B. (1948) *Una teoría científica de la cultura y otros ensayos*. Buenos Aires: Ed. Sudamericana. p. 56

recrearse. Por esta razón la organización debe cuidar los valores bajo los cuales suceden estos procesos.

La cultura va dictando cómo sentir, pensar y actuar; por eso se va adquiriendo. El psicólogo Geert Hofstede afirma que la cultura consiste en las reglas no escritas del juego social. Es una programación mental y colectiva que distingue a los miembros de un grupo o una categoría de personas.<sup>42</sup> Para este autor los elementos de la cultura están relacionados con el nacionalismo y con los valores, los rituales, los héroes y los símbolos específicos; por esta razón se adentra en los efectos de la globalización en las organizaciones.

Hofstede propone un modelo multidimensional a partir del cual es posible evaluar la cultura de las organizaciones con base en el análisis de cinco dimensiones: distancia de poder, colectivismo o individualismo, feminidad o masculinidad, evasión de la incertidumbre y la actitud hacia el tiempo.

Sin embargo, en la cultura también tienen cabida los estigmas hacia los roles sociales de las personas y su manejo del tiempo. Estos puntos ciegos podrían estar relacionados al género, la maternidad, la edad o alguna discapacidad; puede suceder que por prejuicios las personas no estén dispuestas a colaborar.

En las organizaciones la cultura puede observarse en múltiples facetas; en su propósito, en las pautas de comportamiento, en los valores que defiende la organización, en las políticas de relaciones, en las normas que regulan las acciones y, sobre todo, en el tipo de clima que se siente o la experiencia de trabajo que se vive.

---

<sup>42</sup> Hofstede, G., (2005) *Cultures and Organizations: software of the Mind*. New York: McGraw-Hill. p. 3

La cultura se diferencia de la ideología porque ésta última constituye el sistema de ideas que subyacen y cohesionan los grupos de acuerdo con el contexto histórico-social en el que se desarrollan. La ideología es un sistema simbólico que se va construyendo a partir de la “capacidad natural que tenemos de percibir una multitud de impresiones, de modificaciones y de maneras de ver, que pasan dentro de nosotros y de las cuales tenemos un sentimiento íntimo”.<sup>43</sup>

Este estilo de pensamiento forma parte de la cultura organizacional que se vive y se recrea constantemente a través de las actitudes y comportamientos; de aquí la importancia de que sea gestionada por un comunicólogo. De acuerdo con Edgar Schein, la cultura siempre se aprende y para asimilar su formación son indispensables los procesos de aprendizaje, de otra manera se perciben como impuestos.

Schein distingue tres niveles de análisis de la cultura: los artefactos con variables como la arquitectura, tecnología, publicaciones y vestimenta; los valores conformados por las estrategias, filosofías y los logros; y el nivel de premisas básicas que engloba las creencias, percepciones, pensamientos y sentimientos.<sup>44</sup>

Sin embargo y de acuerdo con José Ruíz Olabuénaga la mayoría de las organizaciones saben cómo gestionar la ideología y manipulan discursivamente a los miembros para adecuarse a las exigencias de producción pues se fomenta la competitividad y sobrevivencia del más fuerte.

Este autor distingue seis focos de creación subcultural dentro de la misma cultura de la organización. Estos son la departamentalización racionalizadora, la

---

<sup>43</sup> De Tracy, Destutt. *Elementos de ideología: incluidos en diez y ocho lecciones*. Northwestern University Library. [en línea] Dirección URL:

<https://books.google.com.mx/books?id=pCQyAQAAMAAJ>, consultado el 3 de octubre de 2018.

<sup>44</sup> Schein, E. (2004) *Organizational Culture and Leadership*. Estados Unidos: Jossey Bass. pp. 16-32

importación de nuevos conjuntos humanos, la innovación tecnológica que genera nichos y formas específicas de interacción, la diferenciación ideológica producto de las contradicciones, los movimientos culturales que buscan introducir sus propios sistemas valorativos, y el futuro promocional de las subculturas que se contraponen con una dinámica entre fidelidad y abandono.<sup>45</sup>

A partir del diseño de la cultura organizacional es posible guiar a los miembros para que generen pertenencia al grupo y sean capaces de hacer suyos los valores para compartirlos con los nuevos colaboradores. Por esta razón, cuando los valores fomentan el individualismo y la competitividad, la estrategia global se fragmenta y cada área impulsa acciones por su cuenta.

Existen diversos aspectos culturales dentro de las organizaciones que conforman la generación conceptual-simbólica que consta de la identidad gráfica y la filosofía; los factores materiales tangibles como productividad e higiene; y los elementos estructurales poder que determinan el comportamiento y las interacciones. La mayoría de las organizaciones planea estos elementos con una perspectiva unificadora sin embargo en la práctica existe una variedad de ambientes que incluso pueden diferir por completo.

---

<sup>45</sup> Ruíz, J. (2007) *Sociología de las Organizaciones Complejas*. España: Universidad Deusto. pp. 135-137



### 1.2.3 Clima organizacional y motivación

Si la estrategia global organizacional está bien diseñada y se respeta, debe existir coherencia entre la cultura que se planea y el clima que se vive. El psicólogo Rensis Likert tiende un puente entre cultura, clima y comportamiento al afirmar que

los valores del grupo, la estabilidad de esos valores, la atmósfera del grupo y la naturaleza de la conformidad exigida por el grupo determinan si es probable que un grupo tenga un impacto positivo o negativo sobre el crecimiento y el comportamiento de sus miembros.<sup>46</sup>

El clima está compuesto por las características ambientales internas que condicionan las situaciones organizativas; todos los procesos, las situaciones, actitudes y acciones que pasan dentro de la organización.

Para Luc Brunet<sup>47</sup> el clima organizacional es el medio físico y social a partir del cual se comprende el comportamiento de los individuos; con base en el análisis de estos factores es posible delimitar mejor el clima. Las características psicosociales individuales determinan la manera de relacionarse, ya que las redes de comunicación dependen de actitudes y pensamientos, es preciso hacer énfasis en analizar la disposición de cada sujeto de la organización para conocer dónde se ubican las barreras y los cabos sueltos en el proceso comunicativo que impiden las sinergias.

Este autor plantea que incluso cada subgrupo, área o departamento posee variaciones de conducta y de cultura que componen el clima general que se consolida

---

<sup>46</sup> Traducción propia de "The values of the group, the stability of these values, the group atmosphere, and the nature of the conformity demanded by the group determine whether a group is likely to have a positive or negative impact upon the growth and behavior of its members". Likert, R. (1961) *New Patterns of Management*. McGrawHill: London. p. 162

<sup>47</sup> Brunet, L. (1987) *El Clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas. p.54-68

como el conjunto de características que son relativamente estables en el tiempo; estas influyen en el comportamiento de los miembros y describen a la organización para distinguirla de otras.

Brunet resalta que la imagen interna es producto del clima y puede llegar a influir en la concepción que tienen los públicos externos, por esta razón si las variaciones de clima son muy incoherentes y disonantes entre sí se pone en riesgo la solidez y *branding* de toda la organización.

John Sudarsky señala que el ambiente interno está en gran medida determinado por las políticas y las prácticas administrativas, la tecnología y la toma de decisiones. Considera que son los factores materiales e inmateriales los que generan identidad en el grupo y forman la imagen.<sup>48</sup> En este sentido, las políticas de la organización determinan el control que se tiene sobre los individuos, sus actitudes e interacciones; sin embargo si su aplicabilidad es rígida se limita la autoorganización.

Como se expuso anteriormente, la manera en que se ejerce el poder entre los diversos integrantes es determinante. Luc Brunet considera que el poder crea un sentimiento de anonimato o de opresión y cuando se institucionaliza influye directamente en la percepción del clima. De aquí radica la relevancia de prestar atención al estilo de liderazgo y al sistema de recompensas, pues determinan la confianza que es necesaria para proponer ideas y reconocer logros.

La mayoría de las organizaciones impone una jerarquía con poderes muy diferenciados que provoca que los miembros no se sientan libres de compartir su retroalimentación hacia los procesos. Lo cual concentra el poder en pocos individuos

---

<sup>48</sup> Sudarsky, J. (1977). *Un Modelo de Diagnóstico e Intervención. Desarrollo Organizacional*. Editorial Universitaria de América. p. 64

que solidifican un solo flujo de mensajes, dejando así cabos sueltos en otras partes de la organización.

La comunicación interna tiende a difundir diferentes tipos de mensajes; los de tarea o instructivos y los humanitarios que suelen ser a los que se les presta más atención. Los informativos tienen una función regulatoria y completamente funcionalista pues determina de qué manera se deben realizar los procesos; este tipo de información se encuentra en manuales de procedimientos e indicaciones de los líderes; son regulatorios porque están delimitados por las normas y controlan las acciones posibles.

Si bien brindar información y referencias normativas es importante para mantener el control de los grados de libertad, los mensajes humanitarios tienen una función más poderosa dentro de la organización. De este tipo de mensajes depende la integración, la motivación, la alineación y la construcción de un sentimiento común para los integrantes de la organización; estos factores determinan el estado de ánimo y la manera de alcanzar las metas.

No es que estrictamente se puedan diferenciar unos mensajes de otros pues, en su mayoría, los mensajes de tarea pueden tener en sí mismos un factor humanitario de acuerdo con el estilo en que se dicen y las palabras que se seleccionan. Si durante el proceso de comunicación de mensajes no se abren posibilidades de retroalimentación el esquema se vuelve rígido y bajan los niveles de involucramiento y motivación.

Por el contrario, en un ambiente abierto y de comunicación efectiva la motivación se refuerza; cabe resaltar que para que exista motivación intervienen múltiples variables biológicas y sociales que deben ser guiadas para generar un

comportamiento específico. La motivación influye en las activaciones, la toma de direcciones, la intensidad del esfuerzo y la coordinación.<sup>49</sup>

Si bien muchos modelos motivacionales están fundamentados en la teoría de Abraham Maslow que jerarquiza las necesidades humanas para establecer un programa de motivación integral, para manejarla correctamente se deben tomar en cuenta los ambientes internos y externos donde se desarrollan los individuos. La mayoría de las organizaciones toman en cuenta en su plan de motivación únicamente lo que sucede internamente; sin tomar en cuenta las motivaciones que provienen del exterior como estar con la familia, acciones de filantropía o actividades deportivas.

De acuerdo con Victor H. Vroom<sup>50</sup> las variables de motivación tienen todo que ver con la consideración que se tiene del individuo en los procesos y el reconocimiento que se le otorgue en cada actividad. Cuando los miembros no tienen seguridad respecto al valor que aportan a los procesos los resultados no les interesan y les parece irrelevante colaborar en nuevos proyectos.

La motivación también está relacionada con la manera en la que la organización contempla las necesidades y creencias de las personas que forman parte, es importante que sientan un ambiente de respeto a su integridad individual; su identidad de género, sus intereses personales y su proyecto de vida, por mencionar algunos factores.

Sin embargo existen múltiples organizaciones que no procuran un ambiente de apoyo y respeto a las decisiones personales de los individuos. Esto se ve reflejado directamente en las políticas internas que no contemplan el seguimiento a situaciones

---

<sup>49</sup> Bisquerra, R. (2000) *Educación emocional y bienestar*. España: Wolters Kluwer. p.156

<sup>50</sup> Vroom, V.H. (1964). *Trabajo y Motivación*. New York: Wiley & Sons. p. 187

de discriminación y violencia psicosocial o que no consideran esquemas flexibles de trabajo.

Para José Brunner<sup>51</sup> la integración se vuelve tangible cuando los miembros son conscientes de las semejanzas que comparten con los demás y ejercen sin cuestionamientos sus funciones o roles. Además, responden al principio de integración que se basa en la focalización y equifinalidad; cada parte del sistema contribuye a su permanencia de manera consciente y planeada.

Sin embargo, no es posible descubrir las semejanzas que comparten con otros cuando los esquemas de comunicación no permiten ir más allá y el diseño de los roles los limita a una interacción formal. Por el contrario, Miguel Túñez afirma que “tanto si se origina en la dirección como si parte de los trabajadores, la comunicación interna ha de ser un flujo de información compartida que favorezca la motivación y la integración, que promueva las buenas relaciones y que genere una buena reputación interna”.<sup>52</sup>

Como ya se revisó, el proceso de comunicación efectivo está presente en el éxito cultural, el bienestar y el aprendizaje en la organización porque más allá de informar, logra un efecto motivador, integrador y de satisfacción. Por esta razón es fundamental identificar las necesidades de los individuos, el estilo de reconocimiento, la manera en la que se establecen las relaciones de confianza y si se procura un ambiente de colaboración.

---

<sup>51</sup> Brunner, J. (1976) *Formación de orden e integración*. Santiago: FLACSO. p. 3

<sup>52</sup> Túñez, M. (2011) *La gestión de la comunicación en las organizaciones*. España: Comunicación Social Ed. p. 78

### 1.3 Comunicación externa

Como resultado de las teorías de comunicación interna, muchos estudios organizacionales se centran en los procesos que suceden dentro y en las características físicas y psicológicas del ser humano, sin tomar en cuenta la dinámica compleja que se establece con otros sistemas que están compuestos por múltiples elementos políticos, económicos, tecnológicos y socioculturales.

Tal como se detalló en el capítulo anterior, estudiar el entorno sirve para comprender el marco en el que se desarrollan los sujetos más allá de la organización; y, por supuesto, para saber el papel que juega ésta en el ambiente.

Paralelamente los miembros asumen su representatividad de la organización en el entorno, portando la imagen ante los diversos públicos con los que interactúan de manera directa o indirecta. Generalmente estas estrategias de posicionamiento son sostenidas por disciplinas como el marketing, las relaciones públicas, publicidad y otros tipos de *community management*.

Sin embargo, la mayoría de las organizaciones han seguido la dinámica del mercado y procuran su imagen externa para venderse al exterior, no importa si realizan prácticas antiéticas como mentir o exagerar sobre sus atributos de manera engañosa. Ya que se trata de una competencia, procuran anunciarse con todas las técnicas y herramientas posibles.

Mediante el uso de los diferentes medios tales como la televisión, la radio, el cine, la prensa, y principalmente las plataformas *online*, es posible posicionar a la organización en entornos físicos y digitales; siendo estos últimos los de mayor relevancia en la actualidad de acuerdo con los hábitos de consumo globales.

La web permite conectar casi con cualquier público a través de sitios de información como blogs, correos, fotogalerías, juegos o podcast para desarrollar y mantener contenidos interactivos. Especialmente las redes sociales han tenido un impacto positivo pues crean entornos donde los públicos pueden encontrar información relevante y reaccionar o compartirla en tiempo real. De la misma manera las paqueterías de trabajo virtual colaborativo han tenido un gran impacto en la experiencia de comunicación y organización.

Manejar un *branding* adecuado y establecer una red compleja de interacción con el exterior tiene múltiples beneficios ya que

aumenta la participación de los públicos en la construcción de la identidad y de la imagen de la organización porque se incrementan las posibilidades y la frecuencia de retorno de sus percepciones. También aumentan entre los usuarios las interacciones evaluativas de las organizaciones y de los productos y servicios que ofrecen<sup>53</sup>

Pero para lograrlo es indispensable que el contenido se gestione de acuerdo con la cultura y la imagen de la organización, por lo tanto cada uno de los mensajes que se transmitan deben estar alineados con otras acciones que cumplan el propósito último organizacional; sino la coherencia disminuye y la estrategia global se debilita.

---

<sup>53</sup> Túñez, M. (2011) *La gestión de la comunicación en las organizaciones*. España: Comunicación Social Ed. p. 148

### 1.3.1 Imagen e identidad

Como se revisó en el capítulo anterior, la identidad es la totalidad de los modos en que la organización se presenta a sí misma respecto a quién es, qué hace, cómo lo hace, de dónde viene y a dónde quiere llegar.<sup>54</sup> Por lo tanto no sólo se manifiesta en los productos y servicios, también permea sus comunicaciones y comportamientos.

Los elementos de identidad conforman la imagen corporativa y el cuidado de ésta es relevante por dos aspectos principales: primero para crear una diferenciación con las demás organizaciones que ofrecen productos, servicios y discursos similares; generando una preferencia y estatus que tiene en el entorno.

Segundo, por la relevancia de la apropiación de identidad organizacional, ya que las personas representan a la organización en las interacciones que tienen con el exterior; clientes, competidores, proveedores o cualquier actor que esté en contacto o se mantenga interesado en sus acciones. Como lo indica la teoría contingencial, los intercambios de información con estos sujetos son indispensables para efectuar sus actividades.

De acuerdo con Annie Bartoli la comunicación externa abarca diversas dimensiones; operativa, cuando los miembros se asocian y son interlocutores; estratégica cuando constituye una red de notoriedad para difundir publicidad y promocional.<sup>55</sup> A través de diversas dinámicas los individuos por sí mismos representan hasta cierto punto a la organización; aunque esto es posible exclusivamente cuando el sujeto ha aprehendido la información y la cultura de ésta.

---

<sup>54</sup> Rey, F. y Bartoli, J. (2008) *Reflexiones sobre el Management de la Comunicación*. Buenos Aires: La Crujía. p.85

<sup>55</sup> Bartoli, Annie. (1991) *Comunicación y Organización*. México: Paidós. p. 100



Esta autora supone tres condiciones básicas para que estas acciones comunicativas sucedan: que el empleado posea la información suficiente con base en lo que se difunde internamente, que esté convencido de la coherencia entre discurso y acciones, y que se sienta motivado para compartir.<sup>56</sup>

Sin embargo, tradicionalmente las organizaciones no brindan la información suficiente de manera clara y concisa desde la inducción, lo cual va creando vacíos que posteriormente pueden incrementar la incertidumbre. Esto al combinarse con las incoherencias contribuye a la desconfianza y atenta contra del sentido de pertenencia.

La comunicación externa tradicional se realiza a través de medios oficiales donde se informa sobre los productos y servicios o se difunde alguna campaña para definir una postura ante algún tema con la finalidad de incrementar su notoriedad. En un entorno competitivo esto es de suma relevancia pues se busca sobrevivir recursiva y discursivamente, y si es posible acabar con la competencia.

Por lo tanto, para realizar estas acciones comunicativas “es necesario que la empresa posea un discurso que le permita ser identificada entre las otras empresas. La identidad es lo que caracteriza la vida de la organización y sus códigos permanentes de existencia.”<sup>57</sup> Sin embargo, pocas veces las organizaciones buscan realmente crear un vínculo significativo con su audiencia.

---

<sup>56</sup> *ibid.* p. 103

<sup>57</sup> Rey, F. y Bartoli, J. (2008) *Reflexiones sobre el Management de la Comunicación*. Buenos Aires: La Crujía. p. 108

### 1.3.2 Esfera pública; públicos y *stakeholders*

Son pocas las organizaciones que procuran la participación de los públicos en el proceso comunicativo, lo cual es negativo puesto que si se tiene una retroalimentación es posible analizar los intereses, incluso los que no coinciden, y ajustarlos para lograr consonancia.<sup>58</sup> Por lo tanto, para enviar los mensajes de manera adecuada se realiza una segmentación de acuerdo con los medios que impactan en cada público que es de interés para la organización.

Los públicos externos o stakeholders pueden definirse como “grupos o individuos que pueden causar efectos sobre la organización o que pueden verse afectados por ésta, que están interesados o que afectan o pueden verse afectados por ella”,<sup>59</sup> lo cual contempla a los proveedores, clientes, accionistas, competidores y a la comunidad.

Para que las acciones de la organización tengan sentido es pertinente conocer los perfiles de estos públicos considerando sus características económicas, políticas, sociodemográficas y psicológicas; con el fin de comprender cuáles son sus necesidades y motivaciones. Sin embargo, pocas veces se realiza una investigación detallada de los intereses reales de los públicos para involucrarlos en la dinámica organizacional.

Los “medios masivos” se han vuelto obsoletos por esta razón ya que actualmente el abanico de contenidos y medios es tan amplio que se debe realizar una microsegmentación para llegar específicamente a los públicos de interés a través

---

<sup>58</sup> Sotelo, C. (2001) *Introducción a la comunicación institucional*. España: Ariel Comunicación. p. 111

<sup>59</sup> Túñez, M. (2011) *La gestión de la comunicación en las organizaciones*. España: Comunicación Social Ed. p. 171

del medio ideal. Sobre todo, porque “las nuevas tecnologías de la información, el entorno cambiante y la presión de los públicos hacen que los procesos de comunicación hoy sean no lineales y que la propia fragmentación de medios, modos y públicos hagan cada vez más difícil y complejo el poder llegar a todos con un mismo mensaje”<sup>60</sup>

Por lo tanto, los autores Federico Rey y Javier Bartoli proponen segmentar a los públicos en tres: aliados, neutrales y adversarios. Cada uno se define, como lo sugieren sus nombres, por la postura que adoptan ante las acciones de la organización lo cual facilita diseñar una estrategia que permita llegar a ellos de acuerdo con sus intereses o los de sus líderes de opinión.

Cabe destacar que considerar a otros actores como adversarios impulsa una reacción competitiva y destructiva que impide crear una dinámica de cooperación. En un ambiente así las organizaciones deben estar luchando constantemente por sobrevivir y ser más fuertes que otras.

Asimismo, para atender los temas que provienen del entorno Rey y Bartoli sugieren realizar un análisis minucioso para determinar si interesan a los públicos clave para decidir si ignorar o reaccionar a los temas, así como determinar en qué dirección se debe conducir. Posteriormente sugieren desarrollar un inventario de fuerzas y debilidades que permita identificar índices de vulnerabilidad.<sup>61</sup>

Las relaciones positivas con los *stakeholders* y la postura adoptada ante los temas van construyendo el posicionamiento y, de alguna manera, la existencia de la organización en un entorno dinámico y mayoritariamente competitivo. Por esta razón

---

<sup>60</sup> Rey, F. y Bartoli, J. (2008) *Reflexiones sobre el Management de la Comunicación*. Buenos Aires: La Crujía. i p. 108

<sup>61</sup> *ibid.* p. 77

es importante que las organizaciones se dediquen a conocer lo que se dice sobre ellas en el exterior para mantener un plan estratégico de comunicación que también tenga como objetivo aumentar la notoriedad y el impacto en el entorno.

### 1.3.3 Notoriedad y estrategia de medios; *community management*

Como ya se revisó, la planeación de la comunicación estratégica es posible cuando la organización conoce todos los recursos con los que cuenta y está informada sobre los factores del entorno que inciden en sus dinámicas, lo cual es de suma importancia debido a que en el entorno se encuentran las oportunidades y amenazas.

Con la finalidad de lograr una adaptación a los cambios y sobrevivir a las circunstancias del entorno social, los comunicólogos organizacionales manejan la información; “la recogen, analizan, producen y difunden, a fin de fortalecer la unión con sus públicos mediante el concierto de intereses, y así mantener su existencia en la sociedad”<sup>62</sup> a través de una propuesta original.

Muchas organizaciones tienden a exagerar sus atributos para difundir una imagen idealizada de su labor o productos. Annie Bartoli considera que esta práctica tiene fines comerciales y psicosociológicos<sup>63</sup> y minoritariamente tiene intenciones de crear relaciones estratégicas con actores que apoyen sus acciones y su discurso.

Para cuidar a los aliados y procurar la coherencia entre la pertinencia de la información y los procesos, debe existir una consonancia entre lo que se emite acerca de la realidad a partir de la cual se plantean los objetivos y las acciones que se toman

---

<sup>62</sup> Sotelo, C. (2001) *Introducción a la comunicación institucional*. España: Ariel Comunicación. p. 109

<sup>63</sup> Bartoli, Annie. (1991) *Comunicación y Organización*. México: Paidós. p. 106

para concretar la dinámica de comunicación.<sup>64</sup> Esta coherencia es indispensable para que la imagen sea atractiva para los públicos.

Por ejemplo, cuando la organización desarrolla una estrategia digital que toma como principal medio las redes sociales, el encargado de gestionar el contenido debe trabajar para situar a la organización en “entornos 3.0 que se definirán por páginas webs más semánticas, es decir, con los contenidos etiquetados con mayor detalle descriptivo,”<sup>65</sup> con la intención de que la información esté personalizada para crear relaciones más estrechas y de *engagement*.

Asimismo, el community manager generalmente se encarga de monitorear los medios para analizar indicadores de amenazas que vulneren el posicionamiento de la organización, pues es su deber crear y mantener opiniones positivas a través de dinamizar la web y fomentar la participación.<sup>66</sup> Lo mismo aplica para los entornos físicos y se debe procurar una relación estrecha con los individuos tomando en cuenta sus necesidades, más allá de regularse por los valores del mercado.

#### 1.3.4 Técnicas y prácticas; relaciones públicas y publicidad

Para conectar con los públicos y los individuos más personalmente existen diversas técnicas mediante las cuales la organización planea su estrategia y se relaciona hacia el exterior. Las principales son las relaciones públicas y la publicidad, que son básicas

---

<sup>64</sup> *ibid.* p. 107

<sup>65</sup> Túnéz, M. (2011) *La gestión de la comunicación en las organizaciones*. España: Comunicación Social Ed. p. 154

<sup>66</sup> *ibidem*.

para gestionar la reputación debido a que los expertos se ocupan de las políticas empresariales y no simplemente de la información.<sup>67</sup>

El padre de las relaciones públicas, Edward Bernays, considera que las relaciones públicas son “un arte y una ciencia. Arte porque la inspiración juega muchas veces un papel más importante al llevar las ideas a la práctica y ciencia porque la teoría y la práctica de las relaciones públicas deben estar basadas en un conocimiento profundo de las ciencias sociales.”<sup>68</sup> Además el pensamiento estratégico es fundamental.

Las relaciones públicas “son un deliberado, planeado y sostenido esfuerzo para establecer y mantener un mutuo entendimiento entre una organización y sus públicos,”<sup>69</sup> por lo que el publicirrelacionista diseña las acciones de comunicación y selecciona los medios más adecuados para llegar a los públicos deseados.

Este experto es quien analiza a sus stakeholders y empatiza con su mentalidad para planear eventos y comunicados donde la organización asuma una postura oficial para crear alianzas o atender alguna crisis que ponga en riesgo a la organización. Lamentablemente, la mayoría de estas alianzas se realizan principalmente con fines comerciales o de apoyo económico.

Una de las actividades comunes que realizan los publicirrelacionistas es la práctica denominada *publicity*, que consta en atraer o contratar a los líderes de opinión o periodistas para que introduzcan en su contenido información positiva sobre la organización;

---

<sup>67</sup> Rey, F. y Bartoli, J. (2008) Reflexiones sobre el Management de la Comunicación. Buenos Aires: La Crujía.

<sup>68</sup> *ibidem*.

<sup>69</sup> Rey, F. y Bartoli, J. (2008) Reflexiones sobre el Management de la Comunicación. Buenos Aires: La Crujía. p. 56

Los agentes de prensa trabajan principalmente en ámbitos políticos y del espectáculo; tienen como finalidad conseguir la notoriedad de su cliente a través de apariciones en los medios de masas con temas favorables a su imagen; evitar informaciones que puedan considerarse negativas o lascivias y ofrecer informaciones a los medios sobre un acontecimiento aunque no tenga interés informativo.<sup>70</sup>

Las organizaciones también compiten por tener mayor notoriedad, deben aprovechar la labor periodística para obtener mayor credibilidad. En este sentido, los medios y periodistas más creíbles y prestigiosos son peleados por los estrategas para ser voceros de sus campañas; ya que la fuente determina la veracidad del mensaje.

Los estrategas de comunicación externa que practican esta técnica conocen perfectamente la labor noticiosa, el manejo de la información, y toman en cuenta que en los medios los mensajes se presentan de lo más relevante e interesante a lo menos indispensable. Sin embargo, son pocas las campañas que realmente adoptan un estilo espontáneo, la mayoría resulta muy forzada y el público duda de su veracidad; ya que evidencian que seguramente tienen fines comerciales.

El *lobbying* es otra práctica común de los publicirrelacionistas y consiste en negociar los intereses de la organización con el gobierno o las autoridades con la finalidad ejercer influencia en las decisiones políticas. “Es una forma de comunicación persuasiva para influir y predisponer al receptor; se enmarca en las acciones de relaciones públicas porque se trata de acciones de comunicación planificadas en las [...] se orientan los poderes legislativo y ejecutivo”<sup>71</sup>

---

<sup>70</sup> Túñez, M. (2011) *La gestión de la comunicación en las organizaciones*. España: Comunicación Social Ed. p.28

<sup>71</sup> Túñez, M. (2011) *La gestión de la comunicación en las organizaciones*. España: Comunicación Social Ed. p. 145

La práctica de los lobistas es cuestionada porque después de todo tienen que influir legalmente para su conveniencia. Evidencian que por alguna razón malversada necesitan de estos acuerdos para continuar con sus servicios y productos, incluso se pone en duda la transparencia de estos acuerdos.

Otra actividad de las relaciones públicas es el acuerdo de patrocinios o *sponsors* que consisten en aliarse o buscar apoyo de otros sujetos u organizaciones que puedan aportar recursos a la organización para impulsar sus estrategias. Además, se procura la participación de la sociedad a través del aprovechamiento de la imagen positiva de las otras organizaciones. Sin embargo, la mayoría de estas estrategias tienen fines comerciales, por esta razón casi siempre están acompañadas de acciones publicitarias.

La publicidad se orienta a “persuadir, convencer, y a crear necesidades para consolidarse como una actividad de comunicación pagada y controlada que se difunde masivamente y que persigue influir en los consumidores para promover la compra o aceptación de un producto, idea o servicio.”<sup>72</sup> Por esta razón es una disciplina que ha tenido mucho éxito en el mercado neoliberal actual que cosifica y vende absolutamente todo.

De acuerdo con Tuñez la publicidad tiene cuatro objetivos principales: informar para dar a conocer, persuadir para generar preferencia y empatía, recordar repetidamente la compra, y reforzar la idea de que los consumidores tomaron la decisión correcta al elegir a la organización como la indicada para satisfacer sus necesidades particulares. Esto con fines de posicionarse en el *top of mind* de los *stakeholders*, dejando de lado a sus competidores.

---

<sup>72</sup> *ibid.* p. 110



La estrategia creativa de la publicidad pasa por fases muy delimitadas que van desde crear el contenido del mensaje, a partir del *briefing*, hasta la maqueta y propuesta del producto comunicativo. Al desarrollarse en un entorno completamente competitivo es fundamental que las organizaciones creen propuestas publicitarias innovadoras.

Se puede afirmar que tanto la publicidad como las relaciones públicas son comunicación de *marketing* porque ofrecen valores a la sociedad con fines comerciales. Estas prácticas tienen lugar en entornos competitivos donde las interacciones son mayormente destructivas.

De esta manera, tal como lo postulan Lawrence y Lorsch, se complejiza la red para hacer frente a la enorme cantidad de información requerida en el entorno y las necesidades de los públicos. Sin embargo, los esquemas tradicionales de comunicación gestionan de manera aislada la información y las acciones de los diferentes públicos internos y externos; así la alineación se dificulta.

## Capítulo II. Origen y definición de la Sinergia

En este capítulo se explica a grandes rasgos el pensamiento sistémico que arraigaron múltiples disciplinas para comprender el funcionamiento del universo. A partir de este paradigma es posible describir las estructuras de los sistemas y sus funciones, también permite saber cómo se interrelacionan energéticamente con otros que se encuentran en el entorno; objetivos de estudio que comparte con las ciencias de la comunicación.

Este recorrido teórico tiene como fin establecer un marco de referencia para introducir la Sinérgica como una interdisciplina funcional para estudiar procesos de comunicación. Esta interdisciplina sirve para comprender la cooperación de los elementos de un sistema con procesos de autoorganización que son capaces de generar una potenciación integral.

Este es más bien un recorrido histórico donde se ha logrado entender el efecto sinérgico desde diversas ciencias naturales tales como la química, geometría, fisiología, física y biología. En las cuales las aportaciones conceptuales de los diversos autores trazan un camino intelectual para continuar con el desarrollo del pensamiento sinérgico; como en esta tesis.

Por último, se explica de manera muy puntual cuáles son los elementos de análisis que se han tomado en cuenta por diversos teóricos de la Sinérgica para detectar la sinergia existente en diferentes sistemas. A partir de la detección de estos elementos se elaborará más tarde el modelo de comunicación para la sinergia.

## 2.1 Teoría de sistemas

El estudio de fenómenos naturales y artificiales precisa un enfoque transdisciplinario a partir del cual se tomen en cuenta las diversas características de los elementos que se interrelacionan entre sí. Esta actividad como tal consolida el universo entendido como la unión de los componentes en un todo sistémico.

El enfoque sistemista comienza en la modernidad, fue hasta comienzos del siglo XVII que los estudiosos de los astros y los cuerpos biológicos comenzaron la charla intelectual sobre sistemas que continuó con los matemáticos en el siglo XIX acerca de las unidades que son superiores a sus elementos.<sup>73</sup>

La perspectiva de sistemas resulta de gran utilidad para diversas disciplinas pues otros enfoques reduccionistas están limitados metodológicamente al momento de enfrentarse a problemas multifacéticos y multifactoriales que son dinámicos y caracterizan a una gran mayoría de fenómenos.

Por estos motivos las investigaciones transdisciplinarias están encaminadas a consolidar hipótesis a partir de los conceptos de diversas áreas de conocimiento para modelar las dinámicas sistémicas. “El estudio de los isomorfismos entre categorías y representaciones de diferentes disciplinas científicas, en un marco transdisciplinario, se encuentra en el corazón de la problemática de la Teoría General de los Sistemas”.<sup>74</sup>

Esta teoría general fue postulada por el biólogo Ludwing Von Bertalanffy (1901-1972) quien puso de manifiesto las metas de este paradigma: La tendencia general

---

<sup>73</sup> Bunge, M. (1999) *Sistemas Sociales y Filosofía*. Buenos Aires: Sudamericana. p. 12

<sup>74</sup> Martyniuk, C. (1994) *Positivismo, Hermenéutica y Teoría de los Sistemas*. Buenos Aires: Biblos. p. 91

hacia la integración del conocimiento en torno a una teoría de sistemas en aras de elaborar principios unificadores del universo; todo con el fin de integrar la ciencia.<sup>75</sup>

Un sistema en concreto queda definido como “una cosa compuesta tal que cada uno de sus componentes puede cambiar y tal que actúa sobre otros componentes del mismo o es influido por ellos”.<sup>76</sup> Mario Bunge nos advierte del error constante de ver a los sistemas como conjuntos, ya que un conjunto es un concepto, no una cosa física capaz de modificarse.

A partir de la postura sistémica es posible comprender los procesos de intercambio de energía y la influencia existente entre unos sistemas concretos con otros de su entorno. Es así como se reconoce que un sistema está conformado por tres factores: una *endoestructura* interna donde están todos sus componentes, un entorno que lo determina y una *exoestructura* de enlaces a partir de la cual se vincula con el exterior.

Tal como sucede cuando no nos alimentamos; si no entra materia y energía al sistema se puede decir que se aísla y está destinado a morir porque no es capaz de mantener sus procesos vitales ni mucho menos puede fortalecerse para mejorar y desarrollar otras habilidades.

El equilibrio estable, donde no existe intercambio de energías, es lo que se define como *entropía positiva*. Este tipo de entropía no existe en los sistemas sociales pues las constantes fluctuaciones a las que están expuestas los sistemas vivos (como las organizaciones sociales) son producto de las múltiples interacciones entre los subsistemas del entorno. Esta inestabilidad ambiental es combatida por el sistema

---

<sup>75</sup> Bertalanffy, L. (1968) *Teoría General de los Sistemas*. México: FCE. p. 38

<sup>76</sup> Bunge, M. (1999) *Sistemas Sociales y Filosofía*. Buenos Aires: Sudamericana. p. 14

con la *entropía negativa* o la información que proporciona orden a la organización.<sup>77</sup> A partir de este proceso se asegura una constante pérdida y recuperación de energía que mantiene vivo al sistema.

Tales son las fuerzas que pueden ejercer los factores del entorno sobre un sistema que los biólogos Francisco Varela y Humberto Maturana en 1973 estudiaron el automantenimiento de la vida de las células a partir de la autopoiesis o regeneración de sus relaciones.<sup>78</sup> Son procesos mediante los cuales los ajustes continuos de la estructura mantienen dinámicamente un estado adaptativo.

A partir de estas afirmaciones es posible aseverar que la gran ventaja de los sistemas vivos es la capacidad de tomar del entorno aquella energía (inputs) que les permiten continuar desarrollando sus procesos y reforzando sus estructuras para obtener productos energéticos (outputs) que posteriormente regresan al entorno.

El entendimiento de este ciclo llevó a muchos teóricos a comprender a la organización social como un fractal de subsistemas donde cada individuo es en sí mismo un dador y receptor de energía. Este pensamiento también sustenta esta tesis, ya que los procesos de comunicación que se llevan a cabo entre los individuos son relevantes si se quiere que funcione toda la organización de manera sinérgica.

Estas ideas se desarrollarán en el capítulo II donde se expone la teoría de sistemas aplicada a sistemas sociales y la manera en que se ha estudiado el efecto sinérgico en diversas disciplinas que tienen como objeto de estudio la sociedad o la

---

<sup>77</sup> Bertalanffy, L. (1968) *Teoría General de los Sistemas*, México: FCE p.42

<sup>78</sup> Varela, F.; y Maturana, H. (1973) *De Máquinas y Seres Vivos: Una teoría sobre la organización biológica*. Santiago de Chile: Universitaria. p.78

interacción de los individuos tales como la demografía, economía, sociología y la psicología.

## 2.2 Sinérgica: elementos y aplicaciones en ciencias exactas

El paradigma sistémico es amplio y permite a los investigadores tomar el fragmento de la realidad que les interese o estudiar el comportamiento de un determinado sistema, sus características y sus relaciones con el entorno haciendo referencia a conceptos concretos.

De manera que para explicar la complejidad de los sistemas presentes en el universo han surgido perspectivas dentro de este mismo paradigma. Particularmente, el enfoque de acción dinámica se ocupa de estudiar las organizaciones que se ordenan naturalmente y los cambios que presentan; por ejemplo, un sistema de este tipo es el agua y su ciclo.

Gracias a las investigaciones en dinamismo se han concebido patrones de formación de estructuras o se han hecho predicciones de movimientos. Se observa cómo funcionan los elementos del sistema dinámico, de manera autoorganizativa, y se concluye que “cuando un sistema de partes individuales se une, sus elementos se comportan colectivamente en forma ordenada. [Sobre todo porque] no hay necesidad de un centro “superior” que envíe las instrucciones o comandos para lograr una acción coordinada”.<sup>79</sup>

---

<sup>79</sup> Shumway-Cook, A. y Woollacott, M. (1995) *Control motor*, Baltimore: Williams and Wilkins p. 13

Durante esta autoorganización los elementos del sistema interactúan de tal manera que en su conjunto desarrollan una sola dinámica. Esta cooperación es producto de la energía aprovechada por todo el sistema para potenciarse integralmente a partir de dicha autoorganización que regula las posibles bifurcaciones de cada elemento.

Esta perspectiva de acción dinámica o sinergista fue desarrollada matemáticamente para describir los sistemas autoorganizados y sus propiedades no lineales (conceptos aplicables también para entender a la sociedad). Al respecto Malinietski explica que:

El análisis de fenómenos no-lineales constituye uno de los momentos claves en la resolución de muchos problemas importantes, desde el perfeccionamiento de las tecnologías químicas y los problemas de la fusión termonuclear controlada, hasta los problemas actuales de la teoría cuántica de campos y la creación de nuevas generaciones de computadoras.<sup>80</sup>

Los matemáticos se dieron cuenta de que algunas veces era posible analizar la estabilidad en problemas no-lineales a partir de una reducción a ecuaciones diferenciales lineales; sobre todo en aquellos sistemas donde no se requiere una precisión muy elevada y cuando la acción con la que inciden en el medio no es tan grande.

Sin embargo, desde la no-linealidad comenzó un interés especial por las explosiones o turbulencias que en su mayoría provienen del entorno e inciden en el

---

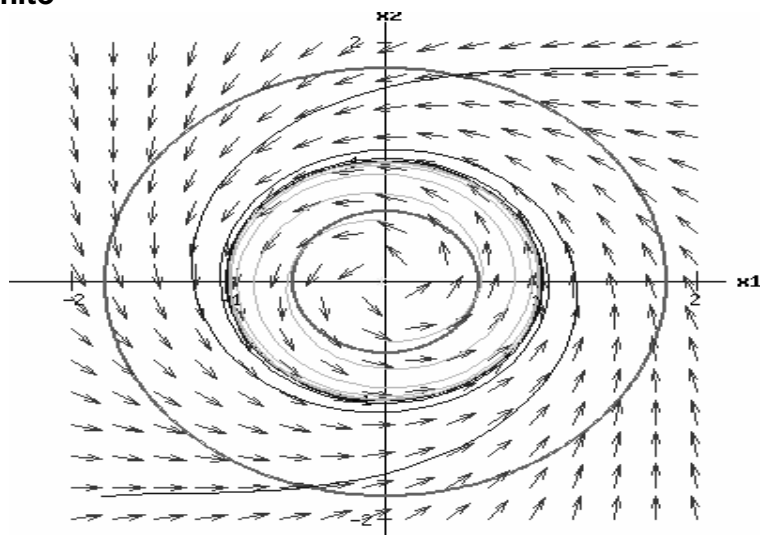
<sup>80</sup> Malinietski, G. (2005) *Fundamentos matemáticos de la sinérgica*. Moscú: URRS. p. 5

comportamiento de los subsistemas, y por lo tanto del sistema, a partir de funciones aleatorias que son introducidas por atractores extraños estacionarios.<sup>81</sup>

El hallazgo de este comportamiento caótico es de Edward Lorenz quien postuló en 1963 que los atractores modificaban las trayectorias sistémicas y se caracterizan por “su peculiar propiedad de sensibilidad respecto a las condiciones iniciales”.<sup>82</sup> Esto inspiró posteriormente a René Thom en su estudio sobre la morfogénesis; o sea, las transiciones simétricas en los organismos y las posibles catástrofes que puede sufrir el objeto.

Lo que se buscó a partir de ecuaciones diferenciales era comprender los estados de equilibrio en un sistema dinámico y los ciclos límites de los subsistemas, para lo cual tomaban en cuenta las bifurcaciones que caracterizan los ciclos de inestabilidad y las oscilaciones de cada uno de los elementos.

**Imagen 1. Ciclos límite**



---

<sup>81</sup> Malinietski, G. (2005) *Fundamentos matemáticos de la Sinérgica*, Moscú: URSS. p.96

<sup>82</sup> *Ibid.* p. 98



En esta imagen elaborada por Wiens Elmer<sup>83</sup> se muestra la manera en que los elementos de un sistema son atraídos hacia una región anular que es apuntada por las flechas, las cuales entran en los ciclos límite de la dinámica sinérgica y potencian el movimiento hacia una sola dirección. El movimiento reflejado en esta imagen es clave para comprender el movimiento de los individuos en un sistema social u organización que funcione de manera sinérgica.

Este pensamiento matemático, influido por estos descubrimientos autoorganizativos, inspiró el desarrollo de la Neurociencia, disciplina que se interesa en comprender la autoprogramación neuronal; que da sentido al funcionamiento del cerebro, el cual no tiene una estructura clara.<sup>84</sup> Gracias a este tipo de estudios se comprende que los procesos autoorganizativos están presentes en el funcionamiento de muchos sistemas, incluidos los cuerpos biológicos.

Con base en el enfoque autoorganizativo, desde la fisiología “Charles Sherrington propuso la noción de sinergia para dar cuenta de los ajustes reflejos que conjugan en una dinámica espacio-temporal grupos musculares anatómicamente bien definidos”.<sup>85</sup> Es una estructura coordinadora a partir de la cual se logran movimientos integrales de la musculatura de un animal.

La Ley Sherrington explica que como parte de un comportamiento cooperativo cuando un músculo se contrae, el músculo antagonista se relaja; de esta manera es posible que la energía se concentre en la región donde se necesita para evitar un desgaste excesivo en el sistema integral.

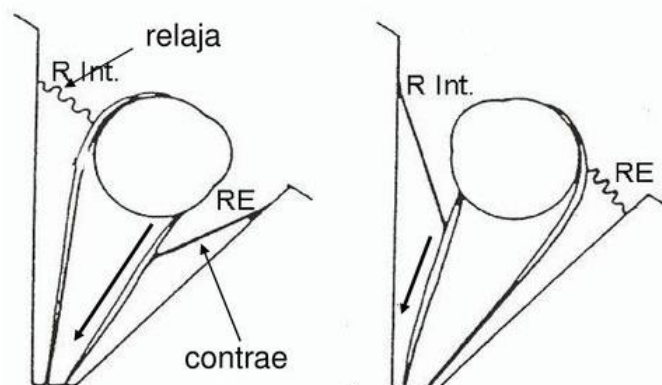
---

<sup>83</sup> Wiens, Elmer. (s/a) *Egwald Mathematics: Nonlinear Dynamics: Limit cycles and Two Dimensional Flows* [en línea] Dirección URL: <http://www.egwald.ca/nonlineardynamics/limitcycles.php>, consultado el 20 de mayo de 2018.

<sup>84</sup> Malinietski, G. (2005) *Fundamentos matemáticos de la Sinérgica*, Moscú: URSS. p. 275

<sup>85</sup> Doron, R. y Paron, F. (2008) *Diccionario Akal de Psicología*. España: Akal. p. 519

## Imagen 2. Ley de Sherrington



Para ilustrar la Ley de Sherrington, en este diagrama de Álvaro M. Pons y Francisco M. Martínez<sup>86</sup> se observa la dinámica sinérgica ocular de abducción y aducción donde los músculos del ojo se contraen o relajan respectivamente para lograr movimientos específicos de manera coordinada.

Por su parte, en la farmacología el término *Sinergia* es utilizado para nombrar lo que sucede cuando se combinan dos medicamentos diferentes. Se trata de “acciones coordinadas, que operan en el mismo sentido. En psicofarmacología, *sinergia medicamentosa* se dice de sustancias que actúan en el mismo sentido, acumulando y potencializando sus efectos”<sup>87</sup>.

Sin embargo, el introductor del pensamiento de un organismo continuamente cambiante fue Julius “Bernstein [quien] sugirió que el control del movimiento integrado probablemente se distribuía a través de muchos sistemas interactivos que trabajan en cooperación para lograr el movimiento”.<sup>88</sup> (Esta idea es aprovechada para

<sup>86</sup> Pons, Á. y Martínez, F. (2004) Fundamentos de visión binocular. Valencia: PUV. p.46

<sup>87</sup> Ibid. p. 519

<sup>88</sup> Shumway-Cook, A. y Wollacott, M. (1995) *Control motor*, Oregon: Williams & Wilkins. p.11

posteriormente crear una analogía en comunicación al respecto). Este fisiólogo alemán consideró fundamental tomar en cuenta los grados de libertad que poseen los diversos elementos que se coordinan.

Los grados de libertad son particulares para cada integrante del sistema y están relacionados con sus bifurcaciones y las posibles relaciones que puedan establecer con actores extraños. Por este motivo desde la fisiología se comprendió que “la coordinación del movimiento es el proceso de dominar los grados de libertad redundantes del organismo en movimiento”.<sup>89</sup>

Bernstein postuló que los controles entre los sistemas eran los que activaban la sinergia entre los subsistemas para generar un sólo movimiento y así coordinar los grados de libertad de una manera más simple. Este análisis se hizo para comprender la actuación conjunta en unidades de acción concretas.

A partir del desarrollo de estas ideas sobre autoorganización en la naturaleza, en los organismos vivos y en experimentos químicos, que demostraban la potenciación como producto de la cooperación, muchos investigadores e inventores continuaron con este paradigma.

El principal representante de la Sinérgica y el introductor del término “*synergetics*” fue Richard Buckminster Fuller; un arquitecto y filósofo que concebía el universo de manera estructural. “El pensamiento de Buckminster procuró un idealismo bañado por una fuerza transformadora y caracterizado por ser proactivo, constructivo, que buscaba desde la afirmación posibilitar otro mundo de inter convivialidad”.<sup>90</sup>

---

<sup>89</sup> Shumway-Cook, A. y Wollacott, M. (1995) *Control motor*, Oregon: Williams & Wilkins. p. 23

<sup>90</sup> Martin, P. (2016) *Buckminster Fuller I*. El Financiero [en línea] Dirección URL: <http://www.elfinanciero.com.mx/opinion/patricia-martin/buckminster-fuller-parte>, consultado el 24 de abril de 2018.

Buckminster Fuller señala que “*sinergia*” es la única palabra en el mundo que explica el comportamiento a través del cual dos o más elementos se atraen mutuamente hacia un rendimiento progresivo. Cabe destacar que naturalmente este comportamiento es imprevisto y jamás se comparará con el rendimiento que tendría un solo integrante de manera independiente.

La sinergia, por tanto, no sólo trata de la potenciación de los resultados de la dinámica de un sistema, sino que también contempla que es imposible predecir el comportamiento del sistema integral a partir del conocimiento del comportamiento de uno de sus integrantes. Por este motivo surge el interés de replicar este fenómeno en las organizaciones sociales.

Toda la investigación de Fuller sobre este fenómeno indica que la sinergia es propia de los sistemas cooperativos, los cuales son entendidos a partir de analizar sus comportamientos complejos. “*Sinergia* refiere al comportamiento o los sistemas integrales, totales, completos impredecibles por el comportamiento de cualquiera de los componentes de sus subconjuntos o de sus componentes tomados por separado del todo.”<sup>91</sup>

Buckminster Fuller explica que su curiosidad sobre la sinergia surge a partir de que los químicos descubrieron que era imposible aislar un elemento y explicar su comportamiento asociativo. Esta asociación es característica del funcionamiento del universo y existe muy poca investigación al respecto.

---

<sup>91</sup> Traducción propia de “Synergy means behavior or integral, aggregate, whole systems unpredicted by behaviors of any of their components or subassemblies of their components taken separately from the whole”. R. Buckminster Fuller (1997) *Synergetics. Explorations in the Geometry of thinking*. (párrafo 102.00 de la citación propuesta por el autor) California: Macmillan Publishing Co. p. 59

Porque la sinergia explica la integridad eternamente regenerativa del Universo, porque sinergia es la única palabra que tiene su significado único, y debido a que décadas de audiencias universitarias de todo el mundo han revelado sólo un pequeño porcentaje familiarizado con la palabra sinergia, podemos concluir que la sociedad no entiende la naturaleza.<sup>92</sup>

Para Buckminster la sinergia de sinergias es el universo total y bajo esta máxima escribe su gran libro *Synergetics* que inspiró posteriormente a autores como el físico Hermann Haken quien considera que “Sinérgica se ocupa de la cooperación de las partes individuales de un sistema que produce estructuras macro espaciales, temporales o funcionales”.<sup>93</sup>

Haken, ya con una noción del efecto sinérgico y lo que provoca, comienza a analizar los sistemas físicos que cambian su comportamiento macroscópico dramáticamente cuando algún factor externo varía; de esta manera se da cuenta de que especialmente se puede apreciar este fenómeno en la termodinámica.

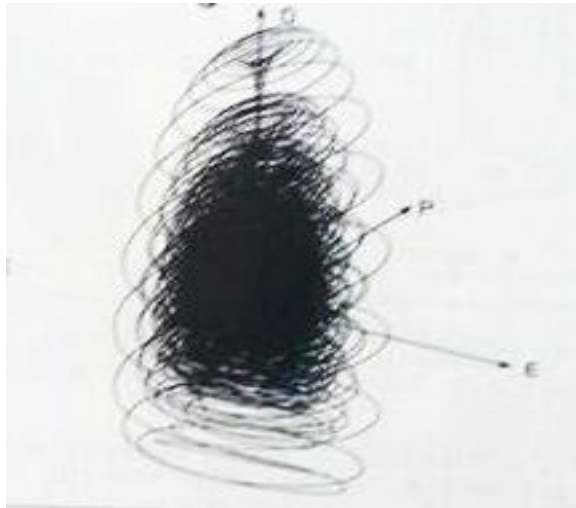
Para poder comprender los elementos del fenómeno sinérgico, Haken estudia el comportamiento del láser con un número de efectos de orden y lo describe como un sistema dinámico que presenta bifurcaciones en su esquema como nodos, ciclos límite y atractores extraños. Estos elementos son clave para comprender y modelar este comportamiento.

---

<sup>92</sup> Traducción propia de “Because synergy alone explains the eternally regenerative integrity of Universe, because synergy is the only word having it’s unique meaning, and because decades of querying university audiences around the world have disclosed only a small percentage familiar with the word synergy, we may conclude that society does not understand nature”. Ibíd. (párrafo 107.00 de la citación propuesta por el autor) p.60

<sup>93</sup> Traducción propia de *Synergetics is concerned with the cooperation of the individual parts of a system that produces macroscopic spatial, temporal or functional structures.*Haken, H. (1980) *Dynamics of Synergetic Systems*. Alemania: Bielefeld. p.2

### Imagen 3. Comportamiento del láser



En este diagrama de Haken<sup>94</sup> se ilustra el comportamiento del láser en contacto con ruido o las fuerzas que provocan fluctuaciones (atractores extraños) en el comportamiento de los fotones; se pueden observar oscilaciones que se mueven en una sola dirección de manera sinérgica (espiral ascendente). Para entenderlo de mejor manera estudió las probabilidades de distribución y la correlación con sus funciones en el campo eléctrico.

Por esta razón es bastante práctico acercarse a la Sinérgica desde la física o alguna otra ciencia exacta, ya que comprende los atractores extraños que pueden incidir en el comportamiento del sistema total o de alguno de los subsistemas que lo conforman. Cuando esto sucede es posible observar una desalineación del sistema mismo pues existe una fluctuación en la dinámica.

Durante estas investigaciones Haken también descubre que el incremento en el número de componentes traerá consigo nuevas propiedades cualitativas al sistema y lo hará actuar de manera completamente diferente. Este hallazgo permitió que se

---

<sup>94</sup> Haken, H. (1980) *Dynamics of Synergetic Systems*. Alemania: Bielefeld. p. 8

supiera que “the laser atoms start coherent oscillation in a self organized way when their number exceeds a certain critical value”.<sup>95</sup> Haken sugiere que esta afirmación cuestiona las teorías que explican las bifurcaciones, pues deberían tomar en cuenta el número de componentes como un primer parámetro de control.

A partir de esta revisión histórica del desarrollo de la Sinérgica y los elementos de análisis que surgieron en diversas disciplinas es posible definir la sinergia como un efecto en el cual la estructura de un sistema cooperativo mantiene una dinámica autoorganizativa donde los diversos elementos que la componen tienen un movimiento integral, a pesar de las bifurcaciones que los caracterizan y los atractores extraños a los que están expuestos, para alcanzar de manera coordinada un rendimiento progresivo y mayor al que obtendrían individualmente. Lo cual de manera básica posibilita la existencia del sistema.

Debido a las características de este fenómeno es posible establecer **parámetros de control** para denominar los estados de equilibrio individuales, los cuales contribuyen a la estabilidad del sistema total. Esto se hace viable a partir de la delimitación de los **ciclos límites** del sistema e incluso de cada integrante, lo que implica el conocimiento de su complejidad que se desarrolla continuamente dentro y fuera del sistema mismo.

Una **estructura dinámica** se caracteriza por los continuos ajustes que realiza el sistema para mantenerse en actividad constante y así evitar que las fuerzas de su entorno se impongan de tal manera que sea imposible continuar con su dinámica, así como ocurre en los procesos autopoieticos.

---

<sup>95</sup> Los átomos del láser comienzan su oscilación coherente de manera autoorganizada cuando su número excede un cierto valor crítico. Ibíd. p. 4

Durante la continua regeneración de esta estructura dinámica los **estados de equilibrio** de los diversos componentes del sistema se alinean de tal manera que avanzan en una sola dirección; se trata de un **movimiento integral** mediante el cual los diversos subsistemas interactúan **coordinadamente**. Este movimiento se asemeja a un espiral ascendente como puede observarse en la Imagen 3.

Los **grados de libertad** de cada subsistema deben conocerse, puesto que de la amplitud de estos depende su inestabilidad particular o su equilibrio, su rango de acción dentro del sistema y su nivel de incidencia sobre el entorno. Para ello se toman en cuenta las posibles **bifurcaciones** que puedan presentar los integrantes: las **oscilaciones** y los **atractores extraños** que se encuentran en el entorno y traen consigo caos y turbulencias.

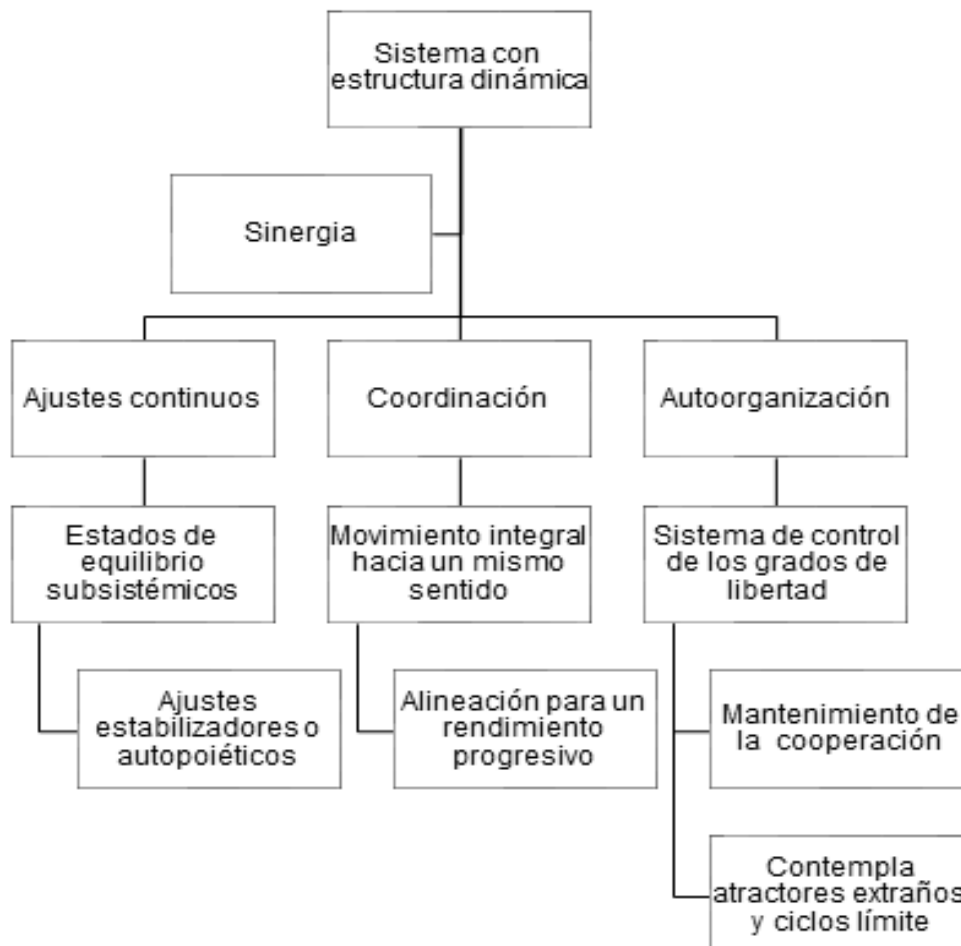
El dominio o regulación que se pueda ejercer sobre los grados de libertad constituye el **sistema de control** que si bien no es obligatoriamente jerárquico está relacionado con la estratificación interna de los elementos, la facultad de autoorganización del sistema total y con su capacidad de mantener un comportamiento cooperativo.

A partir de este breve resumen de los elementos que fueron estudiados por los investigadores pertenecientes a la multidisciplinaria llamada Sinérgica es posible sintetizar esquemáticamente estas unidades de análisis para ilustrar cómo se relacionan en dinámicas cooperativas.

Por lo tanto, en el siguiente diagrama de flujo se exponen los elementos del proceso sinérgico, propios de un sistema con estructura dinámica:



## Esquema 1. Elementos que estudia la Sinérgica



**Elaboración propia con base en la revisión de diversos autores**

Este pequeño esquema será tomado como referencia durante el desarrollo de esta tesis para extrapolar de manera coherente los elementos de la Sinérgica al estudio de las organizaciones sociales; en el capítulo tercero para hacer una crítica a las teorías organizacionales tradicionales y en el capítulo cuarto para el desarrollo del modelo de comunicación sinérgica.

## 2.3 Hacia una sinérgica en ciencias sociales

Después de haber expuesto en los elementos que ha desarrollado la Sinérgica como una transdisciplina que nace en las ciencias exactas y se apoya en la teoría general de sistemas, en este apartado se desarrollarán especificaciones sobre las características de los sistemas sociales en concreto.

Las organizaciones sociales se destacan como sistemas abiertos con estructuras dinámicas, compuestas por individuos complejos; que son capaces de incidir en múltiples sistemas, son afectados por emociones y están regidos por un marco cultural. Como ya se revisó, estas características son propias de un sistema capaz de lograr el efecto sinérgico.

A continuación se presentan una serie de estudios sociales que se aproximan teóricamente a las características del efecto sinérgico. Esto con el fin de tener un marco de referencia transdisciplinario de este efecto en diferentes fenómenos sociales y organizacionales.

En economía la sinergia se alcanza con la suma de dos medios de producción o empresas que deciden conjuntarse para crear valor agregado. En este sentido, los teóricos de la administración también han procurado el estudio de la sinergia para potenciar sus recursos.

También desde la sociología se analiza la sinergia en la acción colectiva y los movimientos sociales para destacar el sentido político y cooperativo de estas dinámicas. Por último se exponen las investigaciones que se han realizado en psicología donde se comprenden detalladamente las características de un equipo

altamente efectivo y los efectos que tiene la sinergia en los individuos en la organización.

### 2.3.1 Teoría de sistemas sociales

El enfoque sistémico entiende una variedad inmensa de fenómenos naturales y artificiales. Para ahondar en la explicación de los sistemas sociales es necesario partir del entendimiento del entorno complejo en el que se desarrollan; el cual determina las variables que influyen de manera directa en la organización social y en los individuos que la conforman.

Antes de continuar con el análisis es preciso definir que “Un *sistema social* es un sistema concreto compuesto por animales [humanos] que comparten un entorno, actúan directa o indirectamente sobre otros miembros del sistema y cooperan entre sí en algunos aspectos y rivalizan en otros”.<sup>96</sup>

Los sistemas sociales son considerados sistemas abiertos por los procesos de transformación de energía que realizan. “Los sistemas abiertos serían, en general, todos los sistemas vivos (plantas, insectos, células, animales, hombres o grupos sociales) mientras que los sistemas cerrados estarían representados por los sistemas físicos (máquinas, minerales, y en general, objetos que no contienen materias vivas).”<sup>97</sup>

De la misma manera que cualquier otro ser vivo, “un sistema social que desee sobrevivir debe conscientemente, crear dos tipos de energía a través de sus

---

<sup>96</sup> Bunge, M. (1999) *Sistemas Sociales y Filosofía*. Buenos Aires: Sudamericana. p. 40

<sup>97</sup> Johansen, O. (2000) *Introducción a la teoría general de sistemas*. México: Limusa editores. p.70

mecanismos de importación del medio: la energía necesaria para el proceso de transformación o conversión, y la energía necesaria para mantener y mejorar su organización interna y sus relaciones con el medio dentro del cual se conduce".<sup>98</sup>

Los estudios de la sociedad entendidos desde la complejidad sistémica surgen en los años 60 y se popularizan en los 80. Sin embargo, durante todo el siglo XX se gestaron las condiciones para que se desarrollara este paradigma.

El holismo, después de la Primera Guerra Mundial, y las teorías de la Gestalt abren el panorama para comprender el dinamismo intersistémico; anteriormente se creía en las teorías totalizantes para explicar al mundo como un todo. Después de la Segunda Guerra, la cibernética, la teoría general de sistemas y la teoría de la información demuestran la gran utilidad de este paradigma para el estudio de los sistemas vivos y sociales; así como comprender las regulaciones de energía.

A finales de los años sesenta, crear y mantener la complejidad comenzó a ser el objetivo de muchos científicos sociales. En 1999 Jonathan Cohen desarrolló este enfoque dinámico para dar cuenta de cómo surgen las organizaciones y de qué manera cambian sus capacidades para establecer límites y llevar a cabo procesos.<sup>99</sup> Ante la posibilidad de comprender y medir las modificaciones del sistema social es posible predecir la maleabilidad de los grupos y los alcances de los resultados.

Una característica de los sistemas sociales complejos es su no linealidad ya que existen condicionantes que inciden para que el trabajo esperado no resulte como se planeó. Este punto tiene que ver con que la organización se desarrolla al filo del caos;

---

<sup>98</sup> ídem. p. 127

<sup>99</sup> Chiva, R. y Camisón, C. (2002) *Aprendizaje organizativo y sistemas complejos con capacidad de adaptación: implicaciones en la gestión del diseño del producto*. España: Athenea. p. 25

vive en una situación crítica donde se presentan constantes problemáticas y oportunidades para las cuales debe estar preparado el sistema completo.

En la sociedad, las bifurcaciones pueden ser provocadas por cualquier evento o atractor extraño que impacte a los individuos de manera significativa; las posibilidades son casi infinitas debido al mundo simbólico en el que se desenvuelven los individuos. En este sentido, podría ser cualquier evento por minúsculo que sea; incluso un gesto que connote falta de atención o indiferencia.

“Los sistemas sociales [...] contienen miles y miles de variables que podrían provocar cualquier conducta. Sin embargo, si observamos su comportamiento podemos ver que, generalmente, existe cierta uniformidad que incluso nos permite predecir su conducta futura”.<sup>100</sup> Por esta razón no deben dejar de realizarse estudios que contemplen la complejidad social aunque parezca abrumadora.

Sin embargo, reducir a conceptualizaciones tan generales los sistemas sociales y sus dinámicas es poco conveniente si se precisa modelar la realidad. Ello debido a que estos sistemas se desenvuelven en un entorno humanamente muy complejo que está conformado, a grandes rasgos, por los ambientes político, tecnológico, sociocultural y económico.

Estos componentes del entorno afectan a todos los sistemas sociales, por lo que es indispensable conocer exactamente cuáles son las variables que inciden directamente e indirectamente en una organización en particular; algunas están más relacionadas con algún ambiente en específico o con la dinámica local de acuerdo con el giro de la organización o el propósito que busque.

---

<sup>100</sup> Johansen hace referencia a la observación de W.R. Ashby sobre las interacciones dentro de un sistema como algo astronómico. Johansen, O. (2000) *Introducción a la teoría general de sistemas*. México: Limusa editores. p. 121

De acuerdo con Ricardo Chiva<sup>101</sup> las organizaciones sociales son sistemas complejos con capacidad de adaptación porque poseen características que los distinguen de otros: tienen más niveles de organización, cada individuo es miembro de distintos sistemas simultáneamente y son afectados por las emociones; además son conscientes y capaces de pensar de manera diversa.

Otra característica que destaca de los sistemas sociales es la tendencia a marcar una diferencia de poder entre los individuos. “La existencia de líderes en las organizaciones nos obliga a preguntarnos si no es posible que la creatividad surja en este tipo de sistemas de forma planificada (a través de un líder) y no como consecuencia del filo del caos”.<sup>102</sup>

Para Ricardo Chiva los sistemas complejos adaptativos tienen cuatro características principales: primero la agregación porque los individuos son vistos como nodos en un sistema de sistemas, por lo que el etiquetado toma relevancia para describir y delimitar; segundo la no linealidad, pues los resultados pueden ser distintos a los estímulos, los flujos tienen efectos multiplicadores y es posible reciclar procesos internos para aumentar la efectividad.

Tercero, la diversidad que hace referencia a los diseños internos que establecen el comportamiento y a partir de los cuales se genera la cultura; y por último la autoorganización mediante la cual se rompen los patrones de conducta para manejar la energía de manera diferente, sobre todo cuando se presenta algún cambio emergente.

---

<sup>101</sup> Chiva, R. y Camisón, C. (2002) *Aprendizaje organizativo y sistemas complejos con capacidad de adaptación: implicaciones en la gestión del diseño de producto*. España: Athenea. p.37

<sup>102</sup> ídem. p.37

El economista Kenneth Boulding jerarquizó los sistemas de acuerdo a su nivel de complejidad, con lo cual creó una taxonomía que consta de nueve niveles que contemplan: las estructuras estáticas, los sistemas dinámicos, los sistemas de control, los sistemas abiertos, el sistema genético, el animal, el hombre, las estructuras sociales y los sistemas trascendentes.

En el octavo nivel de complejidad sitúa a las estructuras sociales porque “la unidad de tales sistemas no es de pronto la persona -el individuo humano como tal- sino el “rol” o papel -esa parte de la persona que tiene que ver con la organización o situación a que nos referimos, y se tiende a definir las organizaciones sociales, o cualquier sistema social, como un conjunto de roles, ligados entre sí por canales de comunicación.”<sup>103</sup>

Como producto de estas relaciones efectivas surge la coordinación de esfuerzos para ayudarse mutuamente a alcanzar los objetivos comunes; en este proceso lo relevante es la actividad o función que se ejecuta. Para José Ruíz Olabuénaga “una organización es, fundamentalmente una estructura constituida por roles y un esquema explícito de su coordinación, existe independientemente de cualquier persona y puede sobrevivir a pesar de un cambio total de las personas que la constituyen”.<sup>104</sup>

Este autor plantea algunas características de la organización social como sistema abierto tales como la importación de energía y la transformación de ésta en productos de salida. Además, puntualiza que los sistemas son ciclos de eventos que van definiendo la estructura a través de procesos homeostáticos que incluyen el

---

<sup>103</sup> Boulding, K. (2007) *Teoría general de Sistemas: La estructura interna de la ciencia*. Traducido del inglés por Néstor William Botero Duque. Revista Politécnica No. 4 Medellín, mayo - julio de 2007, pp. 103-115

<sup>104</sup> Olabuénaga, J. (2007) *Sociología de las Organizaciones Complejas*. Bilbao: Universidad de Deusto. p. 26

feedback negativo, con la finalidad de mantener el equilibrio dinámico y la diferenciación.<sup>105</sup>

Stephen Robbins<sup>106</sup> en 1987 distingue tres tipos de diferenciación dentro de los sistemas sociales complejos: horizontal, vertical y espacial. Para este autor el tipo de diferenciación depende del grado de actividades que se realizan dentro de una organización y que van moldeando su estructura para lograr una especialización.

Para Niklas Luhmann<sup>107</sup> el sistema social se legitima cuando asume la responsabilidad para probar sus afirmaciones frente a la realidad y es capaz de diferenciarse a partir de la creación de valores propios. Este autor destaca que mediante los procesos autopoieticos es posible crear estructuras y elementos de diferenciación.

Posteriormente Miller<sup>108</sup> comienza a definir la capacidad de aprendizaje de los sistemas sociales, analiza que con el tiempo la organización se va simplificando a través de la especialización que conduce a la uniformidad y la conformidad. Así el sistema va perdiendo su capacidad de adaptación y por ende su capacidad de aprendizaje se va deteriorando.

Esto también es consecuencia de no reconocer la complejidad humana y que las organizaciones también están compuestas por instrumentos tecnológicos; ambos capaces de generar un valor superior en el sistema. "Se puede denominar organización que aprende, o aprendiente, aquella en la que los agentes implicados

---

<sup>105</sup> Ídem. pp. 39-40.

<sup>106</sup> Robbins, S. y Coulter, M. (2005) *Administración*. México: Pearson Educación. p. 241

<sup>107</sup> Luhman, N. (1998) *Sistemas sociales: Lineamientos para una teoría general*. Barcelona: Anthropos. p.249

<sup>108</sup> Miller (1999) *Making connection through holistic learning*. Educational Leadership. p. 97



están preparados para intentar [...] aumentar su capacidad para obtener unos resultados a los que están orientados”.<sup>109</sup>

Los sujetos de la organización que aprenden información de su entorno y están dotados de un sistema cognitivo capaz de crear e innovar para asumir cambios son los sujetos transformadores. Tal como afirma Mario Bunge, los

componentes últimos de la sociedad humana son organismos con funciones mentales, necesidades y deseos. Pero la sociedad misma es un ente supraorgánico y suprapicológico: no está viva ni siente, percibe, piensa, escoge o planea. Más aún, la sociedad posee propiedades emergentes (sistémicas o no distributivas) ajenas a la biología y a la psicología, tales como la división del trabajo, la distribución de la riqueza, el tipo de régimen político, y el nivel de desarrollo cultural, en particular técnico.<sup>110</sup>

Por último queda afirmar que en el estudio de las dinámicas sociales y “en general, el enfoque sistémico no reemplaza la investigación: sólo es una herramienta heurística que facilita el planteo de problemas y la construcción de problemas para resolverlos”.<sup>111</sup> En esta tesis, por ejemplo.

### 2.3.2 Economía y Administración

El efecto sinérgico, debido a sus características, puede ser inducido en cualquier sistema social, por lo tanto es posible analizarlo y medirlo de manera más especializada. En las dinámicas económicas se puede hallar en la creación y gestión

---

<sup>109</sup> Assman, H. (2013) *Placer y Ternura en la Educación*. México: Alfaomega. p.83

<sup>110</sup> Bunge, M. (1999) *Sistemas Sociales y Filosofía*. Buenos Aires: Sudamericana. p. 30

<sup>111</sup> ídem. p.18

estratégica del valor cuando se toma en cuenta el entorno y las competencias que se generan internamente para hacerle frente.

La economía es la “ciencia que estudia la forma en que las sociedades, con sus recursos escasos y limitados, deciden qué se produce, cómo y para quién”.<sup>112</sup> Las conductas humanas y los fenómenos que se relacionan con la producción, el intercambio y el uso de los diversos bienes y servicios, son de interés de esta disciplina. El marketing se considera una subdisciplina que, de acuerdo con su fin último, se ha solidificado a partir de la economía, por lo tanto se engloba en la definición anterior y es comprendida en esta breve síntesis sobre el efecto sinérgico en las empresas.

Las relaciones sociales de producción forman parte fundamental de un sistema social porque, entre otros aspectos, en una “empresa productora de bienes y/o servicios, podemos señalar que los procesos de conversión de energía se llevan a cabo en aquellas unidades encargadas directamente de la elaboración del producto que caracteriza a ese sistema social”.<sup>113</sup>

El efecto sinérgico en la economía es inherente a los casos de éxito ya que “la empresa debe ser capaz, por definición, de producir más o mejor que todos los recursos que comprende. Debe ser un verdadero todo: mayor que la suma de sus partes o, por lo menos, diferente a ella, con un rendimiento mayor que la suma de todos los consumos”.<sup>114</sup>

---

<sup>112</sup> Astudillo, M. (2012) *Fundamentos de Economía*. México: UNAM. p.14

<sup>113</sup> Johansen, O. (2000) *Introducción a la teoría general de sistemas*. México: Limusa editores. p.76

<sup>114</sup> Drucker, P. (1970) *La Ciencia de la Gerencia*. Buenos Aires: Sudamericana. p. 23

En el ámbito empresarial, para lograr este efecto sinérgico es necesario practicar una gerencia estratégica que se base en el posicionamiento de mercado a largo plazo. De tal manera que se desarrollen dinámicas cooperativas internas capaces de potenciar los procesos para incrementar el rendimiento de la empresa.

En este punto es preciso definir a la empresa como “la unidad económica que contrata factores de producción y los organiza de acuerdo con la tecnología que emplee para producir y comercializar en los mercados bienes y servicios”.<sup>115</sup>

Con el objetivo de posicionarse en el mercado, la gerencia estratégica usa sus recursos de manera sinérgica para cumplir con sus necesidades y además destacar por sobre la competencia. El empresario internamente debe priorizar su fuerza de trabajo y sus medios para potenciar su desarrollo y coordinación; externamente debe cuidar sus relaciones.

Al respecto, en el XVIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática se ha puntualizado que “la eficacia y competitividad [...] dependen hoy más que nunca de intangibles tales como la calidad de la gerencia, el grado de realización de los empleados, la apertura al aprendizaje y la capacidad de pago, entre otros”.<sup>116</sup>

La estrategia contempla dos grandes objetivos; el primero es el factor sinérgico que se refiere a la acción conjunta a partir de la cual se potencian los procesos de

---

<sup>115</sup> Astudillo, M. (2012) *Fundamentos de Economía*. México: UNAM. p.71

<sup>116</sup> Yaima, A., Funes, Y., y Pérez, A. (2013) *Un Nuevo Enfoque de la Gestión Estratégica de Costos para las Empresas Agroindustriales Arroceras de la Provincia Granma, Cuba*. México: Ciudad Universitaria. [en línea] Dirección URL: <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xviii/docs/7.05.pdf>, consultado el 17 de agosto de 2018. p. 22

producción; y el factor de empatía generada en la fuerza de trabajo que se consolida bajo la inteligencia emocional con la que se desarrollan las relaciones.

A partir del factor de empatía es posible desarrollar un análisis temporal que tome en cuenta la posición, retrodicción y proyección de las empresas. De manera tal que económicamente sea posible diseñar un sistema de información estratégica que garantice un equilibrio dinámico y un efecto superior de las acciones.<sup>117</sup>

Existen múltiples ejemplos que destacan el efecto sinérgico en el ámbito económico; los más comunes se presentan cuando dos empresas deciden unirse para aprovechar el prestigio o la infraestructura de la otra, para introducir un nuevo producto o porque una ha adquirido a otra. Muchos autores llaman *cobranding* a este tipo de alianzas.

El e-commerce también puede considerarse un efecto sinérgico ya que la empresa decide aprovechar el espacio virtual para posicionarse, ampliar su impacto en el mercado y crear una infraestructura que va más allá de la tradicional a través de plataformas en línea.

El sistema de franquicias es muy popular en todo el mundo porque es un modelo de negocio que aprovecha infraestructuras privadas para consolidar un beneficio mayor para el franquiciado y el franquiciante. En franquicias como OXXO la sinergia también se logra con la inserción de una amplia diversidad de productos y servicios en un sólo lugar.

De la misma manera, en administración el efecto sinérgico ha sido estudiado a partir del entendimiento de las organizaciones como sistemas compuestos de

---

<sup>117</sup> Carmona, S. (1993) *Cambio tecnológico y contabilidad de gestión*. Madrid: Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas. p. 243

múltiples subsistemas que trabajan en conjunto para lograr un efecto mayor que el que producirían por separado. Se trata de un aprovechamiento de la recursividad, característica de todos los sistemas.

La administración es “el proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y (se encarga) de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas”.<sup>118</sup> En esta definición está implícita la comunicación organizacional pero ésta será analizada y criticada en el siguiente capítulo.

Para Idalberto Chiavenato la sinergia en los procesos administrativos genera “lo contrario de la entropía. Representa un esfuerzo simultáneo de varias partes o subsistemas de la organización en beneficio de una misma función”.<sup>119</sup> Sin embargo, esta definición es tan general que podría ser aplicada también para neguentropía o autopoiesis; por lo cual es pertinente comprender mucho mejor el efecto sinérgico en las organizaciones sociales.

No obstante, este autor reconoce que “la perspectiva sistémica u holística implica una nueva manera de ver las cosas, no sólo en términos de alcance, sino, sobre todo, en cuanto al enfoque; es una nueva forma de percibir el todo y sus partes, lo que está adentro y lo que está afuera, el total y la especialización de las partes, la integración interna y la adaptación externa, la eficiencia y la eficacia”.<sup>120</sup>

Al tratar a la organización como un sistema abierto y dinámico se reconoce que se desarrolla en un entorno con el que efectúa transacciones de recursos

---

<sup>118</sup> Stoner, J., Freeman, E. y Gilbert, D. (1996) *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamérica. p. 7

<sup>119</sup> Chiavenato, I. (2009) *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Mc Graw Hill. p. 38

<sup>120</sup> ídem. p. 38

tecnológicos, físicos, humanos y simbólicos. Por esta razón todas las actividades que realizan deberían estar coordinadas para lograr objetivos específicos.

En la administración de este siglo se vuelve necesaria una dirección que tome en cuenta el conocimiento, experiencias, habilidades y capacidades que pueda aportar el capital humano a la creación de valor. Se busca “que se plantee como prioridad la transición hacia una nueva cultura organizacional basada en valores como la flexibilidad, la cooperación, la confianza, el compromiso compartido o la tolerancia a los errores a condición de que se aprenda de ellos”.<sup>121</sup>

Los únicos recursos que contienen un enorme potencial para la creación de valor son las personas que colaboran integralmente; por esta razón de ellos depende “que se consiga una verdadera sinergia entre las diferentes políticas de recursos humanos [...] optimizando al máximo los recursos y consiguiendo los objetivos con mayor eficiencia, como consecuencia de la integración estratégica y la visión de conjunto que sobre las prácticas de personal tienen todas las personas implicadas”.<sup>122</sup>

Una gran aportación de los teóricos de la administración para la sinérgica es la diferenciación entre grupo y equipo de trabajo, ya que en el grupo de trabajo las personas interactúan intercambiando información, pero no es necesario trabajar colaborativamente. Mientras que los equipos se caracterizan por el trabajo colectivo con un objetivo compartido.

Stephen Robbins considera que “los equipos de trabajo son grupos cuyos miembros trabajan intensamente en un objetivo común y específico usando su sinergia positiva, responsabilidad individual y mutua, y destrezas

---

<sup>121</sup> Oltra, V. (2005) *Desarrollo del Factor Humano*. Barcelona: UOC. p. 13

<sup>122</sup> ídem. p. 45

complementarias".<sup>123</sup> Puntualiza que para que un grupo sea sinérgico, y considerado un equipo, los esfuerzos individuales deben ser combinados para que el nivel de desempeño sea mayor.

Este autor destaca que los equipos de trabajo crean potencial en la organización sin que necesariamente los insumos aumenten. Los caracteriza como orientados al desempeño colectivo, sinérgicamente positivos, con una responsabilidad individual y mutua, y las aptitudes de cada uno de los miembros se ven complementadas con las de los demás.<sup>124</sup>

Para Stephen Robbins existen cuatro tipos de equipo y en cada uno de ellos es posible detectar el efecto sinérgico: en los equipos que resuelven problemas los miembros sugieren métodos de trabajo para mejorar los procesos; los equipos autodirigidos se caracterizan por la autonomía de los individuos para implementar soluciones y son responsables de la planeación y supervisión de su trabajo.

Los equipos transfuncionales miembros de diversas áreas, departamentos u organizaciones se unen para realizar una tarea, desarrollar nuevas ideas y resolver problemas a través de proyectos complejos. Por último, los equipos virtuales son aquellos que se reúnen vía internet porque los individuos colaboran remotamente; ya sea por videoconferencias, mailing o por chats.

Robbins también agrupa en cuatro las variables que deben ser tomadas en cuenta para analizar la eficacia de un equipo, a grandes rasgos incluye el contexto que se conforma por los recursos, el liderazgo, el clima y la evaluación de desempeño;

---

<sup>123</sup> Robbins, S. y Coulter, M. (2005) *Administración*. México: Pearson Educación. p 383

<sup>124</sup> Robbins, S. y Judge, T. (2009) *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación. p. 324

las aptitudes de los miembros como su personalidad, preferencias y los roles que se les asignan.

También considera el diseño del trabajo, lo referente a la autonomía, la identidad y significación de la tarea; y por último toma en cuenta el proceso, los propósitos, las metas, los niveles de conflicto y la pereza social. Es relevante considerar estos factores al momento de evaluar la sinergia en las organizaciones ya que es el esfuerzo coordinado es lo que la genera, por lo tanto cada individuo espera que su colaboración en un equipo de trabajo contribuya directamente a su beneficio personal o a su satisfacción. De esta manera cobra conciencia sobre su función en la sociedad y su capacidad de cambiar la realidad.

### 2.3.3 Sociología y Psicología

Dentro del paradigma sociológico existen diversos estudios sobre la formación de colectividades donde es posible observar cómo se logra incluso de manera inconsciente el efecto sinérgico en diferentes procesos y fenómenos. Tomando en cuenta que durante el desarrollo de la vida en sociedad, a través de procesos de comunicación, las personas se unen para lograr objetivos que no podrían alcanzar individualmente.

La sociología es una ciencia muy compleja ya que “es el estudio de la vida social humana, de sus grupos y sociedades. [...] El ámbito de la sociología es extremadamente amplio, y va desde el análisis de los encuentros efímeros entre



individuos en la calle hasta la investigación de las relaciones internacionales y las formas globales de terrorismo”.<sup>125</sup>

La vida en sociedad y el comportamiento de los seres sociales son de interés de la sociología, la sinergia está implícita en múltiples dinámicas y casi en todas sus instituciones. Sin embargo, desde la sinérgica son de especial interés aquellos fenómenos donde las individualidades se unen para acciones que contribuyen al beneficio colectivo. Esto comienza a ser estudiado desde principios del siglo pasado en la Escuela de Chicago donde algunos representantes como Herbert Blumer, Ernest W. Burgess y Robert E. Park desarrollaron esta perspectiva que se diferencia de la psicología de masas, pero está influenciada por el interaccionismo simbólico.

A mediados del siglo pasado el estructural funcionalismo de Neil J. Smelser dejó claro que “el comportamiento colectivo implica la redefinición colectiva de una situación no estructurada”<sup>126</sup> como una respuesta a las exigencias de la vida social. Este autor destaca que la sinergia es emergente y completamente necesaria ante las diversas tensiones que se puedan enfrentar.

Desde esta perspectiva los movimientos sociales pueden ser concebidos como un ejemplo de sinergia, ya que partimos de “entender la dinámica social como un hecho sinérgico, un encuentro y desencuentro constante de energías que a cada choque generan una energía nueva, resultante de las sumas, siempre con una inevitable pérdida.”<sup>127</sup>

Al respecto, el politólogo Sidney Torrow indica que

---

<sup>125</sup> Giddens, A. (2009) *Sociología*. Madrid: Alianza. p. 25

<sup>126</sup> Smelser, N. (1989) *Teoría del comportamiento colectivo*. México: Fondo de Cultura Económica. p. 35

<sup>127</sup> Hernández, A., Gerber B. (2003) *Sinergia y desencanto democrático Política y Cultura*, núm. 19, primavera, México: UAM. p.195

Los movimientos afrontan un problema en lo que se refiere a la acción colectiva, pero es de carácter social: cómo coordinar a poblaciones desorganizadas, autónomas y dispersas en cara a una acción común y mantenida. Los movimientos sociales resuelven el problema respondiendo a las oportunidades políticas a través del uso de formas conocidas, modulares, de acción colectiva, movilizándolo a la gente en el seno de redes sociales y a través de supuestos culturales compartidos.<sup>128</sup>

En los movimientos sociales la sinergia es producto de actitudes y expresiones individuales que son potenciadas. Este tipo de dinámicas emergen de un “conjunto histórico, concreto, interconectado y cambiante de interacciones y prácticas políticas”<sup>129</sup> que van moldeando una dinámica.

Históricamente los movimientos sociales han estado relacionados con la indignación hacia el sistema político-social, tal como lo demuestran las revoluciones obreras que surgieron a partir de las ideas de Lenin y Marx. Esto posiblemente sea consecuencia de “un principio general (que) indica que las coaliciones se sostienen gracias a sus enemigos. Sólo cuando los enemigos desaparecen, los aliados vuelven a estar en condiciones de luchar entre sí.”<sup>130</sup>

Sin embargo, los movimientos sociales no son solamente de carácter defensivo, también preparan para el porvenir de manera solidaria y tienen miras hacia el progreso social. Para Torrow existen tres grandes tipos de acción colectiva: la violencia, la manifestación pública organizada y la acción directa disruptiva. En cada

---

<sup>128</sup> Torrow, S. (1994) *El Poder en Movimiento. Los movimientos sociales, la acción colectiva y la política*. Madrid: Alianza Universidad. p. 33

<sup>129</sup> Tilly, C. y Wood, L. (2010) *Los Movimientos Sociales, 1769 - 2008 Desde sus orígenes a Facebook*. Barcelona: Crítica. p. 29

<sup>130</sup> Collins, R. (1995) *Cuatro Tradiciones Sociológicas*. México: UAM. p.82

uno de estos tipos las dinámicas sociales están motivadas por propiedades de desafío, incertidumbre y solidaridad.<sup>131</sup>

Independientemente de la ideología que esté detrás de los movimientos y procesos sociales, si no trae satisfacción a los individuos involucrados o no logran alcanzar los objetivos que buscan, el sistema tiende a desaparecer. Al respecto Mario Bunge señala que “un sistema social se desintegra (pacífica o violentamente) si y sólo si deja de beneficiar a la mayoría de sus miembros, o la intensidad de los conflictos dentro del sistema es mayor que la cooperación”.<sup>132</sup>

Tomar en cuenta esta carga emocional en la sociedad es clave para comprender su comportamiento. Posiblemente la disciplina social que cuenta con mayores estudios sobre las características y los efectos de la sinergia en las organizaciones es la psicología ya que varios autores han descrito ampliamente los efectos psicológicos que tiene en un individuo participar en un equipo altamente efectivo.

Para el psicólogo clínico y consultor organizacional Marc I. Ehrlich<sup>133</sup> la sinergia es reactiva en el comportamiento de los individuos que conforman el sistema y por ello puede ser efímera. El autor describe seis factores que deben ser tomados en cuenta para recuperarla: primero la personalidad de los integrantes es la más relevante porque contempla la dimensión negativa y positiva de la psique; esto para un análisis más equilibrado. Las características de la personalidad también determinan lo que los colaboradores pueden hacer para facilitar la eficiencia del equipo.

---

<sup>131</sup> Torrow, S. (1994) *El Poder en Movimiento. Los movimientos sociales, la acción colectiva y la política*. Madrid: Alianza Universidad. p. 205

<sup>132</sup> Bunge, M. (1999) *Sistemas Sociales y Filosofía*. Buenos Aires: Sudamericana. p. 45

<sup>133</sup> Ehrlich, M. (2002) *Psicología de los Trabajos en Equipo*. México: Trillas. pp. 4-238

Lo segundo que debe analizarse es el estilo de liderazgo, el cual determina la solución de los conflictos y la sinergia que se alcanza cuando, por ejemplo, dos estilos de liderazgo se ejercen al mismo tiempo en un mismo equipo.

El tercer punto es el estilo de los seguidores, sobre todo en proyectos donde el rango de poder no está especificado ya que cada persona tiene habilidades y ritmos distintos. El análisis de este aspecto es importante para evitar problemas de autoridad y control que podrían generar *disergia*; el efecto contrario a la sinergia.

El cuarto factor es la cultura del equipo que hace referencia a los valores, rituales y actitudes que caracterizan a la organización y a partir de los cuales se establece la ideología que determina su comportamiento; las normas culturales determinan en gran medida la sinergia ya que regulan el tipo de interacciones.

Las agendas personales conforman el quinto factor porque la participación de los integrantes dependerá en gran medida de la importancia que le asignen a las actividades del equipo en comparación con sus tareas personales. Debido a que el individuo pertenece a múltiples sistemas a la vez y su pensamiento tiende a la omnipresencia.

Por último, el sexto factor que describe Ehrlich incluye los conflictos personales, ya que los equipos pueden resurgir con mayor sinergia después de un conflicto. Los involucrados una vez que han llegado a un acuerdo se sienten más unidos por la manera en que manejaron exitosamente el conflicto.

Por otro lado, Gilberto Brenson señala las características de un grupo disfuncional con síntomas de una generación baja de sinergia organizacional y

grupales:<sup>134</sup> existen visiones diferentes e incompatibles, no pueden describir su misión, tienen reuniones improductivas, sólo una minoría participa, los desacuerdos son discutidos en privado, las decisiones son tomadas por pocos, no existe confianza ni transparencia, hay confusión de tareas y funciones, los recursos son distribuidos desigualmente y no existe una autoevaluación periódica.

Esta disfuncionalidad es perjudicial para la organización y atenta contra su existencia. Para que se mantenga un dinamismo integral se debe procurar la cooperación y la coordinación, ya que

la sinergia presente en los equipos de trabajo se ve fortalecida con el tiempo, propiciando en sus integrantes una identidad particular, que les conduce a asumir los desafíos organizacionales como propios, desarrollando al máximo el sentido de pertenencia y con ello, la responsabilidad y la confianza, lo cual implica un compromiso emocional mayor, dando como resultado un verdadero trabajo en equipo.<sup>135</sup>

El psicólogo Abraham Maslow reconoce que la antropóloga Ruth Benedict fue la inventora del concepto de sinergia aplicada a la sociedad, pero lamentablemente su manuscrito de mediados del siglo pasado se perdió. Sin embargo, Maslow recuperó algunas de sus ideas y las plasmó en su obra *La Personalidad Creadora*.

Este autor diferencia entre culturas de bajo y alto grado de sinergia, señalando que son “culturas de alto grado de sinergia cuando las instituciones aseguran el beneficio mutuo de sus empresas, y de sociedades con bajo grado de sinergia cuando

---

<sup>134</sup> Reza, J. (2005) *Equipos de Trabajo Efectivos y Altamente Productivos*. México: Panorama. p. 35

<sup>135</sup> Mantilla, M., García, D. (2010) *Trabajo en equipos autodirigidos: competencias personales y conductas necesarias para su éxito*. Revista Venezolana de Gerencia, vol. 15, núm. 49. Venezuela: Universidad del Zulia Maracaibo. p.57

el beneficio de un individuo se convierte en una victoria sobre otro y la mayoría no victoriosa debe adaptarse como pueda”.<sup>136</sup>

Lo anterior está relacionado con la distribución de la riqueza y, de alguna manera, también con la libertad que tienen las organizaciones de cooperar o competir para asegurar que los individuos gocen de los mismos privilegios. Para Maslow la sinergia está muy relacionada con la moralidad y la divinidad.

La hospitalidad, la generosidad y la solidaridad, contrarios al egoísmo, la envidia y la pereza, son características de las sociedades sinérgicas. “Tienen alto grado de sinergia aquellas sociedades en que las instituciones sociales se establecen para trascender la polaridad entre egoísmo y generosidad, entre interés propio y altruismo, y donde la persona que es simplemente egoísta cosecha, necesariamente, beneficios propios. La sociedad con alto grado de sinergia es aquella donde la virtud rinde”.<sup>137</sup>

Para Ruth Benedict el grado de sinergia constituye el nivel de seguridad o agresividad característico de una sociedad. En otras palabras, la sinergia es la base del altruismo y proyecta las preferencias de los individuos de servir y trabajar en aras del beneficio general.

“El concepto de sinergia puede también aplicarse, a nivel individual, a la naturaleza de las relaciones interpersonales entre dos personas. Constituye una adecuada definición de la relación altamente amorosa”.<sup>138</sup> En una relación amorosa las individualidades se potencian para el logro de objetivos o simplemente para el mantenimiento de la pareja.

---

<sup>136</sup> Maslow, A. (1982) *La Personalidad Creadora*. Barcelona: Kairós. p. 245

<sup>137</sup> Ídem. p. 245

<sup>138</sup> Maslow, A. (1982) *La Personalidad Creadora*. Barcelona: Kairós. p. 252

De esta manera Maslow, contrario a todos los autores que atribuyen la sinergia solamente a los grupos, lleva este concepto al plano personal cuando señala que “el concepto de sinergia es útil para la comprensión de la psicodinámica intrapersonal. Esta utilidad es, a veces, patente, como cuando se ve la integración dentro de la persona como un alto grado de sinergia y las disociaciones intrapsíquicas del caso patológico ordinario como un grado bajo de sinergia, es decir, como una persona desgarrada y en conflicto consigo misma”.<sup>139</sup>

La sinergia es una característica potencial de los sistemas sociales y se puede observar en diversos fenómenos. Estudiarla se vuelve relevante en un contexto que fomenta la individualización y la competencia atentando contra la cooperación en las organizaciones. Éstas son las más afectadas pues enfrentan retos constantes; externamente se exige una mayor productividad y actualización tecnológica, mientras que internamente se vuelve cada vez más necesaria la autonomía y participación centrada en los resultados.

---

<sup>139</sup> Ídem. p. 254

## Capítulo III. Modelo de comunicación sinérgica en las organizaciones

En los capítulos anteriores se han expuesto teorías y pensamientos que se aproximan a los estudios del efecto sinérgico en los sistemas, tanto naturales como sociales, y las teorías de la administración/comunicación que se enfocan en el desarrollo organizacional con el propósito de consolidar un marco teórico para comprender la sinergia en las organizaciones y la relevancia de la comunicación para lograr este efecto.

El desarrollo de esta síntesis tiene como fin establecer una propuesta novedosa para elaborar un modelo de cómo se podría observar la sinergia en las organizaciones basada en aportes conceptuales sólidos. En este último capítulo se plantea un esquema que enriquezca los modelos de red ya planteados.

El objetivo de implementar un modelo como este es tener un referente al momento de planear la comunicación organizacional, para que a través de las variables que se proponen, la información, relaciones y campañas fluyan de manera coordinada y alineada; generando al mismo tiempo un fenómeno de interacción incluyente y cada vez más complejo.

Por esta razón al comienzo se establece que a partir de los principios establecidos por la sinérgica es posible analizar una organización social por medio de ciertas actitudes y conductas ligadas a las variables identificadas en el efecto sinérgico. Para lograrlo es necesario conocer y evaluar los elementos a partir de categorías comunicacionales orientadas a detectar este efecto sinérgico en la organización.



Este modelo tiene como finalidad ser además una guía de acción, un instrumento de evaluación, seguimiento y mejora que permita manejar el efecto sinérgico en las organizaciones; o sea, generar entornos cooperativos donde los miembros colaboran activamente en el desarrollo organizacional, manteniendo procesos de aprendizaje y contacto continuo.

Para no caer en el enfoque administrativo, que proporciona herramientas útiles para la institucionalización, se prefiere la perspectiva de comunicación sinérgica organizacional para hallar los factores internos y externos que intervienen en el clima y la cultura; en la experiencia de los individuos al generar acciones, relaciones y campañas que estén alineadas al propósito.

Desde esta perspectiva la sinergia en la organización puede definirse como el efecto a través del cual la coordinación de los elementos y acciones produce un resultado mayor que el que podrían alcanzar individualmente, este efecto sólo es posible en un ambiente de cooperación y autoorganización. Este tipo de clima interno se caracteriza por crear sentimientos de empatía y sociabilidad entre los colaboradores que están motivados a autodesarrollarse con la finalidad de contribuir plenamente al propósito de la organización. Para lograrlo se debe tener en cuenta la complejidad del ser humano, su capacidad recreativa y su posibilidad casi infinita de generar valor.

En esta propuesta las organizaciones sociales se consideran sistemas donde es necesario el manejo coordinado de los colaboradores en actividades y procesos para que se cree una estructura dinámica equilibrada y fluida. En este sentido la propuesta metódica de comunicación basada en los principios transdisciplinarios de la sinérgica tiene como objetivo analizar y diagnosticar las dinámicas organizacionales

para aplicar un modelo que vuelva a las organizaciones cada vez más cooperativas y autoorganizativas a pesar de los atractores extraños.

Todas las organizaciones tienen la posibilidad de generar un efecto sinérgico a partir de la coordinación de la comunicación que llevará a la acción conjunta de todos sus componentes, de manera tal que se coordinen las actividades y procesos hacia la generación de un clima cooperativo y autoorganizativo caracterizado por altos índices de confianza y sociabilidad. Este efecto no es posible en organizaciones sociales que operan bajo un estilo rígido que limita las interacciones, lo cual provoca que la comunicación se parcele y pierda unicidad.

Dentro de una organización el supra proceso de comunicación involucra todos los subsistemas y está presente en toda interacción con el entorno. Se le ha denominado “supra proceso” porque está compuesto de múltiples procesos de comunicación que ocurren dentro y fuera de ella. Estas dinámicas evidencian las actividades que se impulsan; desde la redacción de políticas y hasta las acciones que se viven más espontáneamente.

De acuerdo con esta tesis es posible estudiar el nivel sinérgico de una organización a partir del análisis de los procesos de comunicación que se efectúan a nivel macro y micro. Para lograrlo es necesario implementar una investigación con ayuda de un modelo que permita conocer de qué manera los recursos comunicativos están siendo manejados para generar el efecto sinérgico. La identificación de las variables involucradas en este fenómeno está basada en las herramientas conceptuales que ha proporcionado la sinérgica, mismas que han sido desarrolladas en el primer capítulo.

Para generar un entendimiento de esto reflejado en los fenómenos sociales, es pertinente retomar aquellos aspectos que fueron detallados por diversos pensadores de

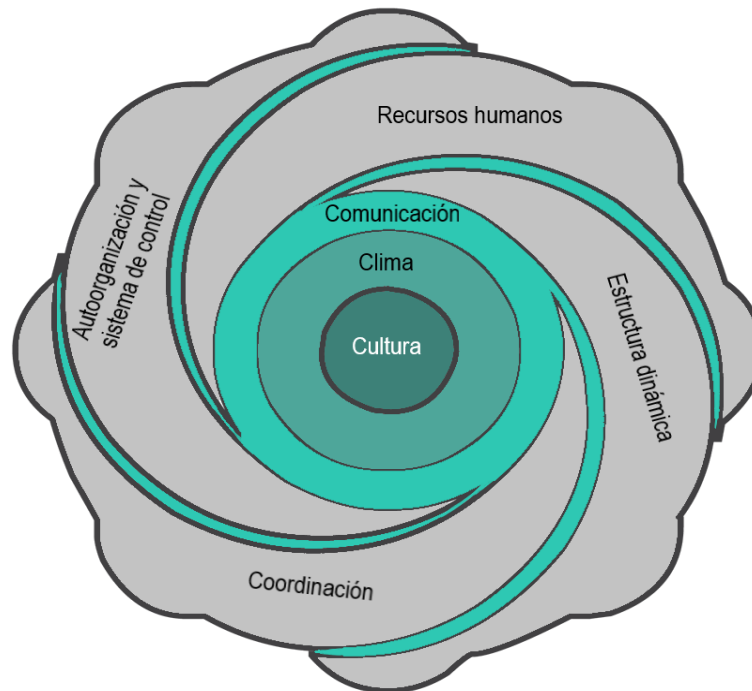
la comunicación y de las ciencias sociales a través de las últimas décadas que se han acercado, de alguna manera o sin saberlo, a algunos indicadores que caracterizan el efecto sinérgico en las dinámicas sociales.

La revisión de la sinérgica y sus elementos de estudio ampliaron la perspectiva de análisis de los procesos de comunicación; ahora es posible identificar las acciones que posibilitan la sinergia en la organización. El efecto sinérgico es propio de los sistemas naturales con estructura dinámica, aunque en el caso de una organización social las condiciones deben ser manejadas de manera estratégica para que este efecto sea posible.

El modelo de comunicación para la sinergia es un instrumento para procurar este efecto, o bien para evaluarlo. Su aplicación consiste en manejar los recursos de la organización para volverla altamente sinérgica a través del impulso de una estrategia de comunicación basada en lo establecido por la sinérgica. A continuación se presenta el esquema del modelo de comunicación para la sinergia organizacional:

### 3.1 Diseño

#### Esquema 2. Modelo para la sinergia organizacional



Fuente: Elaboración propia con vector PNG Tree.<sup>140</sup>

Esta representación gráfica se lee en sentido de las manecillas del reloj. Como se puede observar, en el centro se encuentra la cultura porque engloba en sí misma el propósito y los valores que mantienen el sentido de existir de la organización; cada uno de los movimientos y acciones comunicativas deben estar encaminados hacia fortalecer esta cultura. Esto determina la existencia misma de la organización en un entorno dinámico y al mismo tiempo lo prepara para lidiar con el cambio de manera ágil.

Si desde un principio el objetivo es construir una organización que genere sinergia puede diseñarse una cultura o “corazón ideológico” que contemple valores como

---

<sup>140</sup> Link a la plataforma de PNG Tree: <a href="https://es.pngtree.com">Pngtree.com</a>, consultado el 27 de septiembre de 2020.

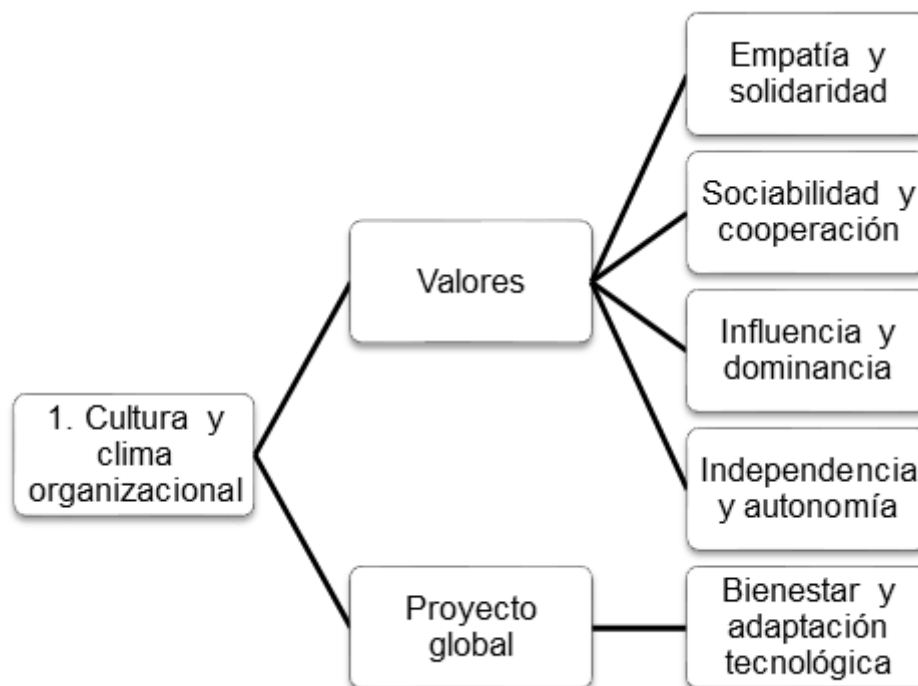
empatía, cooperación y autonomía. Como ya se revisó, la cultura tiene impacto directo en el clima. Estos dos factores son presentados como la esencia del modelo, ya que los valores delimitan las estrategias integrales de comunicación.

Se colocan al centro del modelo por la función ontológica que comparten, ya que ambas consolidan un marco de referencia para todas las acciones y las relaciones. Estas dinámicas, concretadas a partir de procesos de comunicación, se desenvuelven en un determinado clima; esto refuerza la cultura y se crea un bucle infinito.

Si las dinámicas sinérgicas organizacionales fluyen hacia el centro cultural, porque éste determina el marco de referencia primordial para guiar las acciones y el propósito de la organización, el movimiento que se espera de los procesos de comunicación es en espiral porque la información no se queda en los sujetos o en acciones independientes sino que fluye armónicamente en todos los individuos y grupos de trabajo para que se desarrollen. No en un sentido progresista o positivista sino de manera vital; pues este continuo dinamismo de energía organizacional coordinada y enfocada posibilita su existencia.

La parte central del modelo (esquema 3) detalla más visualmente los pilares de la cultura de una organización sinérgica y su relación con el clima o experiencia global de la organización:

### Esquema 3. Cultura y clima organizacional



Fuente: Elaboración propia con base en Reyes Palmero, M. (2015) *Propuesta de medición de sinergia en los equipos altamente efectivos*. México: TESIUNAM.

Los valores que la organización seleccione para consolidar su cultura determinarán sus políticas y prácticas. Por esta razón se sugiere que para alcanzar la sinergia organizacional se tomen en cuenta cuatro grandes bloques psicológicos introducidos por la psicóloga Miriam Reyes que desarrolló una tesina sobre los elementos psicométricos que se relacionan con la sinergia en equipos altamente efectivos.

Complementando su propuesta con el paradigma sinérgico y en función a lo esperado comunicacionalmente, los cuatro bloques psicológicos con sus respectivos efectos son:

1. Empatía - solidaridad: Es el reconocimiento del otro, compañero de trabajo, como una persona con las mismas necesidades elementales que las propias y que las variaciones dependen de los diferentes entornos sociales donde se desenvuelve. Más allá del sentido humano, se busca que el colaborador actúe desde la empatía y apoye a otros compartiendo información valiosa en medida de lo posible para generar un valor aún mayor.
2. Sociabilidad - cooperación: Se trata de crear relaciones que se caractericen por su solidez y confianza; incluso se espera que surja un vínculo amistoso de manera espontánea. El fomento a la convivencia y las interacciones humanas libres son características de una organización preparada para potenciar el efecto sinérgico desde cualquier punto; pues se consolida una estructura dinámica de cooperación enfocada donde, como la palabra lo indica, diversos actores son capaces de operar en sintonía y mantener procesos de comunicación eficientes. Esto influye totalmente en la productividad.
3. Influencia - dominancia: La capacidad de influir directamente en los proyectos es producto de la comunicación pero es fomentada desde los valores con los que se empodera a los colaboradores a aportar de alguna manera y que sientan que es tomado en cuenta en en la toma de decisiones. Se espera que en una organización sinérgica la influencia se demuestre con intervenciones directas de retroalimentación en tiempo real.
4. Independencia - autonomía: Este valor está basado en la libertad que se les da a las personas para hacerse responsables de sus acciones de manera autogestiva. Cada uno es consciente de sus habilidades y recursos para emprender un nuevo proyecto o unirse a uno ya existente. Se espera que

fomentando la independencia, la figura del líder único y sabelotodo sea cada vez menos necesaria pues cada individuo se consolida como un visionario para crear e innovar desde cualquier punto.

Estos bloques psicológicos dan sentido a las acciones y actitudes tomadas durante el desarrollo del proyecto global de la organización sinérgica. Cabe destacar que esta visión integral de cultura-comunicación-acción, además de estar permeado por los valores sociales ya mencionados, debe considerar como elementos fundamentales el bienestar integral de los miembros y su capacitación pertinente para adaptarse a las nuevas tecnologías.

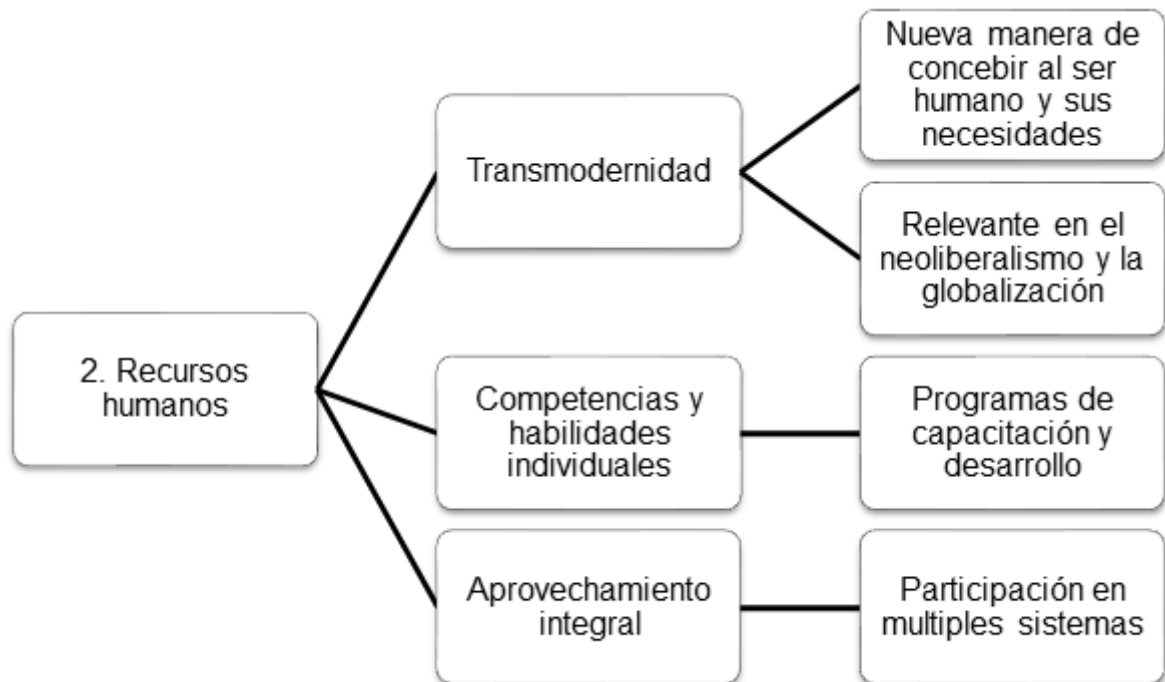
En este sentido, la imagen en una organización sinérgica debe consolidarse como una generadora de valor en la sociedad; esto se verá reflejado externamente en su capacidad de influir culturalmente en los públicos internos y externos, así como en su facultad para involucrarse en nuevos proyectos con otras organizaciones. Fomentar las actividades cooperativas y de autoorganización internas y externas desde la cultura hará que la inversión de recursos en el sistema de control sea menor y la coordinación mayor.

El siguiente elemento del modelo (esquema 4) está compuesto por los recursos humanos; para realizar una gestión estratégica de las acciones de comunicación y organizativas es necesario contemplar a los seres humanos como el recurso activo más importante de la organización por su capacidad creativa y su grado de complejidad.



## 3.2 Estructura

### Esquema 4. Recursos humanos para la sinergia organizacional



Fuente: Elaboración propia con base en varios autores

La participación activa de los individuos es lo que vuelve complejos a los sistemas sociales, ya que cada uno de las personas está involucrada en diversos sistemas de donde se importan ideas. Desde la perspectiva sinérgica en cualquier espacio en el que están, los individuos van extendiendo sus grados de libertad y entran en contacto con atractores extraños. Estos pueden ser sujetos, eventos, otras organizaciones o ideas que existen en su entorno y podrían potenciar o impedir el mantenimiento de la cooperación en la organización.

De estas interacciones se transforma la información con la que se relacionan los individuos en todos los niveles de la organización. Por lo tanto, las dinámicas de importación y exportación de información que se realizan constantemente, y tienden a

infinito, cumplen una función autoorganizativa que sucede en los procesos de comunicación a nivel micro y macro.

Mario Bunge explica que “en virtud de la pertenencia de toda persona a varios sistemas sociales, sus creencias, preferencias, actitudes, expectativas, elecciones y acciones están condicionadas socialmente así como motivadas internamente”<sup>141</sup>, de manera que los individuos no son completamente autónomos ni totalmente heterónomos, sino que sus acciones pueden llegar a ser incoherentes debido a los atractores extraños con los que tienen contacto.

Si bien en esta tesis no interesa el comportamiento individual sino organizacional, es preciso comprender al ser humano porque es el elemento básico de toda organización social. En específico interesa describir a las personas como sujetos multidimensionales y multisistémicos.

Para comprender la complejidad del ser humano algunos autores la han segmentado en dimensiones. Por ejemplo, Bunge considera que en la humanidad “debemos distinguir por lo menos cinco niveles en la realidad: físico, químico, biológico, social y técnico. A su vez, cada nivel puede subdividirse en varios subniveles”.<sup>142</sup> Otra perspectiva es la de Carlos Jiménez Bandala<sup>143</sup> que consiste en que los seres humanos están compuestos por seis dimensiones: Física, mental, astral, causal, espiritual, y etérea.

La perspectiva de Bandala se construye bajo el paradigma transmoderno que surge a principios del siglo XXI para comprender la realidad multirrelacional donde tiene

---

<sup>141</sup> Bunge, M. (1999) *Sistemas Sociales y Filosofía*. Buenos Aires: Sudamericana.p. 43

<sup>142</sup> Bunge, M. (1999) *Sistemas Sociales y Filosofía*. Buenos Aires: Sudamericana. p. 35

<sup>143</sup> Jiménez, C. (2015) Transmodernidad en los estudios organizacionales. RIO, N° 15. México: CONACyT. pp. 77-96

lugar un gran intercambio cultural. De acuerdo con Rosa María Rodríguez Magda la transmodernidad surge para analizar fenómenos relacionales complejos como el caos integrado, las megaciudades, el transexualismo, la telepresencia y la cultura de masas personalizada.<sup>144</sup> Estos aspectos, que inciden en las actitudes y acciones de los individuos, no son contemplados en el pensamiento postmoderno o moderno, ni en la mayoría de las teorías organizacionales o de la comunicación; pero es posible comprenderlo desde una perspectiva sinérgica.

El manejo de la multidimensionalidad de los seres humanos es un factor determinante a tener en cuenta si se pone en práctica un modelo de comunicación para la sinergia pues estas necesidades se satisfacen cuando se logra un equilibrio de las dimensiones humanas. Esto se hace tangible durante la cooperación y el involucramiento de los individuos en los procesos de comunicación donde su equilibrio contribuye a que se sienta seguro de expresar sus ideas y compartir información para que sea capaz de formar parte de las acciones coordinadas de la organización.

A partir del paradigma transmoderno y los avances de la sinérgica es posible conformar un modelo de comunicación organizacional que se adecúe al contexto actual de los individuos pues toma en cuenta de manera práctica los fenómenos relacionales complejos en los que están involucrados de manera física y virtual; como el trabajo remoto y que además su aplicación contribuya a superar el fenómeno del individualismo posmoderno.

De esta manera se comenzaría una generación de organizaciones que no se guían por valores del mercado sino por la autorrealización de los individuos que se

---

<sup>144</sup> Rodríguez, R. (2004) *Transmodernidad*. España: Anthropos. p.34

sienten motivados a contribuir a proyectos cooperativos donde potenciarán sus propias habilidades y capacidades y así contribuir a la sinergia universal. Se trata de buscar la interacción más allá de la transacción.

Asimismo, para comprender las dinámicas organizacionales se requiere un pensamiento holístico para entender que los procesos humanos pueden llegar a ser irracionales y contradictorios. Cada persona es distinta en capacidades y habilidades, por lo cual es necesario capacitarlas para que desarrollen sus facultades cooperativas; esto implica que también se instruya en el manejo esperado de la información durante los procesos de comunicación.

Dentro de esta capacitación se fortalecen los bloques culturales que se señalaron anteriormente y se motiva a cada uno de los individuos a exponer y poner a disposición todos sus conocimientos y habilidades que puedan aportar a los proyectos; se les invita a entregar su *whole self*.

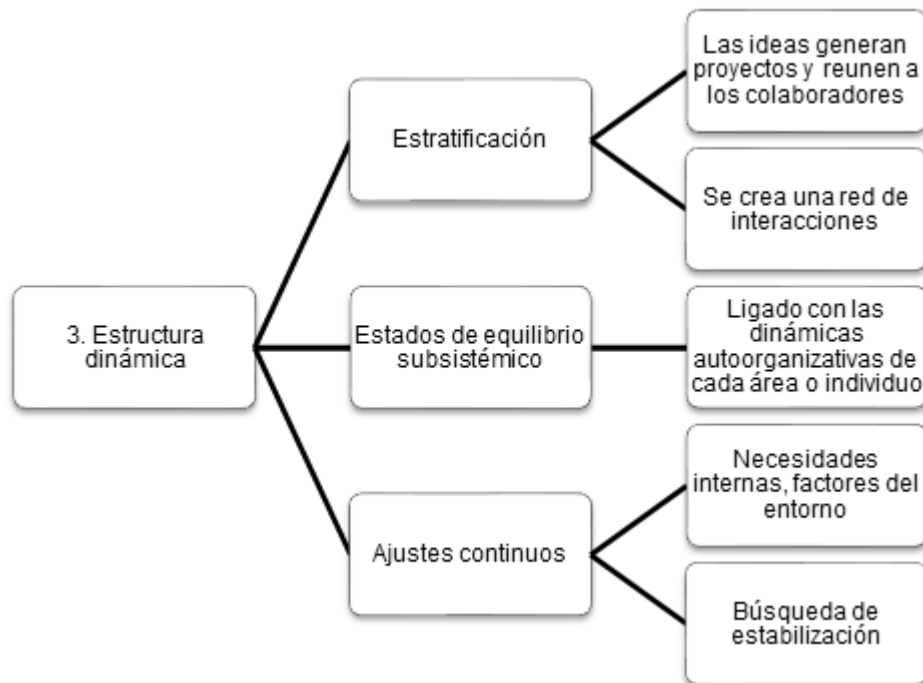
La organización interesada en potenciar por completo el efecto sinérgico debe invertir en la educación continua de los individuos en las diferentes áreas de interés: ciencias, tecnología, artes, deportes, habilidades sociales, entre otras, lo que contribuya al negocio. Tal cual se invierte en el desarrollo del potencial humano con las experiencias de autoconocimiento, recreación y aprendizaje.

Se trata de un aprovechamiento integral de la detección y estimulación del talento para que la organización misma se fortalezca. Se espera que, a partir de la creación de confianza individual y las relaciones exitosas, se generen proyectos de manera más espontánea y se dinamice la estructura colaborativa.

La estructuración de la organización surge a partir de estas dinámicas y el analista de la comunicación debe tener presente que la jerarquía se disuelve cuando las interacciones se dan espontáneamente sin importar el “nivel” que se tenga; sino que ahora está determinada por el grado de interés y experiencia en determinadas operaciones o temas.

En el siguiente elemento del modelo especifica las características de esta estructura dinámica, en este punto es pertinente señalar de qué manera se crea y se fortalece la red de interacción. Estas dinámicas son las que otorgan una estructura peculiar a la organización sinérgica.

### Esquema 5. Estructura dinámica



Fuente: Elaboración propia

Lo que se busca es que la organización con efecto sinérgico tenga una dinámica estructural comparada con la del láser; donde cada uno de los fotones se proyecta en

los espejos y, al colisionar con otros, se van convirtiendo en un sólo haz de luz. El medio de amplificación en la cavidad del láser proporciona el espacio adecuado para que se pueda lograr esta potenciación.

En este sentido la capacidad de colisionar y fortalecerse en una organización es mediante las interacciones directas que se establecen con todos o la mayoría de los individuos, y de la capacidad que tenga cada individuo de compartirse en procesos de comunicación efectivos; todo proyecto nace de una idea individual que destaca y atrae el talento necesario para que se vuelva una realidad.

Entre más ideas existan y se concreten, más rica será la red de relaciones pues se ha cultivado la confianza. Esto contribuye a que las personas que cooperaron entre sí posteriormente se tomen en cuenta para otros proyectos y acepten positivamente sus recomendaciones.

Si bien la red de interacciones se crea al instante, el fortalecimiento de las relaciones depende de qué tan abierto y capacitado esté el individuo o área para trabajar colaborativamente. Aquí es demostrable y tangible si se está viviendo el efecto sinérgico o no a partir de la participación activa en espacios de interacción y retroalimentación.

La apertura a la comunicación y la cooperación, así como sus habilidades de empatía, sociabilidad y autonomía se suman a la capacidad del individuo de alcanzar un equilibrio por sí mismo para mantenerse estable mientras continúa con sus dinámicas.

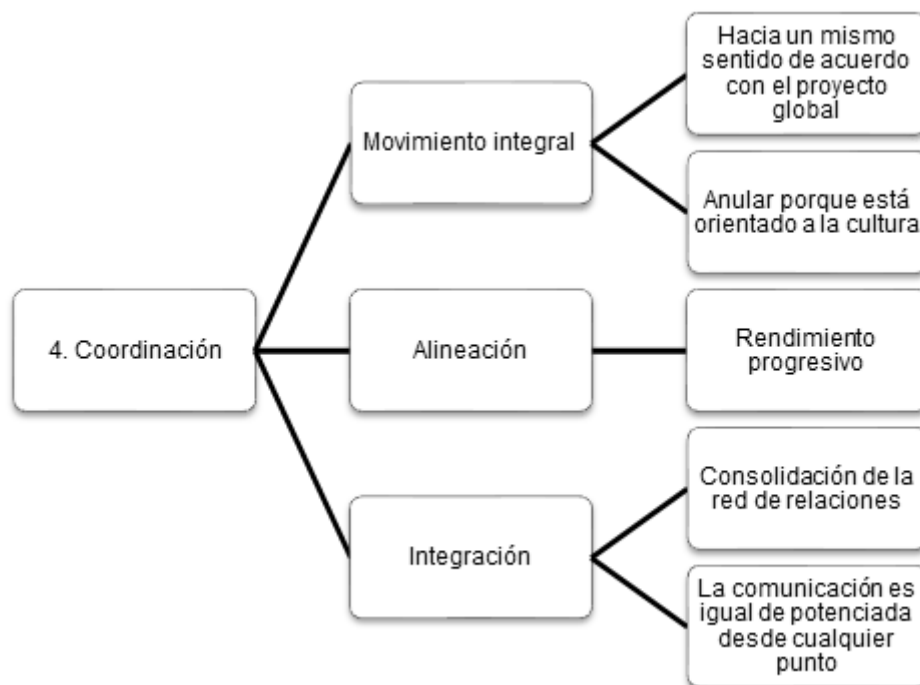
Cada individuo es capaz de aportar al efecto sinérgico a partir de su propia autoorganización, identificando qué debe mejorar para fortalecer sus habilidades

comunicativas y cooperativas. Asimismo, es capaz de contemplar sus oportunidades de desarrollo y de concretar los ajustes necesarios para mejorar su involucramiento y su capacidad de desarrollar proyectos coordinados en pro de lograr los objetivos sinérgicos y ecológicos de la organización.

La coordinación de estos procesos depende de la comunicación y es lo que mantiene las dinámicas orientadas hacia un solo sentido, cultural, para fortalecer el efecto sinérgico y a su vez la estrategia global. Para comprender mejor de qué manera influye la coordinación en el efecto sinérgico de la organización, el cuarto elemento del modelo detalla las características de este tipo de dinámicas.

### 3.3 Funcionalidad

#### Esquema6. Coordinación



Fuente: Elaboración propia

La coordinación podría definirse como un movimiento integrado de elementos y procesos que fluyen hacia un mismo sentido. Sinergia y coordinación no son lo mismo, puesto que la coordinación puede presentarse de manera aislada con una simple integración sin necesariamente lograr un efecto sinérgico en un sistema definido.

Para que se logre este efecto tan preciado es necesario que se genere un movimiento en espiral hacia la cultura; como se explicó anteriormente. En este caso los individuos son capaces de participar y tomar decisiones orientadas por los valores que establece la organización, que garantiza el bienestar integral de los miembros para que sean capaces de participar activamente en la creación de una red coordinada de comunicación.

Al alcanzar un estado de equilibrio dinámico y en medida que se posibiliten las condiciones para las interacciones en los procesos efectivos de comunicación, la “alineación” de actividades se hará en torno a la cultura, con lo cual se garantiza el cumplimiento del propósito de la organización. Así se posibilita el mantenimiento de las dinámicas sinérgicas, el rendimiento es progresivamente ecológico pues al aumentar las interacciones incrementa la posibilidad de lograr este efecto potenciado en la coordinación.

La integración se hace medible cuantitativamente a partir de las interacciones que se mantienen y las nuevas relaciones que se establecen pues esto posibilita la capacidad de consolidar una red sólida de cooperación en la que no existen cabos sueltos y se desarrollan coordinadamente los distintos proyectos; haciendo uso eficiente de los recursos. Esto se puede detectar fácilmente al llevar un control de asistencia en las reuniones, minutas de las participaciones y registro de los productos de comunicación que se compartieron en los medios internos y externos.



Para detectar prácticamente este tipo de procesos hay que considerar estas cuestiones: ¿Existió un momento de lluvia de ideas donde los individuos pudieran expresar libremente lo que creen que podría funcionar? ¿Se creó una delimitación conceptual del proyecto? ¿Todos los proyectos se crearon, aprobaron, publicaron y evaluaron de manera integral y de acuerdo con el tiempo esperado? ¿Surgieron relaciones nuevas al momento de efectuarlos; invitar, pedir consejos o brindar reconocimientos? ¿Cuáles fueron los medios de comunicación que funcionaron para que todos pudieran participar activamente?

Es pertinente evaluar la capacidad que tiene cada uno de los individuos de la organización, sin importar su antigüedad o experiencia, de proporcionar ideas y participar en los espacios de discusión de proyectos. La organización que procure el efecto sinérgico debe ser capaz de respaldar las ideas de todos de manera justa para que la comunicación sea cada vez de mayor calidad; se genera un clima de confianza, escucha y empatía.

Como ya se mencionó, una organización social es muy distinta a un sistema natural que se autoorganiza por sí mismo. Los seres humanos están en constante cambio al involucrarse en muchos entornos y estar en contacto con diversos sistemas; se vuelve necesario implementar un sistema de control que asegure la existencia de la organización. De esto trata el quinto y último elemento del modelo de comunicación para la sinergia.

## Esquema 7. Autoorganización y sistema de control



Fuente: Elaboración propia

Lo que mantiene bajo control a las personas de una organización dinámica son, más allá de la voluntad, las políticas que regulan los grados de libertad individuales, de tal manera que no quepan legalmente acciones que atenten contra las personas ni contra la existencia de la organización.

Bajo una cultura cooperativa se espera que los individuos se sientan en la libertad de desenvolverse con una participación espontánea y al mismo tiempo mantenerse controlados por los parámetros sin que estos los hagan sentir reprimidos. Lo ideal es que se tome en cuenta en las políticas el perfil de las personas que se espera que colaboren en la organización; se trata de una delimitación de los grados de libertad al momento de trazar las dinámicas.

Estos grados de libertad se vuelven tangibles una vez que alguien está en contacto con el exterior donde puede surgir algún atractor extraño, parámetro o bifurcación poderosa que impida que el individuo mantenga su fidelidad a la organización. Consolidar la autonomía y el empoderamiento es fundamental para que cada uno de los miembros sea capaz de seguir desarrollando ideas y creando relaciones para perseguir el propósito general y así evitar bifurcaciones.

En la red de colaboración es posible establecer contacto con cualquiera y se abre la posibilidad de que cada uno sea líder de proyecto. La confianza crece con la interacción constante y fomenta los procesos en los que cada uno se esfuerza por participar con toda su integridad humana, a su vez reconoce los aportes de otros y es capaz de cooperar colaborativamente. Los ciclos límite que se expanden con las interacciones hacia el exterior son regulados por las políticas pues toda dinámica se regula por los bloques culturales del efecto sinérgico y en el principio básico de la maximización de los recursos.

Bajo una perspectiva sinérgica tanto inputs como outputs pueden ser manejados de tal manera que contribuyan al mantenimiento de la cooperación interna y en las posibilidades de participar activamente hacia el exterior. Estas acciones se facilitan si existen espacios donde se discuta la información que llega para sumarla correctamente a la estrategia global de comunicación, durante esta socialización los individuos deben procurar eliminar todo tipo de barreras.

La organización debe garantizar un ambiente libre de prejuicios y violencia de cualquier tipo y se debe empeñar en fomentar la salud en las diferentes dimensiones humanas para que la información no quede estocada por creencias personales. A través de experiencias abiertas de comunicación es posible cambiar un esquema

competitivo por uno cooperativo ya que los individuos influyen libremente en toda la organización.

Los individuos capacitados para desarrollar relaciones positivas e implementar nuevas tecnologías serán capaces de adecuarlas a sus proyectos para eficientar tiempos y reducir costos; se sienten satisfechos por haber aprendido a la vez que desarrollaron sus ideas y relaciones en pro de la estrategia general de la organización.

Esta perspectiva es pertinente porque el fenómeno globalizador ha incrementado la posibilidad de una participación activa y en tiempo real en diversos lugares del mundo mediante plataformas virtuales de trabajo. La organización que no esté preparada para evolucionar a estos esquemas, es muy complicado que pueda fluir de manera sinérgica con el entorno.

## Conclusiones

Las teorías de la comunicación organizacional se han ampliado en los últimos años para conocer los procesos de interacción que hacen posible la existencia y el mantenimiento de estos sistemas sociales. Esta tarea requiere una constante actualización y, como la sociedad está en evolución permanente, también se vuelve pertinente ampliar el paradigma tomando en cuenta otras disciplinas.

Un campo de estudio que brinda herramientas conceptuales para desarrollar un nuevo paradigma en los estudios comunicacionales es la Sinérgica, ya que, como lo presenta esta tesis, es posible usar las categorías de análisis que se aplican a los fenómenos sinérgicos naturales para detectar los mismos procesos en las organizaciones sociales complejas. El efecto sinérgico no es algo que caracterice como tal a las organizaciones, no se dan de la misma manera que en la naturaleza, deben ser inducidos por un profesional de manejo conductual y de actitudes; como un comunicólogo organizacional.

En conclusión, lo que plantea el modelo de comunicación para la sinergia es que aplicando los principios de la Sinérgica a la estrategia de comunicación/organización es posible identificar y analizar los procesos sinérgicos; de cooperación, coordinación y autoorganización que posibilitan una dinámica de comunicación organizacional más integrada. El avance en sintonía surge en el momento en que la organización procura espacios para involucrar a los individuos en la campaña unificada de comunicación; alineando cada uno de los mensajes a la cultura y permeando un ambiente de participación activa.

De esta manera es posible detectar si se están enviando mensajes aislados y determinar si realmente existe un diseño congruente al proceso integrador unificado que consolide una red de interacciones sólida y dinámica para potenciar que cada uno de los individuos de la organización participe activamente. Sólo a través de analizar el grado de sinergia, o lo bien que están funcionando en coordinación los elementos del modelo, se puede comprobar si esta estructura funciona o no como un todo potenciado; esto es posible de observar en la efectividad al seguimiento de las campañas y el grado de *engagement* que se mantiene en los públicos.

Desde esta perspectiva, el modelo tradicional para manejar la comunicación se considera agotado y poco pertinente en la situación organizacional actual por su estilo de gestión que limita las dinámicas cooperativas pues continúan aplicando métodos que perpetúan una segmentación de elementos y procesos; se prioriza la comunicación organizada sobre la comunicación organizacional. Esto provoca que cada una de las campañas de comunicación siga rumbos distintos y que las relaciones no sean efectivas pues no cumplen con los requisitos para consolidar una comunicación interna unificada donde todas las ideas se suman a la estrategia.

Por esta razón surge la necesidad de proponer un modelo que permita la identificación de variables en procesos y flujos de mensajes para detectar si se logra una dinámica transversal que realmente potencie la participación individual y la alineación de campañas de manera integral. Durante el proceso de comunicación, en lugar de jerarquizar la toma de decisiones y dar prioridad a los puestos superiores, se empodera a cada uno con la información suficiente para que forme parte de los proyectos con sus ideas y contribuya a la comunicación sinérgica que se caracteriza por no dejar cabos sueltos, consolidar la confianza y los espacios de retroalimentación.

La comunicación que genera sinergia tiene la facultad de ser inclusiva y con un alto dinamismo. De esta manera se genera una dinámica basada en la coordinación y la cooperación pues procura fortalecer la red de relaciones con interacciones significativas y que creen valor. Al mismo tiempo que prepara a la organización y sus colaboradores, a través del fortalecimiento constante de la cultura, para los eventos que puedan surgir del exterior.

Como en cualquier aplicación de un modelo primero se deben identificar las oportunidades y necesidades particulares que tienen los procesos de comunicación organizacional respecto a la sinergia para determinar qué modificaciones son pertinentes. Esta tesis es una propuesta que se consolida como un instrumento de evaluación, seguimiento y mejora de los elementos involucrados en el efecto sinérgico para concretar un plan de comunicación que coadyuve a estabilizar los procesos de interacción para integrarlos a una cultura de cooperación.

El modelo que se propone idealmente puede ser seguido por aquellas organizaciones que quieran atender situaciones relacionadas a la conflictividad, la competencia, la independencia individual y la despersonalización. También puede seguirse cuando se identifique que las campañas de comunicación están parceladas, los espacios de retroalimentación son poco efectivos, cuando existe poca participación y si algún fenómeno contingente interfiere con los procesos de interacción.

Durante la implementación de la estrategia que haya surgido del modelo de comunicación para la sinergia se debe procurar un acompañamiento personalizado y adecuado para los individuos de la organización durante este proceso de

transformación pues se consideran como seres complejos involucrados en otros sistemas y caracterizados por una multidimensionalidad que les permite innovar.

Uno de los principales objetivos de este modelo implica diseñar momentos donde los individuos de la organización sean capaces de participar activamente con sus ideas originales en el mejoramiento del clima cooperativo a través de su propia autoorganización y de su capacidad de reinventar lo posible.

En síntesis, el modelo de comunicación para la sinergia busca crear organizaciones cooperativas pues está diseñado a partir de teorías, herramientas y técnicas que generan procesos de trabajo altamente sinérgicos. Múltiples disciplinas sociales han hecho esfuerzos para comprender las dinámicas cooperativas entre los individuos y han aportado desde su paradigma esclarecimientos de procesos como el incremento de valor, los movimientos sociales y la potenciación de recursos; mismos que se revisaron para comprender mejor estas acciones colectivas.

Se concluye también que la comunicación aislada no es un acto sinérgico en sí mismo; ya que las campañas salgan en el tiempo planeado no significa precisamente que estén coordinadas. Para lograr el efecto sinérgico desde la comunicación es necesario gestionar cada uno de los recursos comunicativos para posibilitar este efecto y, si no existen, construirlos, mientras que, si ya están, mejorarlos. Se trata de una correlación recíproca entre lo tangible y lo intangible, entre la práctica de interacción y la formación de estructuras dinámicas de comportamiento. Esto con la finalidad de crear un sentido coherente entre diseño, estructura y funcionalidad de la organización.

Incorporar la comunicación al campo transdisciplinario de la Sinérgica enriquece esta transdisciplina; se amplía el paradigma para responder a necesidades



propias de la situación organizacional actual donde se ha vuelto necesario el mantenimiento de acciones dinámicas cada vez más complejas. El modelo busca esto contemplando el tipo de comportamientos y actitudes esperadas que refuercen la cooperación, coordinación y complementariedad entre los miembros de la organización.

Se deduce que el modelo sinérgico de comunicación debería tener éxito siempre y cuando sea ejecutado por un especialista en comunicación organizacional pues es el profesional indicado para llevar a cabo un cambio de actitudes y comportamientos durante los procesos de interacción social; aunque también sería ideal que cuente con un grupo transdisciplinar de transformación organizacional.

Adicional a esto cabe recalcar que para aplicar el modelo, como cualquier otro, hay que ajustarlo al contexto específico donde se desarrolla la organización y su situación local con el fin de orientar de manera eficiente el uso de instrumentos, técnicas y herramientas para contribuir al efecto sinérgico que se desea alcanzar. Consolidándose como la herramienta principal de todo el proceso de desarrollo organizacional.

Este modelo es producto del análisis y síntesis teórica-metodológica de diversas disciplinas, por lo que para consolidarlo se cerraron brechas conceptuales y se formaron conexiones sólidas que permitieron construir una propuesta académica más integral. Por esta razón encarna un planteamiento que ofrece una guía práctica con el fin de que su aplicación impulse una nueva generación de organizaciones destacadas por su sinergia interna y con el entorno para hacer la vida posible en todos los sentidos.

Como última conclusión, se considera que la hipótesis principal de esta investigación se ha cumplido ya que fue posible aplicar conceptos de las ciencias exactas al entendimiento de la comunicación en las organizaciones sociales; para describir o inducir el efecto sinérgico. El objetivo principal, ampliar el paradigma de la teoría en comunicación, se ha alcanzado pues se tiene la certeza de que cualquier comunicólogo que lea esta tesis replanteará sus ideas sobre cómo debe comunicarse la organización.

Al haber hecho una revisión amplia, se cumple el objetivo de presentar una investigación transdisciplinar original. Se espera que resulte de interés de cualquier científico o persona curiosa que busque asimilar la humanidad de una manera diferente. Ya que cambiar la realidad depende de nosotros.

## Bibliografía y fuentes de información

- Andrade, H. (1991): "Hacia una definición de la Comunicación Organizacional", en *La Comunicación en las Organizaciones*. México:Trillas.
- Assman, H. (2013) *Placer y Ternura en la Educación*. México: Alfaomega.
- Astudillo, M. (2012) *Fundamentos de Economía*. México: UNAM
- Bartoli, Annie. (1991) *Comunicación y Organización*. México: Paidós.
- Bertalanffy, L. (1968) *Teoría General de los Sistemas*. México: FCE.
- Birkhoff G.D. (1947) *Dynamical systems*. Boston: Edwards.
- Bisquerra, R. (2000) *Educación emocional y bienestar*. España: Wolters Kluwer
- Boulding, K. (2007) *Teoría general de Sistemas: La estructura interna de la ciencia*. Traducido del inglés por Néstor William Botero Duque. Revista Politécnica No. 4 Medellín, mayo - julio de 2007
- Brunet, L. (1987) *El Clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas
- Brunner, J. (1976) *Formación de orden e integración*. Santiago: FLACSO.
- Buckminster Fuller, R. (1997) *Synergetics. Explorations in the Geometry of thinking*. California: Macmillan Publishing Co.
- Bunge, M. (1999) *Sistemas Sociales y Filosofía*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. London: The Economic Journal.
- Carmona, S. (1993) *Cambio tecnológico y contabilidad de gestión*. Madrid: Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas.
- Chiavenato, I. (2009) *Comportamiento Organizacional. La dinámicas del éxito en las organizaciones*. México: Mc Graw Hill
- Chiva, R. y Camisón, C. (2002) *Aprendizaje organizativo y sistemas complejos con capacidad de adaptación: implicaciones en la gestión del diseño del producto*. España: Athenea
- Collins, R. (1995) *Cuatro Tradiciones Sociológicas*. México: UAM.
- Danílov, I. (2007) *Lecciones de Dinámica No-Lineal*. Moscú: URRS.
- De Tracy, Destutt. *Elementos de ideología: incluidos en diez y ocho lecciones*. Northwestern University Library. [en línea] Dirección URL:

<https://books.google.com.mx/books?id=pCQyAQAAMAAJ>, consultado el 3 de octubre de 2018.

- Donaldson, L. (1987). Strategy and structural adjustment to regain fit and performance: In defense of contingency theory. *Journal of Management Studies*, En *Journal of management studies*. Oxford.
- Doron, R. y Paron, F. (2008) *Diccionario Akal de Psicología*. España: Akal
- Drucker, P. (1970) *La Ciencia de la Gerencia*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Ehrlich, M. (2002) *Psicología de los Trabajos en Equipo*. México: Trillas.
- Fernández, C. (2012) *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Galbraith, J. (1977) *Planificación de Organizaciones*. México: Fondo Educativo Interamericano, S. A
- García, J. (1998): *La Comunicación Interna*. Díaz de Santos, Madrid.
- Giddens, A. (2009) *Sociología*. Madrid: Alianza.
- Goldhaber, G. (1984) *Comunicación organizacional*. Perú: Ministerio de educación.
- Haken, H. (1977) *Synergetics. An introduction*. New York: Springer- Verlag.
- Haken, H. (1980) *Dynamics of Synergetic Systems*. Alemania: Bielefeld.
- Hernández, A., Gerber B. (2003) *Sinergia y desencanto democrático Política y Cultura*, núm. 19, primavera, México: UAM.
- Hofstede, G., (2005) *Cultures and Organizations: software of the Mind*. New York: McGraw-Hill.
- Jiménez, C. (2015) Transmodernidad en los estudios organizacionales. RIO, N° 15. México: CONACyT.
- Johansen, O. (2000) *Introducción a la teoría general de sistemas*. México: Limusa editores.
- Lawrence, P. y Lorsch, J. (1973) *Desarrollo de Organizaciones. Diagnóstico y Acción*. México: Fondo Educativo Interamericano, S. A
- Likert, R. (1961) *New Patterns of Management*. McGrawHill: London.
- Luhmann, N. (1998) *Sistemas sociales: Lineamientos para una teoría general*. Barcelona: Anthropos.
- Luhmann, N. (2006) *La sociedad de la sociedad*. México: Universidad Iberoamericana.

- Malinietski, G. (2005) *Fundamentos matemáticos de la sinérgica*. Moscú: URSS.
- Malinowski, B. (1948) *Una teoría científica de la cultura y otros ensayos*. Buenos Aires: Ed. Sudamericana.
- Mantilla, M., García, D. (2010) *Trabajo en equipos autodirigidos: competencias personales y conductas necesarias para su éxito*. Revista Venezolana de Gerencia, vol. 15, núm. 49. Venezuela: Universidad del Zulia Maracaibo.
- Martin, P. (2016) *Buckminster Fuller I*. El Financiero [en línea] Dirección URL: <http://www.elfinanciero.com.mx/opinion/patricia-martin/buckminster-fuller-parte>, consultado el 24 de abril de 2018.
- Martyniuk, C. (1994) *Positivismo, Hermenéutica y Teoría de los Sistemas*. Buenos Aires: Biblos.
- Maslow, A. (1982) *La Personalidad Creadora*. Barcelona: Kairós
- Miller (1999) *Making connection through holistic learning*. Educational Leadership
- Morin, E. (2009) *Introducción al pensamiento complejo*. México: Gedisa.
- Nicolis, G. y Prigogine, I. (1977) *Self-Organization in Nonequilibrium Systems*. Toronto: Wiley-Interscience.
- Olabuenaga, J. (2007) *Sociología de las Organizaciones Complejas*. Bilbao: Universidad de Deusto
- Oltra, V. (2005) *Desarrollo del Factor Humano*. Barcelona: UOC.
- Ósipov, A. (2003) *Caos y Autoorganización*. Moscú: URSS.
- Perrow, Ch. (1991) *Sociología de las organizaciones*. Madrid: McGraw Hill.
- Pfeffer, J. (1992) *Organizaciones y Teoría de las Organizaciones*. México: Fondo de Cultura Económica
- Pons, Á. y Martínez, F. (2004) *Fundamentos de visión binocular*. Valencia: PUV
- Rey, F. y Bartoli, J. (2008) *Reflexiones sobre el Management de la Comunicación*. Buenos Aires: La Crujía
- Reza, J. (2005) *Equipos de Trabajo Efectivos y Altamente Productivos*. México: Panorama.
- Rivas, L. (2009) *Evolución de la teoría de la organización*. Universidad y empresa. Vol. 11 Colombia: Universidad Rosario
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005) *Administración*. México: Pearson Educación.

- Robbins, S. y Judge, T. (2009) *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, R. (2004) *Transmodernidad*. España: Anthropos.
- Ruíz, J. (2007) *Sociología de las Organizaciones Complejas*. España: Universidad Deusto.
- Schein, E. (2004) *Organizational Culture and Leadership*. Estados Unidos: Jossey Bass.
- Shankar, S. (1993) *Nonlinear Systems*. Springer Science.
- Shumway-Cook, A. y Woollacott, M. (1995) *Control motor*, Baltimore: Williams and Wilkins
- Smelser, N. (1989) *Teoría del comportamiento colectivo*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Sotelo, C. (2001) *Introducción a la comunicación institucional*. España: Ariel Comunicación.
- Stoner, J., Freeman, E. y Gilbert, D. (1996) *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamérica.
- Sudarsky, J. (1977). *Un Modelo de Diagnóstico e Intervención. Desarrollo Organizacional*. Editorial Universitaria de América
- Tilly, C. y Wood, L. (2010) *Los Movimientos Sociales, 1769 - 2008 Desde sus orígenes a Facebook*. Barcelona: Crítica
- Torrow, S. (1994) *El Poder en Movimiento. Los movimientos sociales, la acción colectiva y la política*. Madrid: Alianza Universidad.
- Túñez, M. (2011) *La gestión de la comunicación en las organizaciones*. España: Comunicación Social Ed.
- Tyrtania, L. (1999) *Termodinámica de la supervivencia para las ciencias sociales*. México: UAM.
- Varela, F.; y Maturana, H. (1973) *De Máquinas y Seres Vivos: Una teoría sobre la organización biológica*. Santiago de Chile: Universitaria.
- Vroom, V.H. (1964). *Trabajo y Motivación*. New York: Wiley & Sons.
- Wiens, Elmer. (s/a) *Egwald Mathematics: Nonlinear Dynamics: Limit cycles and Two Dimensional Flows* [en línea] Dirección URL: <http://www.egwald.ca/nonlineardynamics/limitcycles.php>, consultado el 20 de mayo de 2018.

- Yaíma, A., Funes, Y., y Pérez, A. (2013) *Un Nuevo Enfoque de la Gestión Estratégica de Costos para las Empresas Agroindustriales Arroceras de la Provincia Granma, Cuba.*

México: Ciudad Universitaria. [en línea] Dirección URL: <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xviii/docs/7.05.pdf>, consultado el 17 de agosto de 2018.