

**JORNADAS DE INVESTIGACIÓN DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA  
COMUNICACIÓN 2016**

Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales

VII° Encuentro de Investigación en Periodismo y  
IV° Foro de Investigadores en Diseño, Publicidad, Comunicación Social y Relaciones Públicas

**“Los Procesos y los Productos de la Investigación en Comunicación”**

**Título del trabajo**

“Comunicación Organizacional: aportes de la arquitectura y el teatro a la construcción de la comunicación organizacional”

**Nombre y apellido del/los autor/es,**

Lic. Luis Asensio

**DNI**

11.924.165

**Pertenencia institucional:**

Investigación en RRPP aplicable al ámbito académico

**Correo electrónico:**

[luisricardoasensio@yahoo.com.ar](mailto:luisricardoasensio@yahoo.com.ar)

## COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

### APORTES DE LA ARQUITECTURA Y EL TEATRO A LA CONSTRUCCIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Trabajo de investigación científica de **LIC. LUIS RICARDO ASENSIO**

#### INTRODUCCIÓN

No resulta sencillo saber cómo establecer las mejores condiciones de comunicación, sea esta interpersonal o institucional ya que son varios los factores que integran esa relación dialéctica. Pero si algo llama la atención es que al relacionarse con textos de Relaciones Públicas, Marketing, Publicidad y otras varias disciplinas, son muy pocos en los que se puede encontrar un análisis, una propuesta clara y concreta acerca de cómo debería construirse la comunicación organizacional o qué aspectos deben tenerse en cuenta a tal fin.

Es cierto que entre la excelente bibliografía que existe, hay variadísimas propuestas de a quién comunicar, cómo comunicar, qué comunicar, por qué comunicar, etc., pero, ¿qué hay acerca de la instancia previa? ¿Qué hay acerca de las partes intervinientes en el diseño de la política de comunicación institucional? ¿Será que sólo se pueden aceptar opiniones tales como que “no hay nadie -fuera de la dirección general- que tenga la responsabilidad en última instancia tanto de la política de comunicación como de la comunicación en sí, excepto en el caso de la promoción de ventas?” (VAN RIEL, 2003, 1) ¿O quedarse con las innumerables definiciones acerca de qué es la comunicación sin tener una aproximación a cómo construirla?

Uno de los aportes más cercanos a lo que se analizará, se encuentra en Paul Capriotti Peri, quien en su libro *“Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa”*, habla de *constructo de emisión* y *constructo de recepción*, conceptos que serán abordados en algunos pasajes del presente. No obstante ello, la intención es echar una mirada sobre las instancias en las que intervienen las partes de una organización en el proceso de elaboración (*preferimos denominarlo proceso de construcción*) de la comunicación.

Es por este motivo que, teniendo en cuenta mis profesiones de arquitecto y director de teatro, se tomarán para el presente trabajo conceptos utilizados en estas disciplinas para tratar de aunarlos hacia el final en una propuesta de trabajo interdisciplinario que, planteado como hipótesis de trabajo podría sintetizarse en:

***“Función, forma y estructura son factores que intervienen en la construcción de la comunicación organizacional y pueden favorecer su efectividad”***

Sumar estos aportes al proceso de construcción de la comunicación en una organización es algo que puede considerarse viable e intentará demostrarse, y además permitirá entender relaciones entre las partes intervinientes desde ópticas diversas.

## **UNA APROXIMACIÓN AL OBJETO DE ESTUDIO**

El análisis que se propone realizar acerca de la construcción de la comunicación organizacional merece un anclaje previo para luego sí entrar de lleno en el tema de referencia. Para ello se tomarán conceptos de diversos autores a fin de contextualizar el hecho concreto del objeto de estudio, pues como se cita al inicio, no se ha hallado bibliografía específica de cómo construir la comunicación organizacional.

Si se parte de la premisa que la comunicación es un proceso, debe entonces consensuarse en que dicho proceso requiere de una dinámica de construcción. Véase esto en cualquier ámbito, en cualquier profesión, en cualquier actividad llevada a cabo por el hombre o una organización. Un país, un producto, una idea, una disertación, todo debe ser construido, todo debe atravesar ese proceso. Lo mismo una organización debe hacer con su comunicación.

Hagamos un simple ejercicio y pensemos: ¿cómo un país ha llegado a ser lo que es? ¿Cómo termina un individuo sentado frente al volante de un automóvil? ¿Cuál ha sido el camino para que un electrodoméstico pueda ser utilizado por una persona? Ese país no se construyó de la nada, el automóvil no apareció por arte de magia, ningún electrodoméstico surge con un chasquido de los dedos. Detrás de todo ello ha habido un equipo de personas, en muchos casos seguramente profesionales idóneos, que lo construyeron, que pensaron y trataron de articular las mejores ideas para que el país, el automóvil o el electrodoméstico sea efectivo, útil, que pueda dar respuestas a determinadas necesidades.

Por tanto, hay en el proceso de comunicación organizacional un vacío que no se logra entender ni completar por el momento, y es el que aquí se propone analizar, pues muchos autores dan por sobreentendido que desde la organización a los diversos públicos la comunicación ha de llegar de diversas maneras, por diferentes canales, por diferentes motivos y para dar respuesta a infinitas necesidades, pero no se han hallado propuestas de cómo contemplar elementos básicos de su construcción. Es decir, esa instancia previa y decisoria de lo que desea comunicarse.

Véanse por ejemplo algunas de las ideas sobre las cuales se sustentará este análisis.

Según Capriotti, dado que existen diversos aspectos que comunican en una organización, la comunicación corporativa debe estar integrada y debe planificarse adecuadamente para otorgarle coherencia, apoyo y reafirmación mutua a las diferentes alternativas (1999).

Esta es una definición que no amerita disenso, es absolutamente cierta, clara y concisa. Pero si se profundiza en el análisis y en las acepciones, integrar y planificar no son sinónimos de construir ya que integrar significa formar parte de un todo, planificar es hacer un plan o proyectar una acción, y el tema al que se hace referencia aquí implica el hecho concreto, el darle forma, función y estructura a algo, es decir, construirlo.

En el avance de la búsqueda de coincidencias, definiciones y autores se encuentra que:

*“Aun cuando apenas hayamos rozado la superficie de cada una de ellas, confío que servirá para estimular ideas respecto a los métodos de comunicación de las empresas (...) Yo quiero sugerir que cuando una empresa proyecte comunicarse con cada uno de los nueve públicos considere cada uno de los nueve canales como candidato”* (BERNSTEIN, 1986, pp.145-146).

He aquí una nueva dicotomía a la que enfrentarse: el método de comunicar y el proyectar la utilización de los canales adecuados para la comunicación organizacional, no logran internar en el proceso de su construcción, sino que aquí también se da por hecho que dicha comunicación ya ha sido construida, que los públicos han de estar esperando algo que todavía no ha sido materia de análisis de parte de la organización.

En su libro *“Más allá de la imagen corporativa. Cómo crear valor a través de la Comunicación Estratégica”*, Daniel Scheinsohn desarrolla todo un capítulo completo acerca de la programación de la comunicación organizacional al que denomina PrInCE (*programa integrado de comunicación estratégica*), el que a su vez divide en cuatro etapas: analítica, de formulación, ejecutiva y evaluativa. En la fase VII correspondiente al Diagnóstico, desprende un ítem VII<sub>5</sub>: Comunicación Corporativa, donde explica:

*“El propósito fundamental de esta subfase es llevar a cabo un reconocimiento y una evaluación del campo de emisión corporativo. Como sabemos, la comunicación constituye un hecho inevitable, lo cual determina que siempre nos encontremos con contenidos y canales de existencia previa a la decisión de poner en marcha el PrInCE”* (SCHEINSOHN, 1997, p.325).

Obsérvese que se habla de la emisión, contenidos y canales, pero sin embargo, nada se dice acerca de las instancias de interacción entre las áreas de una organización para construir esa comunicación. Más aún: para cada etapa del PrInCE elabora unos gráficos secuenciales que muestran muy claramente el proceso que ha de seguir la comunicación, quienes deben intervenir en ellas, matrices de análisis y todo lo que considera imprescindible para llevar a cabo la ejecución comunicacional. Sin embargo, en todo su análisis no se encuentra el momento, el instante en que la organización, a través de quienes determine, se dedique a construir la comunicación organizacional.

Continuando en la búsqueda de autores que hablen de Comunicación Organizacional o Corporativa para tratar de hallar esos fundamentos que permitan sostener este análisis, se encuentran en Van Riel varias definiciones y aportes que son inherentes a la comunicación propiamente dicha, como por ejemplo que para el desarrollo de la comunicación de la organización, hace referencia a la “función ventana” (*lo que más adelante se abordará como “cuarta pared”*) cuyos resultados de la preparación y ejecución de las políticas comunicativas representan de manera clara e interesante todas las facetas de la organización (1997).

En este punto, nobleza obliga, debe decirse que gratamente se acierta por primera vez la palabra “construir” en los textos abordados, pues en la función reflejo, utilizada por el mismo autor, menciona que una organización debe estar atenta a los cambios que se produzcan en sí misma y al desarrollo de futuras tendencias (1997).

Si bien resultó gratificante haber encontrado este párrafo, en ningún momento en el texto aparece un análisis de cómo hacer y concretar esa construcción.

No se cuestionan las definiciones y aportes de estos grandes teóricos ni mucho menos, sino simplemente se trata de hacer base en ellos para poder entonces avanzar en lo que este trabajo propone: deshilvanar cuestiones, métodos, acciones que lleven a la comprensión acabada de cómo debería una organización construir su comunicación, o, si se permite, cómo debería pensarla para poder entonces darle la función, la forma y la estructura necesarias para llegar a ser, como en algún pasaje se menciona, una comunicación efectiva.

### **LA EXPOSICIÓN EN EL ACTO DE COMUNICAR**

Para comenzar a explorar el tema de referencia, se partirá del entendimiento, de la aceptación y de la comprensión, que “la comunicación es un hecho fundante de las relaciones, las cuales se entablan, mantienen y fomentan a través de ella” (SCHEINSOHN, 1993, p.19).

Toda persona u organización que desea comunicar algo sufre un primer síntoma que no siempre está presente en el análisis personal o institucional: el de la exposición. Exposición que no siempre es la pretendida, la deseada y, en muchos casos, ni siquiera analizada o posible de controlar.

Esta simple acción de exponerse va mutando a lo largo del tiempo y modificando sustancialmente las reacciones de quien lo hace y de quien observa esa exposición.

Se analizarán en primera instancia las relaciones interpersonales, para luego pasar a las relaciones organizacionales.

En lo interpersonal, esa mutación puede comprobarse empíricamente con lo que a cada individuo le ha sucedido a lo largo de su crecimiento. De niños, al exponerse en una actividad lúdica, no importaba que alguien viera, que alguien, un otro, lo mirara u observara jugar: lo importante era eso, jugar. No importaban las caídas, pues instantáneamente todos se levantaban y seguían jugando. Y quien observaba no daba importancia al hecho de que un niño se cayera -obviamente, a no ser que resultara lastimado- pues ambos, observador y observado, no cargaban con preconceptos, sino que simplemente uno jugaba y otro lo miraba hacer. Y ambos, a su manera, lo disfrutaban.

Hoy en día, y con la enorme carga de prejuicios que la sociedad, la vida, el mundo todo le ha impuesto, con ese enorme temor a cometer el ridículo, si alguien se cayera en la calle, seguramente se ruborizaría y demoraría algunos cuantos segundos en retomar el control de sus propias acciones. Y no sólo eso, sino que quien estuviera observando, en la mayoría de los casos, hasta podría considerar que

fue una acción torpe por no estar atentos a los movimientos que realizamos o hasta pudiera reírse, lo que provocaría aún más vergüenza en el adulto caído.

Esta cuestión de la existencia del otro que observa, otorga la identidad necesaria para tomar conciencia de ese propio accionar, de esa propia existencia, de esa imprescindible y a la vez irremediable acción-reacción que produce toda relación entre partes. Como dijera un viejo maestro de teatro que tuve allá por los '80 y tratando de explicar a sus alumnos la interacción escénica: *“Yo soy, yo estoy, porque vos sos, porque vos estás. Si vos no fueras, si no estuvieras, yo no sería, no estaría.”*<sup>1</sup>

Es decir, todos -acéptese que me incluya-, todos estamos expuestos todo el tiempo. Y también hay siempre un otro que nos observa, nos percibe.

Podría muy bien tomarse aquí para este análisis y poder así profundizar en cuestiones comunicacionales, uno de los trabajos de la Escuela de Palo Alto, California, donde investigadores tales como Watzlawick, Bateson, Hall y Gofmann, entre otros, aportan uno los famosos axiomas de la comunicación que expresa que “no es posible no comunicarse” (WATZLAWICK, 1997, p.52), aunque debería a su vez comprenderse que dicho interés apunta más a entender el contexto de la comunicación que su contenido pues, al partir de investigaciones sobre el comportamiento de personas con trastornos psíquicos, concluyen en que resulta más importante la comunicación en sí misma que lo que se comunica, y que todo comportamiento humano tiene un valor comunicativo denominado pancomunicacionismo (FERNÁNDEZ LÓPEZ, 2007).

Es entonces aquí donde puede establecerse una primera diferenciación de análisis en este trabajo pues esa concepción, el pancomunicacionismo, que exponía que la imagen de una organización es fruto exclusivo de su comunicación (CARRILLO Y TATO, 2004, 1), resultó útil en su momento, pero hoy es una postura que supone un riesgo más que importante para una organización pues estaría afectando a su capacidad de gestión comunicativa, a la vez que proviene de un ámbito de investigación que no es específicamente de la comunicación organizacional, sino que, como se mencionó, deviene del estudio de personas con determinadas patologías de comportamiento. Y sobre este aspecto tratará de centrarse uno de los ejes de esta propuesta ya que la intención es abordar la comunicación de la organización, es decir, entender efectivamente qué desea comunicarse pero más importante aún, cómo construirlo, sin profundizar en conceptos de imagen ya que no es el objetivo del presente.

Esto lleva a pensar y analizar entonces otra propuesta, la que en el transcurrir de este trabajo se verá reforzada por los conceptos, las áreas profesionales e intervenciones analizadas, y es la de concebir la comunicación no como imposible, sino como improbable.

Para ello se toma el postulado de Luhmann que habla de “la improbabilidad de la comunicación, la que puede observarse con mayor claridad a través de las exigencias que deben ser

---

<sup>1</sup> Frase expresada por el Sr. Carlos Kreisler, Director de Teatro de la Universidad de Morón en el período 1980/1984. Hoy el Sr. Kreisler reside en Israel y continúa dedicándose a la formación de actores.

cumplidas para que la comunicación pueda tener lugar” (RODRÍGUEZ MANSILLA, TORRES NAFARRATE, 2008, p.129).

En su trabajo, Luhmann, citado por Rodríguez Mansilla y Torres Nafarrate, expresa que la comunicación es una síntesis de tres selecciones: información, darla a conocer y entenderla; y que para producirse debe superar tres improbabilidades: a) la de que el otro entienda (comprensión); b) la de llegar más allá del círculo de los presentes (alcance); y c) la de que el otro acepte la propuesta contenida en la comunicación (éxito) (2008), fenómenos sobre los que se profundizará en determinados capítulos del presente trabajo.

Regresando entonces al tema de la exposición constante, puede convenirse en que la misma lleva a comunicar permanentemente, pero que para ello deberá tenerse presente una serie de variables que a partir del momento de decidir, querer y tener la necesidad de comunicar algo, no podrá obviarse. Por tanto, el individuo vive expuesto todo el tiempo y esto lleva, indefectiblemente, a comunicar ya sea a través de la palabra, de una acción, de un gesto o hasta con los propios silencios.

En las relaciones organizacionales pues, una organización debe contemplar y analizar en profundidad su comunicación ya que “las empresas comunican, tanto si lo quieren como si no” (BERNSTEIN, 1986, p.15).

Las organizaciones saben, o deberían así entenderlo, que están expuestas y son transmisoras de información en forma permanente, que es imposible, o tal vez improbable, que los diferentes públicos no las tengan presente en algún momento dado de su cotidianidad, ya sea porque consumen sus productos, porque son clientes de algún servicio o, simplemente, porque la publicidad les da la posibilidad de estar atentos todo el tiempo para ver “*qué hace*”, “*a qué juega*” como emisora de una determinada acción comunicativa, pues “la información sobre una organización está constituida por todos los mensajes efectivamente recibidos por ellos desde la entidad” (CAPRIOTTI, 2009, p.27).

Una organización no puede desentenderse de lo que corresponde comunicar al exponerse, pues al adoptar el rol de emisor (E) debe contemplar cómo ese mensaje habrá de ser tomado por el receptor (R) para lograr el efecto deseado. Y esto no es fortuito, pues “una empresa tiene el deber de comunicar” (SCHEINSOHN, 1993, p.26).

Ese vínculo emisor-receptor en la comunicación no puede analizarse sin tener en cuenta ni contemplar el manejo del espacio, espacio no siempre físico, sino concebido como escenario donde todos, a modo de un “Gran Hermano”, vivimos expuestos.

Es por ello que se aborda aquí un primer concepto proveniente de una disciplina que trabaja, estudia, analiza y contempla esa exposición: el teatro. E inmediatamente después, se analizará y comparará dicho concepto desde la óptica de la pantalla televisiva.

## **LA CUARTA PARED EN EL TEATRO**

Comparando al teatro con el tema a tratar, surge la idea de “cuarta pared” lo que aporta cierta complejidad a la interacción en este sistema.

El concepto “cuarta pared” proveniente del teatro, define a ese muro invisible que es la “ventana” por la cual el espectador se interna en la historia propuesta por la obra de turno y que le permite interactuar de forma especial con quien es, en ese momento, el emisor del mensaje.

Mauricio Kartun dice al respecto:

*“La cuarta pared, en el teatro, se crea a partir de lo que llamamos el “pacto de doble interlocución”. En el escenario hay dos actores, A y B. En el momento en que A habla con B, y B habla con A, hay en realidad otro interlocutor que es C, el espectador que está en la platea. Pero C, ve y escucha el diálogo entre los actores dándolo por cierto en tanto y en cuanto no se haga evidente esta doble interlocución. El espectador se quedará allí en tanto y en cuanto le permitan no descubrir (...) que, en realidad, le están hablando a él” (EDUCARED, 2005, 1).*

Es decir que, en una primera aproximación al tratar de entender la exposición en el acto de comunicar, se observa que en el teatro quienes están sobre un escenario, y que saben de la presencia en ese mismo tiempo y espacio del destinatario, se cobijan detrás de esa cuarta pared para contar su historia. Véase pues que ese resguardo que ofrece la cuarta pared es concebido y aceptado por ambas partes: emisor (*actor*) y receptor (*público*).<sup>2</sup>

Se retoma momentáneamente aquí, y sólo a modo de poder profundizar aún más en el momento de la propuesta interdisciplinaria al final, una de las tres improbabilidades de Luhmann en la que dice que “es improbable que la comunicación que ocurre en presencia física de los interactuantes pueda trascender espacial y temporalmente los límites de la interacción” (RODRÍGUEZ MANSILLA, TORRES NAFARRATE, 2008), y se ve y a la vez se plantea, con el debido respeto hacia el autor, una disidencia puesto que el público en la sala teatral, si bien se encuentra en esa situación concreta que les permite ser receptores de lo comunicado, son a la vez multiplicadores del mensaje recibido, tanto espacial como temporalmente. Algunas de las premisas fundamentales en teatro son: generar enseñanza, que el público asistente sea quien divulgue, quien transmita y comunique a otros públicos, que sea generador de conversación del tema. En adelante se verá más en detalle esta premisa expuesta por Luhmann.

Continuemos con el ejemplo de la cuarta pared en teatro.

Hasta aquí se ha visto lo que sucede en el preciso acto de la comunicación, pero veamos ahora qué es lo que se tiene en cuenta al momento de “construir” esa comunicación, y en este caso en

---

<sup>2</sup> N. de la R.: Si bien en los últimos tiempos han surgido nuevas propuestas escénicas en las que la cuarta pared es derribada conscientemente, como por ejemplo el “stand-up”, la historia del teatro nos remite a que en su casi totalidad esa ventana existe y es respetada.



particular, es lo que un director debe tener presente para construir “*la puesta en escena*”, puesta en escena que toda organización debería considerar al momento de querer comunicar. Una breve aclaración antes de continuar: el término utilizado no debe llamar la atención ya que autores como Capriotti lo utilizan cuando al hablar del *constructo de emisión* dice que “la imagen es, pues, una representación, una *puesta en escena* actual” (2009).

Un director de teatro analiza innumerables variables al momento de pensar su obra: medidas del escenario, visuales, distancias a la platea, ejes escénicos, iluminación con la que cuenta la sala, acústica, salidas de escena, cómo “*plantar*” la escenografía, entre otras tantas, es decir, debe “*pensar*” cómo hará mover a sus actores para que sean vistos, escuchados, observados, percibidos sin interferencias, sin estorbos, o tal como se dice en cuestiones de la comunicación, “*sin ruido*” que interfiera en la apreciación clara y correcta de la obra de teatro.

Pero no lo hace él solo. Existe un equipo de trabajo interdisciplinario que colabora en ese análisis: iluminador, escenógrafo, maquilladora, vestuarista, y hasta en muchas oportunidades, la participación del mismo autor de la pieza teatral, cuando no se suma a ese equipo el productor de la misma. Es entre todos que se termina de pensar la obra, si bien la parte correspondiente a la técnica escénica recae sobre la responsabilidad del director.

A modo de ejemplo, se trae a colación una excelente película de Bob Fosse: “All that jazz”. En ella, Roy Scheider interpreta a un director de teatro y a la vez coreógrafo (*Joe Gideon*) quien se encuentra en plena etapa de producción para su espectáculo en Broadway mediante la selección de un grupo de actores bailarines (*no entraremos en el detalle de la forma poética en que el personaje se vincula con la muerte, personaje interpretado por Jessica Lange, sino sólo en lo aclarado precedentemente*).

En esta historia se ven claramente las dificultades que el director atraviesa para ir dándole forma a lo que quiere comunicar con su espectáculo y a lo largo del film se observa el trabajo de equipo que realiza con quienes forman parte del mismo, o sea, ese equipo interdisciplinario antes mencionado.

Al respecto, puede decirse:

*“(...) algunos artistas pueden crear su arte en completa independencia de otras personas. Otras artes, especialmente el teatro, son artes de cohesión que requieren la organización de un cierto número de individuos en un grupo coherente para su realización (...) La organización y la cooperación son necesidades básicas y sin cubrirlas no puede haber teatro ni producción teatral” (HEFFNER, SELDEN, SELLMAN, 1993, p.119).*

Por ello, es que puede decirse y afirmarse que una obra de teatro es pensada para ser contada de una determinada forma, bajo un determinado juego de roles y con los códigos que esta rama de las

artes requiere, sin olvidar cuál habrá de ser la función buscada. Y para ello, siempre se debe tener en cuenta que la “cuarta pared” estará presente y será esa ventana a través de la cual el observador fisgoneará, pero sabiendo que lo está haciendo, siendo absolutamente conscientes de ello.

### **LA PANTALLA DE TELEVISIÓN**

¿Y en la televisión? Así como sucede en el teatro, en televisión aparece una nueva instancia pues “en la TV el código es ficcional” (Adriana Amado Suárez, UNLaM, 17 de abril de 2007), sólo que a diferencia del primero, el espectador televisivo sabe que le están hablando a él, es decir, se rompe decididamente esa cuarta pared teatral para permitir que el emisor se instale en la pantalla cuando en teatro ese código no debería romperse nunca, pues se enfrentaría el riesgo de perder el contexto de lo que se estableció como pacto de doble interlocución. Por tanto, ese contexto es distinto, diferente al que se da en el ámbito teatral. No son ya A y B con un interlocutor C, sino que esta fórmula deja de lado a uno de sus factores importantes para completar la función poética que caracteriza este vínculo. A lo que se agrega, coincidiendo con Kartun al volver al ejemplo de lo que sucede en una sala teatral, que “si ese pacto se rompe, si el espectador sabe que en realidad le hablan a él, entonces todo lo que está sucediendo allí pierde valor, ya no hay ficción posible y los personajes se convierten en tipos comunes y corrientes que poco importa lo que digan” (EDUCARED, 2005, 1).

A diferencia del teatro, el código en la TV, el pacto de comunicación, se da en un contexto totalmente distinto: no se comparte un mismo espacio y tiempo sino que en algunas oportunidades la recepción del mensaje es sólo simultánea con la emisión. Esto conlleva una descodificación especial por parte del receptor televisivo partiendo del momento en que éste sí sabe que le están hablando a él, se transforma en el actor B del ejemplo citado.

Esta función se ve dado que “la puesta en escena de la información requiere de una distribución de roles para lograr efectos dramáticos (...) deben constituirse las noticias en “emoticias”, combinación entre emoción y noticia” (ABRAHAM, 2001). Se puede afirmar entonces que en teatro uno de los objetivos del mensaje es hacer pensar distinto, allí la noticia, y emocionar a través de esa puesta en escena para lograr ese efecto dramático.

Pero, ¿sucede lo mismo en la TV?

Según Castelo, “uno escucha y ve por la tele un montón de cosas que yo no estoy seguro que están pasando” (2001, 1). Es decir, la cuarta pared existente en el teatro, permite asegurar que lo que se ve y lo que se escucha en verdad sucede en ese preciso momento y no hay posibilidad de que el mensaje sufra alguna distorsión pues tiempo y espacio son compartidos por emisor y receptor, no así en la observación de la TV, pues nadie puede aseverar que el mensaje no haya sido analizado y manipulado previamente para provocar una determinada “emoticia” de acuerdo a las necesidades del rating televisivo.

Tampoco puede confirmarse lo contrario, ya que no se puede ser contundente en afirmar que todo mensaje televisivo es manipulado, por lo que cabe preguntarse si la TV ha aumentado la complejidad de la comunicación tal vez en respuesta a lo que la sociedad actual demanda.

Al levantarse el telón nadie duda que el rito del espectáculo teatral ha comenzado y que a partir de ese momento nada interferirá en la interacción actor (E) / espectador (R). Pero, ¿puede decirse lo mismo de esa relación vinculante entre ambos cuando se enciende la pantalla de TV?

En teatro, la tan trillada frase “*el espectáculo empieza cuando usted llega*”, forma parte de ese rito antes mencionado, mientras que en la TV el espectáculo es constante, permanente, y el observador entra al circuito de la comunicación cuando quiere, sin importar el inicio. Uno va al teatro a ver determinada obra; la televisión se mete en casa para ofrecer lo que produce, y si bien podría decirse que uno elige qué ver en TV, no es lo mismo ir al teatro que sentarse a mirar la pantalla de televisión en casa, un individuo se incorpora al esquema de la comunicación de formas diversas. ¿Dónde está entonces esa complejidad en la circulación del mensaje? ¿Produce esto algún tipo de cambio en la transmisión de la comunicación?

*“Transmisión y circulación están ligadas inevitablemente a un imaginario del desplazamiento: parece imposible no pensar que, cuando hay un proceso de comunicación entre A y B, se produce una transferencia (...) cuando hay comunicación de A a B ocurre algo (...) pero es mucho más difícil justificar la afirmación según la cual hay algo que pasa de A a B (...) no se puede no pensar que cuando hay comunicación de A a B, hay transferencia de sentido de un punto al otro (...) los medios no constituyen un meta-espacio más (...) hay que pensarlos en otro plano: son transversales, y su funcionamiento se ha vuelto hoy la fuente principal del cambio social (...) lejos de producir homogeneización (...) son generadores de complejidad, y por lo tanto de cambio” (VERÓN, 2002, 1).*

Pero, ¿de qué cambio?

Como se dice al inicio, según Watzlawick, “no es posible no comunicarse” (1997, p.52). Y en la sociedad moderna la televisión tiene una función especial ya que sirve “para reunir individuos y público que están separados por todo lo demás y, por otro lado, para ofrecerles la posibilidad de participar individualmente en una actividad colectiva” (WOLTON, 2000, pp.78-79). Porque “una cosa es entretenerse en el teatro, en un concierto, en el ballet, pero otra diferente es saber si se siente la misma atracción cuando ese espectáculo se mira en un aparato de televisión” (WOLTON, 1992, p.175).

Por ello, en la interacción entre actor (E) y espectador (R) hay consideraciones que permanecerán inalterables, como se vienen dando desde la aparición de los medios masivos de comunicación: la pantalla de televisión se ha transformado definitivamente en esa cuarta pared del

teatro y permite fisgonear lo que sucede en nuestra sociedad, y la TV se encarga de reproducirlo lo más fielmente posible en respuesta a los cambios que la sociedad demanda.

Sin embargo es necesario, y a la vez aclaratorio, traer a colación una vez más aspectos referidos a la improbabilidad de la comunicación establecida por Luhmann en cuanto a que el éxito de la misma es improbable pues la misma, la comunicación, puede ser atendida y entendida, pero no comprendida y aceptada (RODRÍGUEZ MANSILLA, TORRES NAFARRATE, 2008), aspecto que, debería entenderse así, no inhabilita este estudio y análisis sino que son consideraciones que deben ser analizadas en cuanto a la construcción de referencia.

En resumen: tanto en teatro como en televisión, lo que un grupo de actores, un director o un equipo interdisciplinario quieren contar, debe ser pensado de tal manera que respete las pautas y los códigos de cada medio ya que, como se ha visto, si bien logra comunicarse a través del arte, no es lo mismo.

Debe pensarse en cómo habrá de construirse ese entramado de relaciones de la comunicación para que la historia a contar sea, como se dice en el mundo de los “*teatros*”, creíble.

Por todo lo expuesto, puede decirse entonces, en una primera aproximación al análisis final, que las organizaciones están siendo observadas por los públicos permanentemente tal como si estuvieran en un escenario teatral o en un *plató* televisivo, y que ellas, al igual que un actor, son conscientes de la existencia de ese interlocutor (*público*) que, en muchos casos invisible, analiza, observa, critica y cree o no en la historia que ve, historia que llevada a la práctica organizacional, hará que una empresa sea fiable y creíble; o no.

Existe, es aceptable y obvio, una diferencia sustancial: el actor prepara una historia para ser contada en un momento determinado, sabe que el público irá a ver la obra, por ejemplo, un sábado a la noche y que antes o después, tendrá otras actividades como ir a cenar, a beber algo o simplemente regresar a casa para descansar y quedarse, tal vez, pensando en lo que vio.

Para una organización no es tan simple ni tan sencillo: la exposición de una organización es permanente, no tiene días ni horarios.

La exposición de una organización no tiene descanso y es por ello que analizar, construir y diseñar su política de comunicación requiere de un trabajo constante dado que sus públicos estarán fisgoneando todo el tiempo lo que hace o dice.

Y es por ello que se comenzará ahora en el análisis de las variables de función, forma y estructura desde otras disciplinas con el objetivo de entender y aportar ideas de cómo debería pensarse esa construcción de comunicación organizacional.

## **FUNCIÓN, FORMA Y ESTRUCTURA EN ARQUITECTURA**

En este apartado se centrará el enfoque también desde el teatro, pero previamente se sumará otra disciplina en la que función, forma y estructura tienen absoluta prioridad al momento de querer construir algo que se desea comunicar: la arquitectura.

Es probable que en este punto muchos se pregunten qué relación tiene esta profesión con el tema a tratar y el por qué, más allá de mi interés personal como arquitecto, desea vincularse al análisis. Por ello, y antes de continuar, sería prudente mencionar sólo algunas de las tantas capacidades y competencias profesionales que deben tenerse en esta disciplina, la arquitectura, y que están relacionadas con el presente trabajo, a saber:

- ✓ “Destreza para proyectar obras de arquitectura y/o urbanismo que satisfagan integralmente los requerimientos del ser humano, la sociedad y su cultura, adaptándose al contexto.
- ✓ Capacidad de formular ideas y de transformarlas en creaciones arquitectónicas de acuerdo con los principios de composición, percepción visual y espacial.
- ✓ Habilidad de percibir, concebir y manejar el espacio en sus tres dimensiones y en las diferentes escalas.
- ✓ Capacidad de conciliar todos los factores que intervienen en el ámbito de la proyectación arquitectónica y urbana.
- ✓ Dominio de los medios y herramientas para comunicar oral, escrita, gráfica y/o volumétricamente las ideas y proyectos, tanto urbanos como arquitectónicos”. (TUNING AMÉRICA LATINA, 2013, 1)<sup>3</sup>

Si se realiza un simple ejercicio y se reemplaza cada vez que aparecen en estas definiciones las palabras arquitectura, obras de arquitectura, creaciones arquitectónicas y urbanismo por comunicación organizacional, se verá que esta propuesta para el análisis no es tan disparatada.

Louis Henry Sullivan (1856-1924) perteneciente a la Escuela de Chicago, quien junto a Dankmar Adler comenzaron a construir la base de la arquitectura moderna, fue el arquitecto estadounidense que acuñó la famosa frase “La forma sigue a la función” (*en inglés, “form follows function”*), es decir que según Sullivan, en el momento del diseño el arquitecto debe tener en cuenta que no se puede partir de una forma cualquiera y luego agregarle a ella una función determinada, sino que, sobre la base de un análisis de usos y circulaciones que permitan el mejor aprovechamiento de los espacios, la forma debería envolver adecuadamente a ese conjunto de funciones que el proyecto demandare. Pero veamos si luego de este análisis sigue pensándose todavía lo mismo.

---

<sup>3</sup> Tuning América Latina, es un proyecto independiente, impulsado y coordinado por universidades de distintos países, tanto latinoamericanos como europeos. Participan más de 230 académicos y responsables de educación superior de Latinoamérica. Argentina participa en el proyecto a través de su Centro Nacional Tuning y las 18 universidades que las representan en las áreas temáticas. El Objetivo General del proyecto es contribuir a la construcción de un Espacio de Educación Superior en América Latina a través de la convergencia curricular.

- **FUNCIÓN**

¿Qué analiza un arquitecto al momento del diseño de una obra?

Muy brevemente, y para no explayarnos mucho en el tema, podría decirse que de acuerdo a los requerimientos del contratante (*comitente*), como por ejemplo alguien que quiera construir una casa para habitarla, el profesional deberá llevar adelante una serie de consultas a los usuarios -al igual que en muchas otras profesiones, como por ejemplo las Relaciones Públicas-, para saber cuáles serán las necesidades a cubrir y satisfacer. Cantidad de habitaciones, grupos sanitarios, esparcimiento y recreación, salas de estar, o sea, todo aquello que deba ser tenido presente al momento de pensar las circulaciones, orientaciones y relaciones entre los ambientes.

Sería impensable construir la cocina en un primer piso y pensar el comedor en planta baja, o viceversa; no sería una buena solución para las circulaciones tener los dormitorios en el ala norte de la casa mientras que los sanitarios se encuentran en la opuesta; o que el sector de descanso sea diseñado aledaño al estacionamiento, el quincho o áreas de esparcimiento que generen ruidos molestos que impidan el normal y consabido reposo.

Todas estas cuestiones de flujo de circulaciones son las que hacen a la función de una obra de arquitectura, las que la hacen habitable y vivible de la mejor y más cómoda manera posible. Y ellas deben ser pensadas, analizadas, estudiadas en profundidad para que el arquitecto presente su propuesta al comitente y que este la apruebe.

Por tanto, véase que lo primero para “*dar soluciones a cuestiones de entramado de flujos*” en una obra de arquitectura, sea esta cual fuere, es simplificar al máximo las circulaciones, o sea, cómo funcionará una vez habitada, y que la tarea del profesional es lograr que quien la habite se sienta cómodo, que no le cueste hacer uso de los espacios, que todo desplazamiento fluya de una manera adecuada, sencilla, correcta.

Nótese el entrecomillado en el inicio del párrafo anterior, pues sobre esto se volverá a hablar pocas líneas más adelante.

- **FORMA**

Es obvio que el reto para el profesional no sólo se centra en lograr resolver cuestiones de flujo de circulaciones y de la correcta relación entre los espacios internos, sino que también debe explotar al máximo sus conocimientos y creatividad para darle a esa sumatoria de funciones la forma más bella y armoniosa posible.

Por ello, en arquitectura, un profesional puede “*comunicar*” su intención, su creatividad, su “*obra*”, para que a la vez el observador la apruebe mediante la confluencia de estos dos factores: función y forma. Y en varias oportunidades una obra arquitectónica “*gusta*” sin saber muy bien cómo funciona internamente, sólo el placer de disfrutarla visualmente brinda un goce que es inevitable. Expresiones como “*qué bonita casa*”, o “*qué hermoso edificio*”, son palabras que surgen del público

que, aún sin saber nada del diseño arquitectónico, aprueba una construcción y suelen escucharse con frecuencia. Del mismo modo suelen escucharse manifestaciones como “¿quién pudo hacer algo tan feo o desagradable a la vista?”. Y esto también es el resultado de lo que un profesional ha hecho.

Si bien se acepta y se acuerda en parte con lo que dijera Sullivan, se agregan un par de acotaciones para clarificar el análisis que llevará a hablar de todas estas relaciones con la organización más adelante. La primera de ellas es que debe entenderse el contexto en el que la frase “La forma sigue a la función” fuera acuñada (*finis del s. XIX, inicios del s. XX en los EEUU*), momento en el cual todavía no había surgido la etapa de la “*arquitectura orgánica*” en ese país encabezada por un discípulo del mismo Sullivan, Frank Lloyd Wright (1867-1959), quien deja de lado el concepto citado para comenzar a trabajar con “*función más forma*” integradas al hábitat. Y segundo, que escindir la forma de la función sería un error incalculable pues ambas componen el “*todo arquitectónico*”.

La forma sigue a la función es un concepto que en la actualidad ha quedado prácticamente relegado en la arquitectura, no es algo que se considera ni analiza por separado, sino más bien, todo es “*pensado*” unívocamente para poder “*dar soluciones a cuestiones de entramado de flujos*” pero sin dejar de tener presente cuáles habrán de ser las formas que “*darán soluciones a las cuestiones estéticas*” y acompañen coherente y efectivamente a esas funciones.

Para tratar de ejemplificar cómo piensa un arquitecto su obra, el todo arquitectónico, se incluye un croquis que muestra lo que el profesional plasma sobre un papel en el momento de comenzar a vincularse con la “*construcción de su mensaje*” a través de un hecho concreto.



*En el presente puede observarse que la obra arquitectónica se “piensa” en un todo integral, se piensa unívocamente: las funciones, las formas, su estructura, fachadas o vistas, todo ello forma parte del diseño de construcción.*

Para ampliar los conceptos aquí vertidos, incursionemos en otra actividad y profesión dejando por un momento de lado la arquitectura, y en donde en la etapa del diseño de un objeto o producto cualquiera, la función y la forma son factores de un detallado análisis.

Observemos la siguiente frase:

*“If you analyze the function of an object, its form often becomes obvious” (“Si se analiza la función de un objeto, su forma a menudo se vuelve evidente”).*

Esta frase corresponde a Ferdinand Alexander Porsche (1935-2012), creador del famoso Porsche 911. El Porsche Design Studio (PDS), con sede en Zell am See, Austria, basado en este concepto, elaboró y grabó un cortometraje en donde se puede observar, en un muy creativo diálogo entre los actores Billy Zane (*en el rol de “función”*) y Karel Roden (*en el rol de “forma”*), la polémica suscitada por el eterno conflicto entre ambas y cuyo objetivo, el del film, es precisamente eliminar esa errónea concepción de que la forma sigue siempre a la función, pues la política de diseño del PDS es que ambos tópicos deben funcionar paralelamente<sup>4</sup>.

Es por esta razón que se incluye este comentario en el presente análisis: TODO comunica, todo ofrece la oportunidad de aceptar una propuesta de comunicación, o bien, rechazarla sin tener siquiera conocimientos específicos.

*(No entraremos en el detalle de los materiales a utilizar pues ese sería otro eje de análisis que no abordaremos en el presente, aunque no descartamos avanzar en ello en un futuro.)*

- **ESTRUCTURA**

Pero no se puede avanzar al siguiente punto sin antes analizar la tercera de las patas que conforman este intrincado laberinto: la estructura.

Tanto en arquitectura como en ingeniería, la estructura se concibe como el esqueleto o construcción que es capaz de soportar su propio peso y la exigencia o acción de factores externos que pudieran deformar las condiciones de uso, aunque toda estructura es diseñada y concebida para contemplar pequeñas deformaciones propias y resistir los esfuerzos a los que se viera sometida, como por ejemplo las acciones del viento en edificios en altura, terremotos o movimientos sísmicos en zonas plausibles de sufrirlos, sobrecargas de variadas categorías, etc.

Es decir, la estructura, ese esqueleto diseñado para resistir los embates de fuerzas que puedan tirarla abajo, es indispensable para *“proteger”* a la función y a la forma de una obra de arquitectura, pero con una diferencia sustancial en este punto: en una obra de arquitectura la estructura, si bien debe soportar ciertas deformaciones, debe ser rígida, o al menos, con una flexibilidad tendiente a cero, mientras que en una organización debería tener la flexibilidad que le permita adaptarse a los permanentes cambios y embates de agentes internos y externos, y que pueda ser concebida como un *“sistema”*, en el que la suma de las partes (*función, forma, estructura*) es el *“todo arquitectónico”*, y que en este caso, sería el *“todo organizacional”*.

A modo de conclusión en esta área, puede decirse que no hay forma sin función, y por más que la función se encuentre bien resuelta por el profesional al momento de planificar y proyectar, si no se

---

<sup>4</sup> Video disponible en: <http://www.porsche-design.com/international/en/>



cuenta con una estructura adaptable a las circunstancias todo podría desmoronarse en un abrir y cerrar de ojos.

Cuando se hable entonces de las relaciones de función, forma y estructura con la organización hacia el final del presente trabajo, se verá que quienes integran una organización deben ser conscientes de la importancia de la cohesión entre las partes, pues la sumatoria de todas ellas han de conferirle al “*sistema organización*” la identidad con la que serán vistas y aceptadas o rechazadas por sus públicos. Del mismo modo que sucede en la arquitectura.

## **FUNCIÓN, FORMA Y ESTRUCTURA EN TEATRO**

Cabe entonces preguntarse: ¿sucede lo mismo en teatro? Pues se tratará de recorrer el camino que lleve a encontrar una respuesta adecuada y coherente.

¿Cuáles son en el arte escénico los correspondientes a función, forma y estructura?

Muchas podrían ser las voces que declamen, debatan y discutan acerca de cuál es la verdadera función del teatro, pero nos permitiremos compartir la siguiente, y es aquella que afirma que el teatro tiene una función social que debe tocar el corazón del espectador y hacerlo pensar.

Estas últimas apreciaciones, tocar el corazón del espectador y hacerlo pensar, se corresponden con lo expuesto anteriormente por cuanto en las artes teatrales deben analizarse a conciencia los caminos o flujos que permitan hacerle vivir la historia al público, de la misma manera que una edificación permite ser vivida al habitarla.

Es decir, que el teatro tiene una función y ella podría ser entendida sólo como social o también como actividad que acerque al individuo al juego (*lo lúdico*), al divertimento, esparcimiento, recreación, o bien, desde una óptica meramente intelectual, al hacerlo pensar, hacerlo reflexionar acerca de un tema propuesto en escena.

Desde la visión teatral, un director debe saber cómo hacer que la puesta en escena *funcione* correctamente, y para ello estudia todos los factores intervinientes, desde los actores que estarán sobre el escenario y cómo moverlos en esos flujos de circulaciones (*tal como se menciona antes para una obra de arquitectura*) pues de esa manera equilibrarán visualmente las escenas, hasta los soportes técnicos como escenografía, iluminación y otros que se analizarán más adelante. Si una puesta en escena *funciona* adecuadamente se ha dado un paso importante.

Cuando se habla de forma en arquitectura, no se menciona, adrede, que la forma es lo que se ve, lo que se percibe.

En teatro existen también muchas formas a modo de géneros, como por ejemplo: drama, comedia, grotesco, absurdo, sainete, farsa, musical, vodevil (*o boudeville*), ópera, ballet, etc.

Y todas y cada una de ellas contiene, a su vez, sub-formas internas en cuanto a escenografía, vestuario, maquillaje, iluminación, etc., lo que ofrece un sinnúmero de combinaciones posibles, todos ellos tendientes a capturar la atención del público.

De cada una de estas formas anexas podrían mencionarse algunos comentarios, como por ejemplo, de la escenografía, Heffner, Selden y Sellman dicen que “el decorado del escenario moderno no sólo describe el carácter y crea el ambiente para la acción, sino que ayuda a contar la historia al actor” (1993, p.328).

Pero aquí no acaba el tema, pues existe aún una nueva dimensión en cuanto a forma: y es la que un director, un grupo de actores o un dramaturgo, eligen para contar una historia. Y para ello baste mencionar una de las tramas más significativas de la historia del arte escénico: Hamlet.

Muchos han sido los actores que representaron al príncipe danés, al igual que deben haber sido muchos los directores que han puesto en escena una de las más hermosas obras de teatro de William Shakespeare. Pero Hamlet no es la historia de un hombre que busca venganza por la muerte de su padre: es una obra que plantea una discusión ética acerca de la decisión y de la responsabilidad. Y esa fue la forma en que un genio decidió hacer saber su visión sobre estos temas.

Es decir, en el teatro no existe una única forma de querer contar una historia o de inducir a un público a pensar algo, sino que la tarea de los profesionales de las artes escénicas es elegir, de entre una variada gama de combinaciones para seleccionar, cuál de todas habrá de ser la más efectiva, eficiente y emotiva.

Puede incluso profundizarse aún más al decir:

*“(...) el arte no puede existir si no se logra una comunicación operativa, y esa comunicación es una actividad en la cual participan a la vez el artista y el espectador. Cuando el arte comunica, se ofrece y se recibe activamente una experiencia humana (...) De tal modo, el impulso del artista, como cualquier impulso comunicativo humano, radica en la importancia sentida de su experiencia; pero su actividad es el trabajo concreto de transmisión. De acuerdo con este punto de vista, no puede haber separación entre “contenido” y “forma”, porque encontrar la forma es literalmente encontrar el contenido (...)” (WILLIAMS, 2003, p.39)*

En cuanto a la estructura de una pieza teatral, debe remontarse a Aristóteles para entender que, en su poética, él dejó asentados los soportes teóricos que al día de hoy siguen respetándose y que fueron divididos en dos: la estructura externa y la interna.

La primera de ellas, la estructura externa, es la que contempla a una obra dividida en actos, escenas, acotaciones del autor, mientras que la estructura interna es la que propone el conflicto, las acciones, los temas y sus argumentos, los personajes y, algo en lo que se ha hecho ya una breve aportación, el espacio y el tiempo en que se desarrolla.

Concluyendo: tanto en arquitectura como en teatro existen funciones, formas, estructuras y expresiones, y todas ellas son el sostén, tanto intelectual como artístico, de un hecho concreto.

Por todo lo analizado, podría aceptarse que el camino recorrido ha llevado a entender y comprobar que en teatro al igual que en arquitectura, función, forma y estructura son determinantes al momento de “*pensar*” la comunicación. Y tener muy presente, como ya se ha dicho, que el público observa, fisgona a través de esa “*cuarta pared*” en todo momento. Y una organización atraviesa exactamente por esas mismas instancias: es percibida y observada siempre.

- **LA EXPRESIÓN COMO FORMA**

Para continuar con el presente análisis, se profundizará ahora en la forma como expresión, entendiendo a esta en toda su complejidad, ya sea oral, visual, gestual o escrita, y se verá que sigue existiendo una clara relación entre lo visto y este apartado para luego entrar en las relaciones de todo lo analizado con una organización.

En 1994 Lani Arredondo afirmaba que “un estilo verbal eficaz tiene cuatro fundamentos: el lenguaje debe ser claro, correcto, conciso y adecuado” (1994, p.140). Y esto es absolutamente aplicable a la comunicación (*y no sólo oral y escrita*) tal como se viene analizando, pues en ella se puede, al igual que en teatro y arquitectura, definir el “*estilo*” que se quiere aplicar a una obra.

Y más aún: se puede comprender y apoyar, analíticamente, que ante una situación particular, para un determinado público teatral o cliente-comitente en arquitectura, existen posibilidades ciertas de que un director de teatro o un arquitecto, elija hacer una propuesta que rompa con códigos preconcebidos y jugar con funciones, formas, estructuras y expresiones distintas, pero que sin embargo no pueden ser desatendidas.

Véanse como ejemplos dos casos, uno de cada área que nos ocupa: teatro y arquitectura.

Hace no mucho tiempo atrás, la Sra. Alicia Zanca, actriz y directora, puso en escena en el Teatro Regio de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, la obra “*Romeo y Julieta*”, ese clásico de William Shakespeare. Cuando se habla de obras del más grande exponente de la literatura teatral inglesa, uno podría remitirse automáticamente a pensar la obra ambientada en el siglo XVI con toda una escenografía y vestuario acorde a dicha época. Sin embargo en este caso, la directora eligió otra “*forma*” de contar la misma historia y, para ello, la escenografía fueron simplemente unos pocos bancos, una acertadísima propuesta de iluminación y, como ruptura central, la inclusión de telas para acrobacia en altura. Es decir, una *estructura estética que rompió la forma tradicional* de contar una historia conocida por muchos. Aquí es donde la creatividad de un equipo de trabajo logró que su propuesta escénica pudiera ser expresada de una forma original sin apartarse por un instante del drama shakesperiano en cuanto a función y contenido.



Vista de pasaje de acrobacia en altura



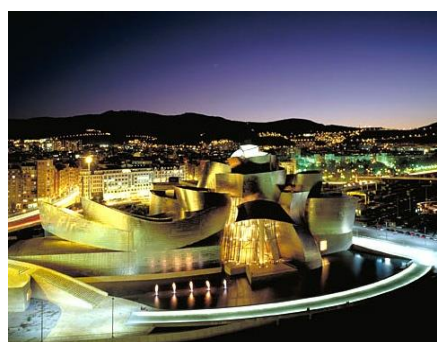
Pablo Rago y Laura Novoa en acción



Pablo Rago y Laura Novoa en telas en altura

En arquitectura, al mencionar la palabra “*museo*” pueden acudir a la mente imágenes de edificios “*antiguos*”, y tal vez en la mayoría de los casos, “*lúgubres*”. Aún si se mencionara al Museo Guggenheim, seguramente muchos pensarían en ese edificio de anillos blancos en forma de espiral en la ciudad de Nueva York. Pero en este caso en particular, se hace referencia al Museo Guggenheim en la ciudad de Bilbao, España. Obra del Arq. Frank Gehry, el edificio del museo fue concebido como una intrincada forma de volúmenes retorcidos, curvilíneos e interconectados y muchas de sus formas se encuentran revestidas de piel metálica de titanio.

Considerado uno de los mejores exponentes de la arquitectura vanguardista del siglo XX, este museo es un claro ejemplo de la decisión de un profesional de expresar su arte de una manera diferente, podría decirse revolucionaria, pero no por ello dejar de lado lo que viene planteándose desde el inicio. El equipo interdisciplinario formado por Gehry para darle vida a este museo estuvo compuesto, entre otros, por expertos en diseño computarizado ya que para su complejidad estructural fue necesario el cálculo por ordenador.



Vista nocturna



Vista desde la margen opuesta de la ría



Detalle del sector con piel metálica de titanio

En síntesis, puede elegirse la manera de expresión de la forma que se considere adecuada, para ejercer una función específica y con la estructura de soporte que permita fortalecer esa emisión, mostrar lo que se quiere o pretende hacer saber.

Y son las mismas palabras las que afianzan este trabajo, pues si se quiere “*hacer saber*” algo, no se puede dejar de lado que para ello se tiene que “*saber hacer*” previa y posteriormente, y en ello se centrará esta propuesta al hablar de las relaciones de estas variables con la organización hacia el final.

Antes de pasar a hablar de esas relaciones mencionadas, se avanzará un poco más en todo lo referente a los aportes que estas disciplinas, arquitectura y teatro, y en éste, la expresión como forma, pueden ofrecer a la comunicación organizacional.

Para ello volverá a citarse a Lani Arredondo cuando dice que “antes de estructurar el mensaje, el presentador debería decidir cuál es el enfoque más eficaz para una audiencia determinada” (1994, p.73).

Si se acepta que al momento de querer comunicar algo se puede enfocar un tema o una propuesta de diferentes formas, deberán contemplarse tres factores: perspectiva, persuasión y percepción, y se verá que todos ellos aportarán más herramientas a esa futura interacción que se ofrecerá sobre el final.

De cada uno de ellos, se citan brevemente los aspectos más importantes, a saber:

- a) La perspectiva es una trampa en la que caen muchos presentadores pues enfocan un tema desde un solo punto de vista, el propio, y esto produce indiferencia o respuesta negativa de la audiencia;
- b) La persuasión es un método efectivo de efectuar una presentación pues alude a los principales motivos de las personas o de la audiencia, se utiliza en sentido amplio y significa la razón principal de que las personas acepten, aprueben o adopten lo que se les presenta;
- c) Por último, la percepción brindará el grado de éxito que tenga un presentador al obtener la atención del público, y persuadirlo depende en gran parte del modo en que la audiencia le perciba. De manera que una cuestión adicional a considerar al estructurar una presentación, es cómo quiero que me perciba el auditorio (ARREDONDO, 1994).

Es decir que al momento de pensar como organización cómo se quiere o se necesita comunicar algo, no se debe olvidar que el objetivo es persuadir a un público, que debe tenerse “su” perspectiva muy presente -la suya no la mía-, y que ese mismo público ha de percibir, compartir y aceptar, en tanto el estilo de comunicar sea creíble, confiable y efectivo.

Una cuestión que sería necesario incluir brevemente, es la correspondiente a, y para seguir siendo coherente con este análisis, la estructura y la forma que se elige para expresar, lo que podría decirse, determina el estilo con el cual alguien será percibido, como individuos o como organización. Y para ello se tomará como ejemplo nuevamente al arte escénico al que se sumará otra rama del arte, el cine.

Como ejemplo de las artes teatrales, puede mencionarse que para lograr expresar efectivamente en teatro, el actor cuenta con dos herramientas fundamentales: la voz y el cuerpo. En lo referente a la primera de ellas existe mucha bibliografía que estudia los aspectos orgánicos como productores del sonido y al hablar de la estructura corpórea como tal, se ve que “es fundamental tener un conocimiento básico del cuerpo para usar adecuadamente las distintas áreas que intervienen en el proceso respiratorio y la emisión del sonido” (JIMÉNEZ DRAGUICEVIC, 2010, p.37).

Cuando se habla de expresión interpersonal, no puede olvidarse ni dejarse de lado que la voz es un signo que el otro percibe en todo su contexto, y que timbre, tono, acento, inflexión y demás características vocales y fónicas pueden llevar a comunicar efectivamente o lograr exactamente lo opuesto. Toda esa estructura orgánica que permite estudiar y analizar cuál será la voz correcta a utilizar en una comunicación interpersonal, es también parte del proceso de análisis de una organización para llegar a construir su comunicación de la forma adecuada y correcta, buscando el mejor tono para llegar a su público, la forma de enfatizar o acentuar determinadas palabras o acciones que digan lo que la empresa quiere decir y no lleve a confusiones. Un caso similar es analizado como ejemplo por Bernstein en su texto pues “ello servirá como fundamento para ejemplificar la comunicación de la compañía” (1986, p.38), ejemplo en el que contempla situaciones de comportamiento corporal que se analizará más adelante al hablar de “proxemia”.

Vayamos ahora al ejemplo cinematográfico. ¿Quién no se ha deleitado alguna vez viendo una película de la década del '40 o del '50 en blanco y negro? ¿Quién no recuerda famosas imágenes como la despedida en el aeropuerto de “Casablanca” entre Humphrey Bogart e Ingrid Bergman? ¿O esa recordada escena romántica entre Clark Gable y Vivien Leigh en “Lo que el viento se llevó”? ¿Y quién no ha visto alguna película en estos últimos tiempos, ya sea de acción, romance, aventuras, ciencia ficción, en 2D o en 3D?

El motivo por el cual se plantean estos interrogantes es muy simple: ¿qué diferencias se observan entre aquellas en blanco y negro y las actuales? Y la respuesta es: el estilo con el que cada film era y es presentado. Hagamos un pequeño ejercicio y recordemos la “*estructura*”, la “*forma*” de presentación en cada una de estas épocas.

En aquellas películas en blanco y negro la forma y estructura de presentación era bastante similar, en casi su totalidad, a la siguiente secuencia que aparecía en pantalla: el león de la MGM, el título del film, nombres del actor y la actriz principales (*en letras bien grandes*), nombres de actores/actrices secundarios/as (*en letras un poco más pequeñas*), a continuación todos los equipos intervinientes, léase técnicos, extras, roles menores (*en letras pequeñísimas*), para llegar sobre el final a los nombres de los productores (*aumentaba el tamaño de la letra*) y, en el final mismo, el nombre del director (*letras del mismo tamaño que al inicio*). Y recién entonces comenzaba la película.

Hace algunos años atrás varios argentinos fueron a ver una película de James Bond. Adquirieron los consabidos pochoclos, la gaseosa de turno y se ubicaron plácidamente en las butacas. Al oscurecerse la sala, en un zoom-in vertiginoso se veía llegar un avión a las bases enemigas, soldados de todas las naciones contrarias corriendo y disparando todo tipo de armamentos, explosiones por doquier, hasta que mediante un zoom-out, se veía a James Bond (*Pierce Brosnan en ese entonces*) escapando ileso en un jet a toda velocidad. Todo esto duró no menos de cinco minutos. Recién ahí apareció en pantalla: “*Pierce Brosnan en...*”, dando paso al título de la película y continuar la proyección con los sobrepresos correspondientes.

No es la intención ni calificar ni establecer si una “*estructura y forma*” de presentación es mejor que otra: sencillamente son distintas. Del mismo modo que se tiene la libertad de elegir y proponer distintas formas y estructuras al momento de diseñar cómo alguien habrá de comunicar.

Pero de algo, tanto un individuo como una organización, debería estar convencido: el objetivo es diseñar y construir la comunicación para que sea efectiva.

Cuando se dice que no se califica es un comentario sincero, pero al situarse en el lugar de quien trata de interpretar algo que le es transmitido, sea en forma visual, oral, escrita, hay consideraciones a tener en cuenta.

¿A qué se hace referencia? A la codificación-descodificación.

Véase con otro ejemplo: seguramente todo individuo ha pasado por la instancia en que, en el trabajo, en la universidad, en el club, en sus propias casas o en cualquier calle de la ciudad, tratando de establecer una comunicación con alguien o en una conversación sobre cualquier tema, ha escuchado más de una vez: “*Lo que pasa es que no me entendés*”. Y hasta tal vez nosotros mismos la hayamos dicho en alguna ocasión.

Surgen entonces en varios interrogantes: ¿cómo puede ser que no se entienda lo que se dice si se comparte con el interlocutor el mismo idioma, las mismas costumbres, se es integrante de una misma cultura, se manejan códigos similares? ¿No será que el inconveniente no está en el “*receptor*” del mensaje sino en el “*emisor*” del mismo? Y si bien esto ha sido analizado por varios autores (*tal como Bernstein hace, citado en página 20*), en el momento de entablar una comunicación es necesario considerar la proxemia, “la ciencia que estudia las relaciones del hombre con el espacio que le rodea, en el que se comunica con hechos y señales” (HALL, 1992, p.25). Por tanto, si alguien ha de elegir la forma de comunicarse, o construir esa comunicación en la que se incluirán hechos y señales, debe tenerse presente que este nuevo concepto debería ser contemplado a tal efecto, pues seguramente ese destinatario descodificará los mensajes de acuerdo a cómo hayan sido codificados por el emisor. No debe asignársele la responsabilidad de la no comprensión a quien nada ha tenido que ver en la construcción y emisión del mensaje pues “la responsabilidad en comunicación como imagen o como mensaje corresponde al transmisor. Cuando el receptor lo interpreta mal, rara vez se deberá a un error

exclusivamente suyo” (BERNSTEIN, 1986, p.44). Y una organización puede elegir entre acercarse a sus públicos o rechazar esa proximidad provocando reacciones inesperadas.

Scheinsohn también lo ejemplifica en su texto al hablar del encuentro entre dos personas y en la que una de ellas intenta entablar una conversación con otra y ésta se retira provocando una opinión adversa, para concluir el mismo diciendo que “esto mismo es lo que le sucede a una empresa cuando rehúye comunicarse con sus públicos” (1993, p.27).

Éste último comentario acerca del ejemplo de Scheinsohn, lleva a finalizar el análisis hablando de una herramienta que tanto en teatro, en la expresión, como en la Relaciones Públicas, es necesario atender, y estamos aquí haciendo referencia al “*silencio*”.

El autor dice en su texto que la persona que se retira lo hace en silencio, sin decir absolutamente nada. Sin embargo dice, y mucho, más allá de la opinión adversa generada. Veamos su paralelo con el teatro primero, y luego con la expresión.

Cuando se habla de teatro es probable imaginar a un grupo de actores quienes mediante un texto hablado introducen al espectador en una historia y logran que sea vivida. Sin embargo, en la década del '80, Augusto Boal (1931-2009), director de teatro brasileño, escritor y dramaturgo, desde su propuesta pedagógica del “*Teatro del oprimido*” propone un acercamiento a la creatividad escénica que deriva, luego de años de proceso, en una nueva forma teatral que en nuestro país fue conocido como “*Teatro de la imagen*”, y uno de cuyos mayores exponentes es Javier Margulis, maestro de actores y director de teatro -con quien tuve el placer de trabajar en el Teatro Municipal General San Martín en la década del '90-.

Y permítaseme contar mi experiencia personal vinculada al tema de análisis, por lo que los siguientes párrafos serán redactados en primera persona.

La primera de las clases de entrenamiento actoral que tuve con Margulis para entender la técnica propuesta, fue muy distinta a las que venía tomando con distintos directores anteriores. Aquí no se expresaba ni se contaba la historia con palabras, sino con silencios y gestualidad<sup>5</sup>, movimientos lentos que permitían, a quien observara, descodificar lo que veía de acuerdo a lo que quisiera interpretar subjetivamente, aunque la idea de la ejercitación era clara y concreta: se debía transmitir una idea, sólo una, y llevar al espectador a atravesar diversas y encontradas emociones. Sólo a modo de ejemplificar lo dicho, sin intención de distraerme mucho del eje central del trabajo abordado, contaré muy sucintamente el ejercicio que me fuera encargado: vestido con un sobretodo muy antiguo, un sombrero, andando descalzo y un estuche de violín en mis manos debía “*transmitir*”, en primer lugar a mi compañera de escena y ambos transmitir al espectador, la idea de abandono, de un profundo dolor e intentar hacer que se emocionara de tal manera que, si no llegaba a llorar, al menos se le

---

<sup>5</sup> N. de la R.: el actor que utiliza la técnica del “teatro de la imagen” a veces suele ser comparado con el actor que utiliza la técnica del “mimo” pero dichas técnicas y el trabajo final logrado son muy diferentes, por lo que no deben confundirse. El “mimo” exagera el movimiento para re-crear situaciones, en la mayoría de los casos, con elementos no visibles, mientras que el primero trabaja la gestualidad en pos de transmitir emociones y no prescinde del uso de todo elemento que ayude en su creación escénica.



humedecieran los ojos (*palabras más, palabras menos, esa fue la indicación del director; los años que han pasado pueden ser que me hagan equivocar en algún término utilizado, aunque la idea, la línea de trabajo, fue esa sin dudas*).

Al principio me costó aceptar que pudiera lograrse. Acostumbrado al uso de la palabra, no estaba del todo seguro de poder “transmitir” lo que el director nos pedía. Sin embargo, y para mi sorpresa, no sólo se pudo hacer, sino que empecé a adentrarme en un mundo nuevo, un mundo donde sin la necesidad de hablar podía decir infinidad de cosas, transmitir inacabadas situaciones emotivas, reflexivas, hacer reír y hacer llorar sin decir una sola palabra. “*Increíble*” fue la primera idea que vino a mi mente en su momento. De ahí en más, y hasta el presente, sigo trabajando con mis alumnos de teatro las técnicas del “*teatro de la imagen*” aprendidas con Margulis.

Toda esa experiencia en el ámbito teatral derivó en que pocos años después fuera invitado por la Lic. Nora Mutto, docente titular de Teoría y práctica de la oratoria, en la Licenciatura en Relaciones Públicas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Morón, a sumarme a su cátedra para trabajar con los alumnos técnicas provenientes del teatro y lograr que, en la parte práctica, ellos pudieran “*descubrir-se*” en la gestualidad, el buen manejo de la voz, la exposición y otras cuestiones necesarias de trabajar en el aula.

Fue a partir de ese entonces, mediados ya de los '90, que comencé a interiorizarme con textos como los de Arredondo, Watzlawick (*citados ambos en este trabajo*), Fernández y otros teóricos que me daban material de sustento para entender y acercarme a la oratoria, una práctica profesional nueva para mí, fuera del utilizar la voz para hablar en un escenario.

De todo lo expuesto, llegué a sacar y compartir algunas conclusiones referidas a la utilización del silencio que entiendo aporta lo suyo a la comunicación, ya sea interpersonal como de una organización. Un silencio manejado adecuadamente puede decir más de lo pensado, pero debemos también entender y aceptar que por sí solo el silencio no nos será útil, no sirve a los efectos de una comunicación efectiva si no está en el contexto propicio. Si logramos estructurarlo amalgamado a un gesto justo elaborado conscientemente y con el énfasis correcto y bien expresado, puede resultar un exquisito recurso de la comunicación. Y más aún, ya que muchas veces el “*hacer silencio*” permite distanciarse de efectos negativos en la comunicación, tanto interpersonal como organizacional.

De hecho, y para confirmar lo expresado, cito al Lic. Adrián Arroyo, docente coordinador de la Tesis de grado de la UNLaM, quien ante las consultas de una alumna por su trabajo de análisis del “*Caso TBA*” comentó que la mejor decisión de las autoridades de TBA fue precisamente “*guardar silencio*”, es decir, tomar distancia de la exposición ante los medios para tratar de causar el menor efecto negativo posible.

Véase que los términos propuestos para analizar, aparecen, recurrentemente, en una gran cantidad de autores de diversas disciplinas cuando se habla de transmitir o comunicar algo, sea una idea, una forma, una imagen o la palabra misma.

Ahora entraremos en el análisis de las relaciones que existen desde las disciplinas abordadas con la comunicación organizacional.

### **RELACIONES CON LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

En este punto, y antes de entrar en las conclusiones, se propone realizar un cruce de las variables analizadas y la comunicación organizacional propiamente dicha y, para tratar de aportar claridad y precisión, se plantearán de acuerdo a las variables correspondientes.

#### **• RELACIONES EN CUANTO A FUNCIÓN**

1.- Cuando párrafos atrás se habla de la existencia de un equipo de trabajo interdisciplinario que “*piensa*” la puesta en escena en conjunto (*director, iluminador, escenógrafo, maquilladora, etc.*), se ve que podría hacerse una analogía con lo que una organización es, en donde, si cada individuo en este equipo fuera un área de la organización, las relaciones entre las mismas deberían ser permanentes para lograr dar a conocer lo que necesariamente la organización requiere. No puede sólo una persona, en este caso un área, determinar las estrategias pues las mismas *son* de la organización, o como en el caso planteado, de un equipo interdisciplinario de trabajo que analiza lo que es mejor para la propuesta escénica. Es en entre todas las áreas de la organización que debería “*pensarse*” cómo construir esa comunicación, aunque los detalles definitivos y específicos, al igual que recaen sobre un director teatral, recaigan sobre una de las áreas en particular, como por ejemplo el Departamento de RRPP, Publicidad o Marketing de una empresa. Es decir, la función, ese entramado de flujos y conexiones que forman parte de una organización, deben interactuar correcta y adecuadamente para que, al decir de Capriotti, ese constructo de emisión, logre los resultados deseados y la efectividad necesaria (2009). Y sobre este ítem se abordará precisamente la propuesta interdisciplinaria hacia el final.

2.- Si entendemos el trabajo profesional del arquitecto como un proceso de entendimiento, planificación y respuesta a un cliente a través de la concreción tridimensional de un hecho arquitectónico, tal como se ha dicho, el mismo comienza por quien es el destinatario mediante las consultas pertinentes pues será quien haga uso del hábitat, el receptor del diseño y la obra, quien en definitiva apruebe, disfrute y viva ese entramado de circulaciones, o no. En este caso se observa una clara vinculación de conceptos y funciones profesionales pues “todo proceso de comunicación corporativa debe empezar por el estudio de los receptores: de lo que piensan, de lo que sienten, de cómo actúan. En definitiva de cómo son y de cómo se comportan, ya que de ahí se van a sacar los elementos básicos para determinar los contenidos y las estrategias de los procesos comunicacionales (GALÁN, 2012, 1). Del mismo modo una organización debe construir su comunicación en función del

público objetivo al que irá dirigida, pues ese público será, análogamente, el usuario de la obra arquitectónica, quien decida si la organización ha pensado correctamente cómo construir sus mensajes.

- **RELACIONES EN CUANTO A FUNCIÓN Y FORMA**

3.- La tarea de quien comunica es generar en el otro una idea, moverlo a una acción determinada o instalar en su mente una imagen. Por ello, cuando se hace referencia al hablar de la expresión a que si se quiere hacer saber algo se debe saber hacer, o tomar acciones previa y posteriormente, se hace referencia al proceso de formación de la imagen corporativa, proceso que involucra, indefectiblemente, la construcción de una comunicación que ha de ser efectiva para lograr sus propósitos. Por ello, y según Capriotti,

*“Llamaremos comunicación corporativa a la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos. Es decir, la comunicación corporativa de una entidad es todo lo que la empresa dice sobre sí misma. Esta comunicación se realiza por medio de: a) la conducta corporativa de la empresa, es decir, su actividad y comportamiento diario (lo que la empresa hace). Es el saber hacer; b) la acción comunicativa, es decir, sus acciones de comunicación propiamente dichas (lo que la empresa dice que hace). Es el hacer saber” (1999, pp.72-73; 2009, p.28).*

“Saber hacer” en el momento de construir la comunicación organizacional, llevará sin dudas al “hacer saber” adecuado y correcto. Véase que cualquier error en dicho proceso arrojará, inevitablemente, una descodificación errónea de parte del receptor. Por ello es que se encuentra una muy fuerte relación entre: 1) la función con el “saber hacer”, el proceso mediante el cual las interacciones entre las áreas internas de la organización definen la construcción de sus mensajes; y 2) la forma con el “hacer saber” mediante la elección de las mejores alternativas desde la organización misma, es decir, la definición del estilo de comunicación.

- **RELACIONES EN CUANTO A ESTRUCTURA**

4.- Al hablar de las demandas que debe satisfacer y de las presiones que debe sufrir una organización en su estructura, Etkin señala que otros factores de complejidad tienen que ver con el diseño de las estructuras y procesos ya que “las formas o esquemas preestablecidos limitan las posibilidades, le dan rigidez a la organización” (2000, p.10). Esa es la rigidez que toda organización debería evitar y dejar de lado lo preestablecido para re-pensar la estructuración comunicativa. Las organizaciones que pueden denominarse “*más flexibles*”, mayor adaptación poseerán a requerimientos tanto internos como externos. Y en cuanto a esta flexibilidad o rigidez estructural de una empresa que le permita adecuarse al entorno o contexto, es uno de los ejes sobre los cuales la misma organización debe trabajar. “La organización atiende las perturbaciones externas aumentando sus esfuerzos, incorporando recursos, adaptando su estructura pero también innovando. Algunas organizaciones sólo

reaccionan o se defienden, mientras que otras se adaptan o renuevan” (ETKIN, 2000, p.10). Por tanto, la estructura de la organización en el proceso de construcción de la comunicación debe atender las perturbaciones externas sin dejar de tener presente las internas, pues eso consolidará y dará la fuerza necesaria y efectiva a sus mensajes. Reaccionar, defenderse, adaptarse y/o renovarse es factor de suma importancia para el análisis interno de las áreas de la organización y poder así re-estructurar su comunicación efectivamente.

- **RELACIONES EN CUANTO A FUNCIÓN, FORMA Y ESTRUCTURA**

5.- Obsérvese que estos son conceptos que hacen que una organización sea percibida, sea vista y por tanto, los diferentes públicos han de asignarle una identidad. Esa identidad a la que se hace referencia es la que le confiere a una organización credibilidad para sus públicos.

*“La identidad de una organización se materializa a través de una estructura. Estructura es entonces la forma concreta que asume una organización en un aquí y ahora concretos. Se define por los recursos de que dispone y el uso que de ellos hace, por las relaciones entre sus integrantes y con el entorno, por los modos que dichas relaciones adoptan, por los propósitos que orientan las acciones y los programas existentes para su implementación y control (...) Dos son los requisitos para que un suceso sea emitido como manifestación de una estructura: a) su carácter relacional, esto es, la posibilidad de entenderlo en términos de una trama de relaciones entre los componentes del sistema en ese momento, y b) que el suceso observado se inscriba en un marco de cohesión entre los componentes” (ETKIN y SCHVARSTEIN, 1995, p.157).*

Por tanto, y como se ha planteado en su momento, es imprescindible que una organización cuente con una estructura que permita entablar relaciones no sólo con sus públicos sino también, que la misma sea concebida y entendida como tal por sus integrantes, quienes componen los sistemas interno y externo, en clara alusión a las relaciones que se establecerán con sus públicos. Véase que según los autores “estructura es la forma concreta que asume la organización”, “que se define por las relaciones entre sus integrantes”, “que una trama de relaciones entre sus componentes y su cohesión son requisitos para la emisión”, es decir, ni más ni menos que algunos de los cuantos conceptos compartidos y analizados a lo largo del presente trabajo.

6.- Cuando al hablar de función, forma y estructura en el teatro se dice que éste tiene una función social que debe tocar el corazón del espectador y hacerlo pensar, y cuando al hablar de arquitectura se menciona que la tarea de un arquitecto es diseñar en base a su conocimiento, capacidad y creatividad un lugar habitable, cómodo, confortable, vivible y que a la vez funcione y sea apreciado como una obra de arte, ¿no es acaso este uno de los objetivos de una organización? ¿No piensa o quiere una organización a través de sus diferentes políticas de comunicación “venderse” de tal manera que el público “la compre”? La construcción de la comunicación de una organización apunta a ello y,

por lo tanto, haber citado al teatro y a la arquitectura como ejemplos o referentes en este trabajo, se considera que es absolutamente aceptable y posible de aplicar.

- **RELACIONES EN CUANTO A EXPRESIÓN COMO FORMA**

7.- Al hablar de la “cuarta pared” en el teatro se cita una opinión de Mauricio Kartun cuando habla de lo que sucede entre dos interlocutores en un escenario, y poco más adelante, al hablar de la “pantalla de la televisión”, se comparte una mirada de Eliseo Verón acerca de las interacciones que se dan entre dos partes. En ambos están implícitamente presentes las cuestiones expresivas de cada uno de ellos, sean estas personas u organizaciones. Véase también la importancia en cuanto a la expresión por medio de la voz que aporta Jiménez Draguicevic. Todo ello se encuentra en Bernstein en su capítulo “Las personas suscitan impresiones” (1984, p.38) en el que hace un pormenorizado análisis de una situación comunicacional entre dos personas y las reacciones que provocan los comportamientos, fónicos y gestuales, de uno hacia el otro. Aunque resulte o parezca utópico pensar en que una organización puede diseñar y elegir su mejor forma de expresarse, no se hace otra cosa que hablar de ese tono justo, esa proyección correcta, ese volumen adecuado que sea y resulte agradable a todos los públicos de una organización, ya que en muchas oportunidades se ha visto que el carácter dado a una publicidad, ya sea gráfica y/o televisiva, tanto como a una solicitada o comunicado, provoca rechazos por no haber sabido entender el grado de exposición permanente que sufren las organizaciones en el presente. Al igual que las personas, las organizaciones suscitan impresiones. Y esas impresiones deben ser las que permitan a una empresa seguir creciendo y aprovechar el *rapport* de sus públicos.

## **CONCLUSIONES**

Como corolario de todo lo expuesto precedentemente, se puede decir que parte de las conclusiones a las que se arriban son:

- a) Los conceptos propuestos para analizar, función, forma y estructura, se encuentran presentes en la dinámica de una organización en tanto sistema percibido por un público determinado;
- b) Que todos ellos tienen injerencia directa al momento de pensar cómo construir la comunicación organizacional;
- c) Que no es posible diseñar la comunicación desde una organización separadamente de la comprensión de estar expuestos como institución o empresa;
- d) Toda organización debe contemplar cuál es su función en un entramado de relaciones, tanto internas como externas, que le lleve a construir adecuadamente su comunicación;
- e) No existe una única forma de establecer la comunicación desde una organización, sino que en este punto la creatividad será fundamental en el proceso de construcción;

- f) La estructura sostén del proceso de construcción de la comunicación a elegir por una organización reforzará su identidad.

Construir la comunicación adecuada y efectiva, llevará a una organización a persuadir y a captar la atención de los diferentes públicos, a llevarlos a tomar una acción determinada en pos de un objetivo específico. Y aquí puede verse la diferencia entre “público” y “espectador”. Tanto en teatro como en televisión, las acciones previas llevadas a cabo en el proceso de construcción de la comunicación, se piensan para un espectador. En la organización debe tenerse en cuenta que la comunicación va dirigida no a un espectador sino a un “público”, que si bien pueden ser tomados como sinónimos, sus respuestas son claramente diferenciables. A tal efecto, y para comprender esta diferencia planteada, Clarkson (1996) citada por Bauman (2008, p.251) dice que “espectador es el nombre con el que designa a una persona que no se involucra activamente en una situación”.

En teatro no alcanza sólo con tener un excelente soporte técnico (*escenografía, iluminación, vestuario, maquillaje, etc.*) sino que lo más importante es el trabajo del actor pues él será quien a través de su técnica convenza y persuade al espectador, al público. En muchas oportunidades se puede ver sobre el escenario, o en el *plató* televisivo, una puesta en escena excelsa, revestida de cuantos recursos técnicos tenga el director a su alcance, pero carente del contenido principal: la capacidad técnica del actor, quien es, en éste caso, el canal más importante cuyo objetivo es hacer vivir al público la verdad escénica.

En arquitectura, cualquier diseño o construcción debe poseer una sólida estructura además de ser equilibrada en su forma y su función, pues de lo contrario podrían obtenerse edificaciones endebles o frágiles, bonitas pero cuya funcionalidad sea incorrecta, o en contrario, contar con funciones absolutamente precisas y analizadas a través de corrientes de flujo, pero cuyas formas no serán siquiera apreciadas pues no llamarán la atención del observador pasando totalmente desapercibidas, y éste es un error del artista que la diseñó pues no supo cómo plasmar su expresión artística.

Por ello, en el ámbito de la comunicación organizacional, se observa que entre otras muchas cuestiones a tener en cuenta, es imprescindible e indispensable no olvidar exactamente estas: estructura, objetivo, forma y función. Y para ello será necesario que toda organización sepa cómo dirimir su política interna para codificar correcta y acertadamente sus diversas comunicaciones teniendo presente que los públicos, los observadores, habrán de saber apreciar un excelente vínculo que se dará, ni más ni menos, a través de lo que una organización quiera comunicar, siempre y cuando esté diseñada correcta y efectivamente.

En caso contrario, y como se menciona al inicio de este trabajo, una organización no sólo no avanzará ni crecerá, sino que se encontrará condenada a no sobrevivir.

## **PROPUESTA INTERDISCIPLINARIA**

Coincidentemente con el inicio de este trabajo, quiere dejarse aquí plasmada una propuesta interdisciplinaria a efectos de concretar todo lo investigado, pues de lo contrario, quedaría todo esto en algo absolutamente teórico y en un mar de dudas e incertidumbres acerca de cómo concretarlo.

Cuando hablamos de “Relaciones con la Comunicación Organizacional”, se habla de las Relaciones en cuanto a función, y se cita al final del párrafo, que sobre el mismo se abordaría la propuesta final.

Para ello se tomará un concepto introducido y analizado por Joan Costa: el Director de Comunicación, o Dircom en forma de anagrama, la que se considera debe ser, indefectiblemente, una función de las Relaciones Públicas.

Costa hace un pormenorizado estudio acerca del origen y la formación necesaria, las condiciones personales, la posición en el organigrama y las funciones del mismo (2006). Y gratamente, muchos de los conceptos analizados en este trabajo final, son coincidentes con su propuesta y su visión de la necesidad de este nuevo personaje en el sistema comunicativo de una organización.

No se extractarán del texto de Costa párrafos extensos a fin de justificar la propuesta. Sólo sumar a sus aportes lo que se entiende, más que necesario, imprescindible para que un Dircom posea entre sus capacidades y competencias, lo que Costa denomina, formación, condiciones personales y funciones.

No es necesario aclarar, o tal vez sí, que las temáticas, profesiones y actividades que se utilizaron para este análisis, están estrechamente vinculadas al arte, ya sea arquitectónico, teatral o de la expresión.

Pero, ¿qué es el arte? Según la Real Academia Española (RAE) algunas de las definiciones de arte son:

- “1. amb. Virtud, disposición y habilidad para hacer algo.
2. amb. Manifestación de la actividad humana mediante la cual se expresa una visión personal y desinteresada que interpreta lo real o imaginado con recursos plásticos, lingüísticos o sonoros.
3. amb. Conjunto de preceptos y reglas necesarios para hacer bien algo.
4. amb. Maña, astucia.
5. amb. Disposición personal de alguien. *Buen, mal arte*” (2012).

Obsérvese que todas las definiciones se ajustan a lo que claramente podría contemplarse como requisitos fundamentales para que un Dircom posea entre sus habilidades, conocimientos y competencias.

También este análisis habla en varios pasajes de la creatividad que debe poseer tanto un profesional de la arquitectura como de las artes teatrales. Resulta entonces prudente incluir aquí las definiciones de lo que significa ser creativo para luego sí finalizar.

La RAE define a la palabra “creativo” como:

“1. adj. Que posee o estimula la capacidad de creación, invención, etc.

2. adj. ant. Capaz de crear algo.

3. m. y f. Profesional encargado de la concepción de una campaña publicitaria” (2012).

Y aquí también vemos que las definiciones concuerdan con lo que un Dircom debería ser.

¿Y entonces? ¿Cuál sería la propuesta concreta?

En primer lugar, que en el cuadro que a modo de síntesis Costa presenta en su texto, debería no omitirse, y podría incluirse sin dudas por todo lo visto, que un Dircom debería tener algunos conocimientos, capacidades y competencias tales como:

- a) Formación artística en tanto sea un profesional que entienda y conciba que a través del arte pueda abarcarse, componer, estructurar y diseñar comunicaciones efectivas apelando para ello a recursos plásticos, lingüísticos y sonoros, y que no se considere que sólo debe poseer una excelente redacción escrita o capacidad oratoria, sino saber conjugar todos ellos;
- b) En este punto de la formación, se entiende e incluye dentro de lo que Costa llama Ciencias Sociales, a las Relaciones Públicas, ya que es la profesión por excelencia para ocupar el rol de Dircom pues su formación comprende, o al menos debería hacerlo, todo lo expresado precedentemente;
- c) Que como condiciones personales, el Dircom debería ser creativo ya que es menester entender que no basta con ser imaginativo, sino tener la capacidad de crear, o sea, capaz de concretar lo que su imaginación dispare.

Es entonces por todo lo expresado en este trabajo que una organización, para poder construir su comunicación, requiere por tanto de:

- a) Ese “arquitecto” que sepa estudiar, analizar y plasmar la forma, la función y la estructura de la comunicación organizacional;
- b) Un “director” que entienda cuál habrá de ser la mejor “puesta en escena” de la comunicación;
- c) Un profesional que contemple que las relaciones intersectoriales de la organización requieren de un “trabajo en equipo” que permita saber escuchar, entender, decodificar cada una de las voces de la organización en tanto requerimiento comunicacional.

Toda organización requiere que la comunicación se piense integralmente, haciendo partícipes a todas las áreas de la misma, pero necesita a la vez de un personaje que lleve la batuta, que dirija, que



instrumente, que amalgame, que proponga las mejores alternativas para que la comunicación organizacional sea convincente, persuasiva y, por sobre todo, efectiva.

Al hablar en el presente trabajo de “*la cuarta pared en el teatro*”, se hace mención a la disidencia respecto a una de las premisas de Luhmann por cuanto se entiende que una comunicación sí puede trascender espacio y tiempo, como se ve en el ejemplo citado.

Y aquí es donde debe entenderse correcta y adecuadamente que en el momento de la construcción de la comunicación organizacional, el profesional a cargo de ello considere imprescindible el contemplar que el público destinatario de ese mensaje habrá de ser quien replique en forma positiva o negativa lo que le haya sido comunicado, que habrá de ser un público que genere más comunicación y haga sus aportes, tanto a favor como en contra.

Para finalizar, otro de los conceptos luhmannianos que se considera indispensable tener en cuenta y sumar a todo lo expresado, es que ese profesional responsable de construir la comunicación organizacional sepa clarificar que es improbable que el otro, el destinatario, llegue a entender lo mismo que la organización quiere comunicar o lo que se piensa al momento de construirla, pues cada entender es tan individual como quien lo porta, pero que si logran contextualizarse las condiciones que permitan un acercamiento entre los diferentes entendimientos, es muy probable y hasta se diría que posible, llegar a la comprensión pretendida.

Como se dice al inicio: “Vivimos en un mundo en el que la comunicación de una organización es imprescindible para que la misma pueda no sólo avanzar y crecer, sino también ya, sobrevivir.”

## **BIBLIOGRAFÍA**

- ABRAHAM, Tomás. (2001). En: Sala de prensa. Revista electrónica. Núm. 38. Año III. Vol. 2. Diciembre 2001. Disponible en: <http://www.saladeprensa.org/art299.htm>
- ARREDONDO, Lani. (1994). *Curso McGraw-Hill de presentación de negocios en 36 horas*. Madrid: Ed. McGraw-Hill
- BAUMAN, Zygmunt. (2007). *La ciudad sitiada*. Buenos Aires: Ed. Fondo de la cultura económica.
- BERNSTEIN, David. (1986). *La imagen de la empresa y la realidad*. Barcelona: Ed. Plaza & Janes
- BRAILOVSKY, Daniel. (2005). Pensando la infancia desde la dramaturgia y el teatro. En: Educared. Revista electrónica de tecnología educativa. Agosto 2005. [Revista electrónica]. Disponible en: [http://www.educared.org/global/antes-de-ayer/contenido?EDUCARED\\_SHARED\\_CONTENT\\_ID=12487579](http://www.educared.org/global/antes-de-ayer/contenido?EDUCARED_SHARED_CONTENT_ID=12487579)
- CAPRIOTTI PERI, Paul. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Ed. Ariel
- CAPRIOTTI PERI, Paul. (2009). *Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago de Chile: Ed. Colección de libros de la empresa
- CARRILLO, María Victoria; TATO, Juan. (2004). La nueva dimensión de comunicación empresarial en el entorno de los activos intangibles. En: Razón y Palabra. Núm. 39. Junio-Julio 2004. [Revista electrónica]. Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n39/carrillotato.html>
- CASTELO, Adolfo. (2001). En: Sala de Prensa. Revista electrónica. Núm. 38. Año III. Vol. 2. Diciembre 2001. Disponible en: <http://www.saladeprensa.org/art299.htm>
- COSTA, Joan. (2006). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: Ed. La Crujía.
- ETKIN, Jorge. (2000). *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones*. Buenos Aires: Ed. Prentice Hall. 1° Edición



- ETKIN, Jorge; SCHVARSTEIN, Leonardo. (1995). *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*. Buenos Aires: Ed. Paidós
- GALÁN, Javier. (2012). Gestión vectorial de la imagen corporativa. En: Razón y Palabra. Núm. 65. Mayo 2012. [Revista electrónica]. Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/N/n65/varia/jgalan.html>
- FERNÁNDEZ LÓPEZ, Sergio. (2007). *Cómo gestionar la comunicación en organizaciones públicas y no lucrativas*. Madrid: Ed. Narcea.
- HALL, Edward. (1992). *La dimensión oculta*. México: Ed. Siglo XXI
- HEFFNER, Hubert; SELDEN, Samuel; SELLMAN, Hunton. (1993). *Técnica teatral moderna*. Buenos Aires: Ed. Eudeba
- JIMÉNEZ DRAGUICEVIC, Pamela. (2010). *Eficiencia vocal para la óptima emisión del sonido*. México: Ed. Universidad Autónoma de Querétaro
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. (2012). Diccionario de la lengua española. Vigésima segunda edición. [Versión electrónica]. Disponible en: <http://www.rae.es/rae.html>
- RODRÍGUEZ MANSILLA, Darío; TORRES NAFARRATE, Javier. (2008). *Introducción a la teoría de la sociedad de Niklas Luhmann*. México: Ed. Herder
- SCHEINSOHN, Daniel. (1993). *Comunicación estratégica. Management y fundamentos de la imagen corporativa*. Buenos Aires: Ed. Macchi
- SCHEINSOHN, Daniel. (1997). *Más allá de la imagen corporativa. Cómo crear valor a través de la Comunicación Estratégica*. Buenos Aires: Ed. Macchi
- TUNING AMÉRICA LATINA. (2013). Innovación educativa y social. [Versión electrónica]. Disponible en: <http://www.tuningal.org/es/areas-tematicas/arquitectura/competencias>
- VAN RIEL, Cees. (1997). *Comunicación corporativa*. Madrid: Ed. Prentice Hall
- VAN RIEL, Cees. (2003). Comunicación organizacional estratégica. Nuevas formas de comunicación organizacional. En: Razón y Palabra. Núm. 34. Agosto-Septiembre 2003. [Revista electrónica]. Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n34/cvanriel.html>
- VERÓN, Eliseo. (2002). *Conversación en Bolonia*. En: Espacios Mentales. Barcelona: Ed. Gedisa
- WATZLAWICK, Paul. (1997). *Teoría de la comunicación humana*. Barcelona: Ed. Herder
- WILLIAMS, Raymond. (2003). *La larga revolución*. Buenos Aires: Ed. Nueva Visión
- WOLTON, Dominique. (1992). *Elogio del gran público*. Barcelona: Ed. Gedisa
- WOLTON, Dominique. (2000). *Internet ¿y después?* Barcelona: Ed. Gedisa