ICONOS

INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE LA CULTURA

Metodología sistémica: filtro traductor para el análisis de la comunicación en la organización

PUBLICACIÓN

Que para obtener el grado de

Maestría en Comunicación y Estudios de la Cultura

Presenta:

Edna Paola Zavaleta Hernández

Asesora: Dra. Adriana Barragán Nájera

Ciudad de México **Noviembre 2025.**

RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS DE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA SEGÚN ACUERDO NO. 2005627 DE FECHA 22 DE SEPTIEMBRE DE 2005. CLAVE 2012

METODOLOGÍA SISTÉMICA: FILTRO TRADUCTOR PARA EL ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Resumen

Este artículo expone los fundamentos teóricos y metodológicos de una propuesta que analiza la comunicación organizacional desde un enfoque sistémico-semiótico. A partir de una revisión conceptual sobre la organización como sistema social y universo simbólico, se plantea que la comunicación constituye el proceso que le da coherencia y sentido, y no como herramienta subordinada a los fines administrativos. La metodología sistémico-semiótica se propone como un modelo de observación capaz de traducir la complejidad comunicativa en un mapa integral de significados, integrando dimensiones estructurales, culturales y simbólicas. Este enfoque interdisciplinario, sustentado en la teoría de sistemas y la semiótica cultural, permite superar las limitaciones de los modelos tradicionales y ofrece una perspectiva más profunda para comprender cómo las interacciones cotidianas configuran la identidad, la cultura y la dinámica de las organizaciones.

Palabras clave: comunicación organizacional, sistema social, semiótica, metodología sistémica, cultura organizacional, estrategias comunicativas.

INTRODUCCIÓN

Toda organización se define no únicamente por su estructura, sino por la forma en que comunica, interpreta y reproduce sentido. La comunicación es el eje que articula su funcionamiento, pero también su cultura, su identidad y su permanencia. La presente investigación parte de esta premisa: al mismo tiempo que la organización define su estructura, también define su comunicación.

El estudio de la comunicación en las organizaciones tradicionalmente se ligaba a la administración y a la gestión empresarial, bajo la lógica de la eficiencia y el control. La comunicación fue concebida como un instrumento para optimizar procesos, reducir conflictos y garantizar la productividad institucional; se comprendía como una herramienta de gestión, un medio para alcanzar objetivos organizacionales. Sin embargo, las organizaciones son sistemas culturales complejos; la organización es un universo simbólico donde se construyen significados, identidades y formas de pertenencia. Por tanto, sería hermético analizar la comunicación únicamente desde una mirada funcionalista.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

No obstante, esta reconfiguración teórica también evidenció un problema: la ausencia de una metodología que permitiera analizar la comunicación organizacional desde su complejidad sistémica y simbólica. Los modelos existentes, aunque aportan valiosos marcos de interpretación, suelen fragmentar el fenómeno comunicativo o limitarlo a diagnósticos utilitarios. Se hace necesario, entonces, un enfoque metodológico que integre las dimensiones estructurales, culturales y comunicativas de la organización.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN E HIPÓTESIS

La propuesta metodológica parte de una pregunta central: ¿cómo puede analizarse la comunicación en la organización desde una perspectiva sistémico-semiótica, que permita comprender sus dinámicas internas y diseñar estrategias acordes con su naturaleza? Esta pregunta no solo orienta el enfoque, sino que abre la posibilidad de mirar a la organización más allá de su estructura operativa, como un entramado simbólico en el que los signos, las relaciones y las estructuras configuran su modo de comunicarse. Desde esta mirada, se plantea la siguiente hipótesis: al concebir la organización como un sistema simbólico, la comunicación puede analizarse mediante una metodología sistémico-semiótica que funcione como un filtro traductor, capaz de revelar las lógicas internas que sostienen su funcionamiento comunicativo.

Tanto la estructura como la comunicación coexisten e interactúan en un proceso continuo de producción de sentido. Por ello, comprender la comunicación organizacional exige observar los mecanismos mediante los cuales la organización se configura, se interpreta y se transforma a través de sus prácticas simbólicas.

El objetivo de este artículo es desarrollar una lectura analítica sobre los fundamentos teóricos y metodológicos que articulan la propuesta de una metodología sistémico-semiótica para el análisis de la comunicación organizacional. Esta metodología parte de la premisa de que toda organización es un sistema social abierto, autorreferencial y productor de sentido, cuya estabilidad depende del equilibrio entre estructura y comunicación.

DESARROLLO

El artículo se estructura en dos apartados: primero, se establece el marco conceptual y teórico; se presenta la concepción de la organización como sistema social y universo simbólico; se aborda la comunicación desde la metodología sistémico-semiótica como modelo de análisis que integra los niveles estructural, simbólico y cultural de la organización; se analiza el binomio organización-comunicación como sistema social y simbólico, lo que permite delinear las categorías de observación necesarias para el análisis. Asimismo, se presenta la propuesta metodológica de acción comunicativa, que se concreta en un conjunto de herramientas de intervención sistémico-semióticas. Su objetivo es favorecer la fluidez de los procesos de interacción interna, no a partir de la operatividad de los medios, sino mediante la comprensión de los espacios de comunicación como ejes constitutivos del sistema organizacional.

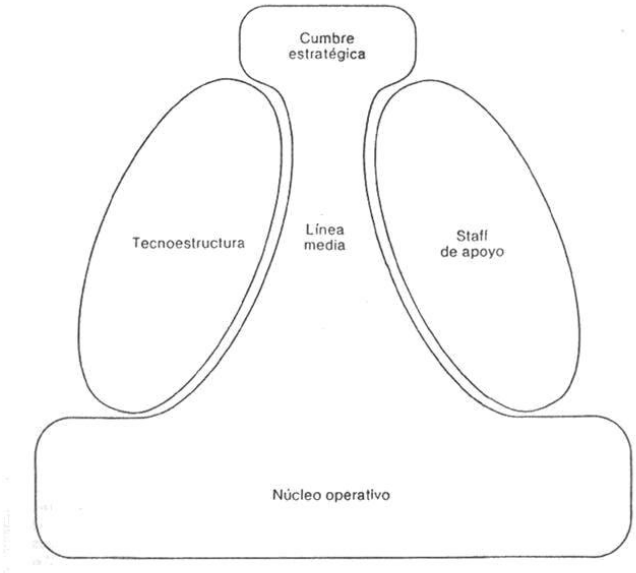
La comunicación organizacional como sistema social y universo semiótico

El estudio de las organizaciones ha estado dominado por enfoques estructural-funcionalistas que las conciben como mecanismos orientados a la eficiencia, el control y la racionalización de procesos. Por ejemplo, para Mintzberg, toda organización requiere dividir las tareas y coordinarlas adecuadamente. Su funcionamiento depende de cómo se estructuran y sincronizan las actividades, funciones y procedimientos. En conjunto, estos elementos se articulan como un engranaje que da forma a la configuración o estructura organizacional (Mintzberg 16).

Desde esta perspectiva, la comunicación se reduce a una variable subordinada al funcionamiento técnico, cuya función principal es asegurar la coordinación operativa y el cumplimiento de objetivos. No obstante, esta visión resulta limitada para comprender la complejidad de los

procesos comunicativos que se desarrollan en el seno de las organizaciones, donde los significados, las emociones y los valores juegan un papel fundamental en la construcción de la vida social compartida.

A partir de la tipología propuesta por Henry Mintzberg (1988), la organización puede entenderse como un sistema compuesto por partes interdependientes —el núcleo operativo, la tecnoestructura, la línea media, el ápice estratégico, el staff de apoyo y la ideología— que interactúan a través de flujos formales e informales de información (Mintzberg 44–61). Sin embargo, más allá de su arquitectura técnica, lo que verdaderamente otorga sentido y cohesión al sistema son las interacciones simbólicas que se tejen entre sus integrantes. La ideología, concebida como el conjunto de valores, creencias y hábitos compartidos, opera como un halo cultural que envuelve y articula la estructura organizacional. En la siguiente figura (1) "La estuctura de las organizaciones" se muestran las cinco partes básicas de la organización:



(1)

La estructura de las organizaciones (Mintzberg 1988)

Desde esta perspectiva, la comunicación en las organizaciones no puede ser entendida únicamente como una función instrumental —comunicación para la organización—, sino como una condición constitutiva de su existencia —comunicación en la organización—. Los intercambios comunicativos cotidianos, ya sean formales o informales, constituyen prácticas simbólicas mediante las cuales los sujetos producen sentido, configuran identidades y reproducen la cultura organizacional.

En consecuencia, el análisis de la comunicación organizacional debe centrarse en las dinámicas de interacción que posibilitan la autopoiesis del sistema. En términos de Niklas Luhmann, los sistemas sociales se generan y se mantienen a través de la comunicación, siendo esta la operación fundamental que sostiene lo social (Luhmann 2007 87). Así, la organización, concebida como sistema social, existe en la medida en que sus miembros comunican, interpretan y resignifican colectivamente su realidad.

La organización como sistema social: hacia una mirada compleja

Desde la teoría de sistemas (Bertalanffy 1969, Luhmann 1984), la organización se concibe como una totalidad compuesta por elementos interrelacionados que interactúan para alcanzar una finalidad común. Sin embargo, cuando se trata de un sistema social, dichas interacciones no se limitan a funciones operativas, sino que se articulan a través de procesos comunicativos cargados de significación. Esto plantea la necesidad de incorporar una perspectiva semiótica que permita comprender cómo la comunicación produce sentido y configura la cultura organizacional.

En línea con Niklas Luhmann, la comunicación se entiende como una operación que integra tres selecciones simultáneas: la información, el acto de comunicar y el acto de comprender (Luhmann 1984 148). Lejos de concebirse como una transmisión lineal de mensajes, el proceso comunicativo se presenta como una secuencia de selecciones que generan comprensión y sentido. Cada interacción representa una actualización del sistema y contribuye a su reproducción autopoiética.

Aunque el estudio de las organizaciones y su comunicación admite enfoques multi e interdisciplinarios, en este artículo se opta deliberadamente por una perspectiva estrictamente semiótica, pues se busca otorgar pleno protagonismo a esta disciplina. Es por ello que, de manera paralela, y siguiendo la concepción de Yuri Lotman, la organización puede interpretarse como un universo semiótico: un espacio donde circulan signos y se desarrollan procesos de significación que estructuran la cultura (Lotman 33-37). Desde esta óptica, la organización se desarrolla en un entorno simbólico en el que se generan, negocian y transforman los significados que sustentan su identidad colectiva.

La comunicación, en este marco, no solo sostiene la estructura del sistema, sino que la interpreta y la resignifica de manera constante. Es el mecanismo mediante el cual el sistema social se autoobserva, se adapta y se recrea a sí mismo. Por ello, la propuesta metodológica que aquí se plantea busca analizar la comunicación desde su dimensión semiótica, atendiendo a las múltiples redes de sentido que configuran la vida organizacional.

El modelo sistémico-semiótico: una propuesta metodológica

La metodología sistémico-semiótica surge de la necesidad de contar con un modelo de análisis capaz de traducir la complejidad comunicativa de las organizaciones en un mapa integral de interacciones y significaciones. Su propósito no es intervenir en la organización desde la lógica del control o la eficiencia, sino comprender sus procesos de comunicación como manifestaciones simbólicas de su estructura y cultura.

El modelo parte de la integración de cuatro niveles analíticos:

- Las categorías de Lotman: Resultan fundamentales por constituir esferas de sentido que permiten delimitar las fronteras entre los sistemas y comprender en profundidad la dinámica de la semiosfera. Estas categorías ofrecen herramientas conceptuales para analizar cómo se configuran los espacios simbólicos dentro de la organización.

    1. Núcleo — periferia: La organización es rígida y poco dinámica. La falta de apertura entre áreas limita la innovación y dificulta la adaptación; su apego al control amenaza su permanencia si no flexibiliza su estructura.

    2. Sistémico — extrasistémico: La agencia y la revista funcionan con límites difusos; comparten recursos, personal, decisiones; lo que genera saturación de tareas, retrasos, problemas de comunicación, etc., por falta de estructura y autonomía.

    3. Unívoco — ambivalente: Predomina la formalidad; estructura rígida, relaciones formales y comunicación centralizada. Lo

ambivalente aparece sólo a través de la rotación de personal, no por dinamismo interno.

4. Descrito — no descrito: A mayor formalización estructural, menor capacidad de dinamismo y adaptación. La comunicación se vuelve rígida, restringiendo la acción de los miembros y la incorporación de elementos externos.

5. Necesario — superfluo: Faltan roles clave (dirección, estrategia, analistas), generando inestabilidad estructural. Sin estos elementos necesarios, el sistema se desordena y se encamina a una posible crisis o desaparición.

6. Modelo dinámico — lenguaje poético: La estructura rígida paraliza la comunicación y el funcionamiento. Externamente, la organización es percibida como obsoleta y en crisis, pese a contar con metodologías valiosas.

7. Semiósfera: La organización revela una estructura rígida donde los miembros aprenden los signos culturales que determinan su permanencia. La semiósfera muestra debilidad estructural e incapacidad de adaptación al entorno.

8. Frontera: Las fronteras entre agencia y revista están desdibujadas, provocando dependencia y confusión funcional. Urge separar estructuras y definir límites sin cerrar completamente los flujos externos.

9. Cultura / no cultura: Predomina la cultura formal. Lo informal ("no cultura") se reprime por temor al desorden, aunque su definición será clave para entender el rumbo y equilibrio del sistema.

10. Homogéneo / heterogéneo: La organización busca homogeneidad, pero esto genera problemas comunicativos y rechazo a la diversidad interna. Necesita integrar la informalidad para mantener equilibrio y funcionamiento.

11. Organización / no organización: La rigidez estructural prioriza solo lo formal. Es necesario incorporar elementos informales para favorecer el diálogo, la flexibilidad y un funcionamiento más equilibrado.

12. Sintagma / paradigma: La cultura es rígida y burocrática. Las relaciones, el lenguaje simbólico y los medios de comunicación refuerzan control, jerarquía, impersonalidad y centralización.

- Indicadores de comunicación:

1. Las relaciones personales: Requieren un análisis detallado debido a la existencia de flujos de comunicación formales, predominantemente descendentes y verticales, que carecen de mecanismos efectivos de retroalimentación. Aunque se trata de una organización de tamaño reducido, lo que podría sugerir una comunicación más directa, en la práctica se observa una fuerte interferencia entre lo laboral y lo personal, haciendo pertinente la expresión "pueblo chico, infierno grande". Además, la estructura burocrática refuerza el

respeto estricto por las jerarquías formales, lo que dificulta los vínculos interpersonales y limita los procesos de interacción entre los trabajadores.

2. Los medios de comunicación: La organización presenta canales comunicativos rígidos y altamente centralizados en la dirección, cuya escasa presencia agrava los problemas de transmisión de información. Esta limitación impide una circulación fluida de los mensajes y restringe la participación de los distintos niveles jerárquicos.

3. Los elementos simbólicos: La ausencia de un cuerpo simbólico compartido obstaculiza la generación de identificación, sentido de pertenencia y cohesión entre los diversos grupos que integran la organización. Esta carencia produce un ambiente marcado por la indiferencia y la impersonalidad, debilitando los vínculos sociales y afectivos entre sus miembros.

El modelo sistémico–semiótico permite trazar un mapa de signos que muestra cómo se vinculan la organización y sus procesos comunicativos; de este modo, al observar el sistema de manera integral, puede identificarse el estado real de la organización, por lo que es posible reconocer qué componentes están afectados en relación con la comunicación y, a la vez, analizar esta última mediante indicadores que faciliten un examen profundo tanto de su origen como de la complejidad del sistema. Obsérvese la figura (2)



(2)

Zavaleta, El modelo sistémico semiótico 2014

A continuación se presenta el modelo sistémico-semiótico, articulado en torno a las categorías de Lotman y los indicadores diseñados para abordar la comunicación organizacional. Dado que surgen del cruce metodológico entre los indicadores comunicacionales y las categorías semióticas, poseen un carácter adaptable y flexible, lo que permite su aplicación en otros contextos organizacionales, siempre que se realicen los ajustes pertinentes:

Esqueleto: se establecen con precisión los límites y fronteras del sistema, excluyendo aquellos elementos que no forman parte de su lógica interna. Para ello, resulta fundamental definir una estructura operativa que permita su funcionamiento eficaz. Esto implica la delimitación de áreas y puestos de trabajo, la asignación de funciones específicas, así como la creación de manuales y otros instrumentos de gestión. Asimismo, se contempla la incorporación de nuevos componentes que se integren adecuadamente al engranaje organizacional, con funciones delegadas de manera coherente y estratégica.

El propósito de esta estructuración no es únicamente garantizar la operatividad del sistema, sino también facilitar el flujo de información y su retroalimentación, elementos clave para el cumplimiento de las tareas. En este sentido, se busca que los canales comunicativos favorezcan tanto la comunicación formal como la informal, contribuyendo a una dinámica organizacional más eficiente y articulada.

Mapa celular: Se propone una revisión integral de la plantilla laboral de la organización, orientada a redefinir los perfiles profesionales, implementar programas de capacitación y promover una formación transdisciplinar. El objetivo es que los colaboradores adquieran conocimientos profundos sobre las metodologías, herramientas y líneas de investigación que caracterizan a la institución. Esta estrategia busca generar un impacto transversal en todas las áreas, fortaleciendo la capacidad técnica de los analistas, fomentando la innovación y ampliando los enfoques teórico-metodológicos, lo que permitiría explorar nuevos espacios de investigación y posicionar a la organización como una entidad diferenciada en el mercado.

Asimismo, se plantea que la dirección esté encabezada por un perfil profesional y académico idóneo para liderar al equipo, mientras que el área de prospección se beneficiaría de una mayor capacidad para atraer clientes. Esto se lograría mediante propuestas metodológicas sólidas, flexibles y bien fundamentadas, capaces de generar un primer acercamiento atractivo y eficaz, sustentado en el conocimiento interdisciplinario que define el enfoque investigativo de la organización.

Células colaborativas: Como resultado de la revisión de perfiles, se plantea la conformación de grupos de trabajo liderados por analistas *senior*, quienes asumirían la responsabilidad de formar, capacitar y guiar a analistas junior, becarios y pasantes en prácticas profesionales. Esta

estructura colaborativa favorece el aprendizaje, al permitir que los analistas en formación se integren a los procesos investigativos de manera colectiva, compartiendo experiencias de campo y metodologías que tradicionalmente recaen en un único profesional.

Microscopio de laboratorio: se propone la incorporación estratégica de profesionales especializados en la materia o temática de la investigación en curso, con el objetivo de recibir aportes, observaciones y comentarios que enriquezcan el proceso investigativo y fortalezcan el conocimiento de las células de trabajo. Estos expertos no formarían parte permanente del sistema; por el contrario, su condición de actores extrasistémicos permite introducir enfoques novedosos que dinamizan la estructura organizacional.

Su participación contribuye, además, a generar procesos de evaluación menos sesgados, investigaciones más precisas y certificaciones que posicionan a la organización como una entidad diferenciada frente a otras agencias del sector.

Sala de exploración: Se plantea la revisión sistemática de los procesos que intervienen a lo largo del desarrollo investigativo, con el fin de incorporar espacios denominados salas de exploración. Estos espacios funcionarían como instancias de intercambio en las que las distintas células de trabajo participen en la presentación de avances y revisiones de cada grupo. El objetivo es generar flujos de retroalimentación que, por un lado, contribuyan con nuevas ideas y posibles vías de resolución para la investigación en curso, y por otro, permitan la transferencia de aprendizajes y enfoques hacia otras líneas de investigación, enriqueciendo así el trabajo colectivo y promoviendo la innovación transversal dentro de la organización.

La esponja: una vez revisada la estructura organizacional y definido el mapa funcional interno, se recomienda implementar programas de inducción orientados a las futuras incorporaciones de personal, asegurando que los nuevos integrantes respondan a los perfiles requeridos para un desempeño eficaz. Paralelamente, se plantea la creación de espacios formativos donde, mediante la exposición de las matrices de conocimiento que sustentan el trabajo institucional, se facilite la apropiación de la metodología y sus aplicaciones prácticas, permitiendo al nuevo miembro integrarse de manera coherente a las dinámicas operativas de la organización.

Caleidoscopio: La creación de un espacio de encuentro entre todas las áreas que integran la agencia permitiría la presentación de temas de interés institucional vinculados con las distintas líneas de investigación. Este tipo de dinámica busca fomentar la interacción y el aprendizaje colectivo. Cada área dispone de información estratégica: desde la dirección ejecutiva y el área de prospección se recoge la voz del cliente, lo que permite identificar nuevas oportunidades en el mercado de la investigación; mientras que los analistas y la coordinación desarrollan estudios desde sus respectivas disciplinas.

Al compartir este espacio, se facilita el diseño de proyectos internos con enfoque interdisciplinario, capaces de generar entregables enriquecidos con información relevante para las marcas. Estos productos no solo responden a las demandas actuales del mercado, sino que también trascienden las investigaciones puntuales solicitadas por los clientes, posicionando a la organización como una entidad innovadora y con visión estratégica.

El árbol de conocimiento: en el contexto de una agencia dedicada a la investigación, resulta esencial ampliar la mirada hacia nuevos escenarios

y enfoques. La capacidad de adaptación de la organización frente a un entorno dinámico dependerá de que sus integrantes también adopten una actitud flexible y receptiva ante nuevas corrientes de pensamiento. En este sentido, es clave fomentar procesos continuos de formación que no se limiten únicamente al campo específico de la investigación de mercados ni a la disciplina de origen de cada colaborador. Es necesario promover el acercamiento a otras áreas del conocimiento mediante actividades como seminarios, diplomados y talleres, que contribuyan a conformar equipos transdisciplinares, capaces de responder con agilidad y creatividad a las demandas cambiantes del sistema.

Espacios fusión: se plantea la creación de espacios híbridos —formales con elementos informales— que favorezcan la interacción entre áreas, promuevan formas de trabajo flexibles y faciliten flujos de comunicación con retroalimentación efectiva. El uso de estaciones de trabajo móviles y equipos portátiles permite a los colaboradores ubicarse en distintos espacios según sus necesidades emocionales o cognitivas, aprovechando áreas como jardines, salas de juntas, biblioteca o spa para potenciar concentración y creatividad. Las dinámicas asociadas al indicador estructura (sala de exploración, caleidoscopio, esponja) se integran en este formato móvil, transformando las actividades cotidianas en experiencias dinámicas. Además, se contempla el uso de redes sociales internas como canal de interacción y difusión de información operativa.

Cambio de chip: se plantea incorporar espacios destinados a la relajación y el entretenimiento dentro de la jornada laboral, aprovechando momentos como el horario de comida o breves pausas durante el día. Actividades como juegos de destreza, ajedrez, videojuegos, contenidos audiovisuales de agilidad mental, así como áreas acondicionadas para el descanso físico y mental, contribuirían al bienestar y al rendimiento del

equipo. Esta iniciativa busca equilibrar los espacios formales de interacción con dinámicas informales que fomenten la colaboración entre todos los miembros de la organización, fortaleciendo la cohesión entre el núcleo operativo y la periferia institucional.

Ciberespacio de trabajo: el uso de tecnologías de la información abre nuevas posibilidades de interacción y organización del trabajo. A partir de la reconfiguración de funciones y áreas, se plantean esquemas laborales en modalidad remota, basados en tiempos definidos que favorecen la objetividad, reducen el desgaste operativo y optimizan el uso del tiempo. Esta flexibilidad permite desarrollar tareas en entornos más adaptables. Paralelamente, se contemplan sesiones colaborativas —como la sala de exploración, caleidoscopio y la esponja— que integren a todo el equipo o a grupos específicos, promoviendo la participación y el intercambio de ideas.

Tejiendo redes: para fortalecer la motivación laboral, se plantea reconocer las investigaciones más destacadas mediante estímulos simbólicos que posicionen a sus autores como referentes dentro y fuera de la organización. Esto puede incluir menciones en el boletín mensual, publicaciones en medios especializados, así como la participación activa en congresos anuales de mercadotecnia. Aunque estos reconocimientos no impliquen incentivos económicos, resultan fundamentales para valorar el desempeño profesional y actuar como impulso positivo. Esta estrategia, al ser promovida desde la propia organización, contribuye a reducir la rotación de personal y consolidar el compromiso del equipo.

Todos al barco: se busca que todas las estrategias implementadas en el sistema sean ejecutadas por los miembros de la organización, bajo la orientación de especialistas en cada área. Sin embargo, su alcance dependerá en gran medida del compromiso de los integrantes,

especialmente de los líderes de grupo y, en particular, de la aprobación del director general. Por ello, resulta indispensable que tanto el personal operativo como la dirección participen en procesos de formación. En el caso del director general, se considera fundamental su capacitación en temas como gestión de personal, liderazgo, dirección estratégica, toma de decisiones y manejo de situaciones de alta presión.

El diván: se plantea la realización de sesiones de reflexión y acompañamiento psicológico para los miembros de la organización, considerando que los perfiles profesionales involucrados suelen generar dinámicas de poder que obstaculizan el aprovechamiento de aportaciones externas y limitan el enriquecimiento de las investigaciones. Esta iniciativa se articula con el espacio denominado microscopio de laboratorio y con la participación de especialistas, quienes además evaluarán el desempeño de cada colaborador con base en objetivos definidos.

Árbol generacional: esta estrategia se articula con el modelo de células colaborativas, cuya conformación se plantea a partir de una combinación de perfiles actitudinales, psicográficos y, especialmente, generacionales. La interacción entre colaboradores de distintas generaciones enriquece las capacidades del equipo, al integrar diversas perspectivas y formas de abordar los objetivos del proyecto. Así, se favorece la creatividad y la innovación.

En síntesis, el modelo sistémico-semiótico invita a comprender la organización como un todo vivo, donde cada elemento cumple una función indispensable dentro del sistema. Al observarla desde una mirada integral, se develan tanto las zonas en equilibrio como aquellas que muestran señales de desgaste o desconexión comunicativa. En este sentido, el modelo actúa como un mapa orgánico que, al igual que en el cuerpo humano, permite identificar los órganos, sus vínculos y los

síntomas que alteran la armonía del conjunto. Desde esta perspectiva, la gestión de la comunicación se convierte en un ejercicio consciente; ya no se trata de aplicar acciones superficiales para ocultar los problemas, sino de diseñar estrategias con sentido, que atiendan el origen de las tensiones y devuelvan fluidez al sistema. En suma, esta metodología ofrece una vía más humana y reflexiva de comprender la comunicación organizacional e intervenir en ella con conocimiento, sensibilidad y propósito.

No obstante, aunque este modelo representa una alternativa frente a los enfoques tradicionales, su aplicación práctica puede enfrentar cierta resistencia. Muchas organizaciones —sobre todo aquellas guiadas por generaciones que han trabajado durante años bajo los mismos esquemas— suelen aferrarse a modelos que les resultan familiares y aparentemente funcionales, confundiendo estabilidad con permanencia. Sin embargo, mantener ese apego implica, en muchos casos, renunciar a la posibilidad de transformación. Las nuevas generaciones de líderes, en cambio, empiezan a comprender que adaptarse y evolucionar no es una opción, sino una condición para sobrevivir. Sobre esa línea, la metodología sistémico-semiótica se suscita como una oportunidad para transformar la forma en que se entiende y gestiona la comunicación, recordando que resistirse al cambio equivale, en realidad, a extinguir la vitalidad misma de la organización.

CONCLUSIONES

Analizar una organización desde una perspectiva sistémico-semiótica es adentrarse en su tejido vivo: un entramado de símbolos, relaciones y significados que le dan forma y sentido. Desde esta mirada, la comunicación deja de ser un simple medio para transmitir información y

se convierte en el proceso que estructura, sostiene y transforma a la organización. No se trata solo de lo que se dice, sino de cómo los mensajes circulan, qué significan para quienes los emiten y reciben, y cómo esas interpretaciones van construyendo, día a día, la identidad colectiva.

La propuesta sistémico-semiótica ofrece una forma distinta de estudiar la comunicación en las organizaciones. En lugar de limitarse a medir la eficiencia o la efectividad de los mensajes, invita a observar los significados que emergen de las interacciones cotidianas. Cada decisión, conversación o gesto se convierte en una pieza del sistema simbólico que mantiene viva a la organización. Así, comprender la comunicación es también comprender su modo de ser, sus tensiones y su capacidad de adaptación.

En tiempos marcados por la virtualidad, el trabajo híbrido y la constante transformación tecnológica, este enfoque abre nuevas formas de explorar y entender las organizaciones. Permite preguntarse, por ejemplo, cómo cambian los vínculos cuando las estructuras se transforman, qué sucede con la cultura cuando llegan nuevos liderazgos, o de qué manera las herramientas digitales y la inteligencia artificial modifican la confianza, la colaboración y la empatía dentro de los equipos. También invita a reflexionar sobre las diferencias generacionales en la comunicación: más que un obstáculo, pueden convertirse en una oportunidad para fortalecer la identidad, la creatividad y la innovación en la organización en lugar de fragmentarlas.

El modelo sistémico-semiótico no está pensado solo para investigadores. También ofrece claves útiles para directivos, consultores, docentes y profesionales de cualquier ámbito que busquen comprender mejor cómo se comunican sus organizaciones. Para quienes toman decisiones, puede

ayudar a identificar cómo cada cambio estructural afecta el clima laboral y las relaciones internas. Para los equipos de comunicación y recursos humanos, abre la posibilidad de diseñar estrategias más humanas, basadas en la comprensión de las personas y no solo en la gestión de procesos. Incluso para quienes trabajan en innovación o transformación digital, brinda un marco para elegir herramientas que conecten de verdad, en lugar de aislar. Incluso para la academia, representa una oportunidad de formar nuevas generaciones de analistas capaces de leer las organizaciones desde lo humano, lo estructural y lo simbólico al mismo tiempo.

En definitiva, este enfoque propone un cambio de mirada: pasar de la comunicación como herramienta a la comunicación como esencia. Ver, para reconocer dónde fluye y dónde se interrumpe. Comprender, para descubrir qué significan realmente los mensajes que circulan dentro del sistema. Y actuar, para fortalecer la confianza, los lazos y el propósito común. En un mundo donde todo cambia con rapidez, el desafío no es comunicar más, sino comunicar con sentido: decir y escuchar desde lo que somos y desde lo que queremos llegar a ser como organización.

FUENTES DE CONSULTA

Lotman, Yuri M. *La semiosfera I: Semiótica de la cultura y del texto*. Madrid: Cátedra, 1996.

Luhmann, Niklas. *Social Systems. Stanford: Stanford University Press*, 1995.

Luhmann, Niklas. *La realidad de los medios de masas*. México: Anthropos, 2007.

Macías, Ricardo. *Teoría de sistemas y comunicación social*. México: FCE, 2003.

Mintzberg, Henry. *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1979.

Zavaleta H. Paola. *Tesis de Licenciatura, Metodología de análisis de la comunicación organizacional*. Una mirada al centro comunitario Dr. Julián Mac Gregor y Sánchez Navarro, México, Ciudad de México. Ciudad Universitaria, UNAM, 2010.